

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



**THÂN THỊ VÂN**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO  
NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA  
NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN VIỆT  
NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP**

**Chuyên ngành : Quản Trị Kinh Doanh**

**Mã số : 60.34.05**

***LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ***

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC :**

**PGS.TS ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG**

**TP. Hồ Chí Minh - Năm 2007**

# MỤC LỤC

Trang

**Trang phụ bìa**

**Lời cam đoan**

**Mục lục**

**Danh mục chữ viết tắt**

**Danh mục các bảng biểu**

**Lời mở đầu**..... 1

## Chương 1 : Lý luận về năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại

1.1. Định nghĩa về cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và năng lực cạnh tranh .....	3
1.1.1 Định nghĩa về cạnh tranh .....	3
1.1.2 Lợi thế cạnh tranh .....	4
1.1.3 Năng lực (sức) cạnh tranh .....	5
1.2. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM .....	6
1.2.1 Thị phần .....	6
1.2.2 Vị thế tài chính .....	6
1.2.3 Quản lý và lãnh đạo .....	6
1.2.4 Khả năng nắm bắt thông tin .....	7
1.2.5 Sự đa dạng và giá cả sản phẩm dịch vụ .....	7
1.2.6 Kênh phân phối .....	8
1.2.7 Truyền tin và xúc tiến .....	8
1.2.8 Năng lực R&D .....	8
1.2.9 Trình độ lao động .....	8
1.2.10 Vị thế và danh tiếng .....	9
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM .....	10
1.3.1 Các nhân tố quốc tế .....	10
1.3.1.1 Các nhân tố thuộc về chính trị .....	10
1.3.1.2 Đối thủ cạnh tranh quốc tế .....	11
1.3.2 Các nhân tố trong nước .....	11
1.3.2.1 Các nhân tố kinh tế .....	11
1.3.2.2 Các nhân tố về chính trị - pháp luật .....	12
1.3.2.3 Nhân tố về trình độ khoa học công nghệ .....	12
1.3.2.4 Các nhân tố về văn hóa, tâm lý xã hội .....	12
1.3.2.5 Các nhân tố thuộc môi trường ngành .....	12
1.4 Bài học kinh nghiệm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của một số Ngân hàng lớn trên thế giới .....	14
1.4.1 Kinh nghiệm từ Citigroup .....	15
1.4.2 Kinh nghiệm từ Deutsche .....	18

1.4.3 Kinh nghiệm từ HSBC Holdings .....	20
<b>Tóm tắt chương 1</b> .....	22
Chương 2 : Thực trạng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam	
2.1. Thực trạng nền kinh tế - xã hội nước ta từ năm 2001 đến nay .....	23
2.1.1 Về kinh tế .....	23
2.1.2 Đời sống xã hội .....	24
2.1.3 Mạng lưới cơ sở hạ tầng và ứng dụng công nghệ .....	25
2.1.4 Hoạt động kinh tế đối ngoại .....	26
2.1.5 Thị trường tài chính tiền tệ .....	27
2.2 Phân tích năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam hiện nay .....	28
2.2.1 Sơ lược về Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam .....	28
2.2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển .....	29
2.2.1.2 Cơ cấu tổ chức .....	30
2.2.2 Phân tích hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh .....	30
2.2.2.1 Thực trạng về vốn, huy động và cho vay .....	30
2.2.2.1.1 Về vốn tự có .....	30
2.2.2.1.2 Về huy động vốn và cho vay .....	33
2.2.2.2 Thực trạng về năng lực tài chính .....	35
2.2.2.2.1 Về khả năng thanh khoản .....	35
2.2.2.2.2 Về tỷ lệ nợ xấu .....	36
2.2.2.2.3 Về hiệu quả kinh doanh .....	39
2.2.2.3 Các sản phẩm và dịch vụ Ngân hàng .....	41
2.2.2.4 Trình độ công nghệ, nhân lực, hệ thống mạng lưới và uy tín .....	44
2.2.2.4.1 Trình độ công nghệ thông tin .....	44
2.2.2.4.2 Nguồn nhân lực và trình độ quản trị .....	47
2.2.2.4.3 Hệ thống mạng lưới chi nhánh .....	50
2.2.2.4.4 Uy tín của BIDV trên thị trường tài chính .....	52
2.3 Xây dựng mô hình cạnh tranh của BIDV .....	53
2.3.1 Cạnh tranh với các định chế tài chính ngân hàng .....	53
2.3.2 Cạnh tranh với các định chế tài chính phi ngân hàng .....	55
2.3.3 Khả năng cạnh tranh của BIDV so với một số NHTM khác .....	56
<b>Tóm tắt chương 2</b> .....	58
Chương 3 : Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BIDV trong điều kiện hội nhập quốc tế	
3.1. Mục tiêu, định hướng và quan điểm của BIDV thời kỳ hội nhập .....	59
3.1.1 Mục tiêu, phương châm kinh doanh .....	59
3.1.2 Các chỉ tiêu cơ bản đến năm 2010 .....	59
3.2. Đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BIDV .....	60
3.2.1 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính .....	60
3.2.1.1 Giải pháp tăng vốn điều lệ, vốn tự có .....	60

3.2.1.2 Giải pháp nhằm ngăn ngừa và xử lý nợ xấu nhằm nâng cao chất lượng tín dụng.....	62
3.2.2 Giải pháp về nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch vụ cung cấp.....	66
3.2.2.1 Phân khúc thị trường.....	66
3.2.2.2 Xác lập quy mô tín dụng tập trung .....	68
3.2.2.3 Đẩy mạnh công tác huy động vốn .....	71
3.2.2.4 Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường và marketing (R&D) .....	72
3.2.2.5 Hoàn thiện các dịch vụ ngân hàng điện tử.....	74
3.2.2.6 Cải thiện công tác chăm sóc khách hàng .....	76
3.2.3 Giải pháp về phát triển công nghệ .....	77
3.2.4 Giải pháp về nguồn nhân lực, nâng cấp trình độ quản lý .....	79
3.3 Một số kiến nghị .....	83
3.3.1 Đối với Chính phủ.....	83
3.3.2 Đối với Ngân hàng nhà nước .....	85
3.3.3 Đối với các Bộ, Ban ngành có liên quan .....	87
<b>Tóm tắt chương 3</b> .....	<b>88</b>
<b>Kết luận</b> .....	<b>89</b>
<b>Tài liệu tham khảo</b>	
<b>Các phụ lục</b>	

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

ACB	: Ngân hàng Thương mại Cổ Phần Á Châu
AGRIBANK	: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn
APEC	: Diễn đàn hợp tác kinh tế khu vực châu Á - Thái Bình Dương
ASEAN	: Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam á
ATM	: Máy rút tiền tự động
BIDV	: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam
CAR	: Hệ số an toàn vốn
CPH	: Cổ phần hóa
DNNN	: Doanh nghiệp nhà nước
ICB	: Ngân hàng Công thương
IFRS	: Chuẩn mực kiểm toán quốc tế
GDP	: Tổng thu nhập quốc dân
NH	: Ngân hàng
NHNN	: Ngân hàng nhà nước
NHTM	: Ngân hàng thương mại
NHTMCP	: Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMQD	: Ngân hàng thương mại quốc doanh
TCTD	: Tổ chức tín dụng
TTCK	: Thị trường chứng khoán
TMCP	: Thương mại Cổ phần
UNDP	: Tổ chức Phát triển công nghiệp của Liên hợp quốc
UNESCO	: Tổ chức giáo dục, khoa học và văn hoá của Liên hiệp quốc
VAS	: Chuẩn mực kế toán Việt Nam
VCB	: Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam
WB	: Ngân hàng Thế giới
WEF	: Diễn Đàn Kinh Tế Thế Giới
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1 : So sánh chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu của một số quốc gia năm 2005 và 2006

Bảng 2.2 : Chỉ số CAR của BIDV qua các năm 2005 - 2006

Bảng 2.3 : Nguồn vốn huy động của BIDV qua các năm 2004 – 2006

Bảng 2.4 : Dư nợ tín dụng của BIDV qua các năm 2004 – 2006

Bảng 2.5 : Phân loại nhóm nợ của BIDV năm 2006

Bảng 2.6 : Hệ số ROE và ROA của BIDV qua các năm 2005 - 2006

Bảng 2.7 : Hệ số ROE và ROA của khối NHTMQD năm 2005

Bảng 2.8 : Mạng lưới của BIDV qua các năm 2003 – 2006

Bảng 2.9 : Các định chế tài chính hoạt động tại Việt Nam qua các năm 2001 - 2006

Bảng 2.10 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh

-----o0o-----

## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1 : Các lực lượng điều khiển cuộc cạnh tranh trong ngành

Hình 2.1 : Biểu đồ tăng trưởng GDP của Việt Nam qua các năm 2001 – 2006

Hình 2.2 : Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn chủ sở hữu của BIDV 2001 – 2006

Hình 2.3 : Cơ cấu thu nhập của BIDV năm 2006

Hình 2.4 : Cơ cấu lao động của BIDV năm 2006

-----o0o-----

## LỜI MỞ ĐẦU

### **1. Sự cần thiết của đề tài:**

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam cùng với các ngân hàng khác như Ngân hàng Công thương, Ngân hàng Ngoại thương, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn là những ngân hàng thương mại quốc doanh có bề dày lịch sử hình thành và phát triển lâu đời. Chính vì bề dày lịch sử này đã mang lại cho nhóm ngân hàng thương mại quốc doanh trên một thị phần rộng lớn, một mạng lưới phát triển dày đặc với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng ngày càng đa dạng. Tuy nhiên, những gì mà nhóm các ngân hàng thương mại quốc doanh đang nắm giữ liệu đã đáp ứng các điều kiện cần và đủ để cạnh tranh được với các tổ chức tín dụng, các định chế phi tài chính kể cả trong nước lẫn nước ngoài hay chưa hiện là mối quan tâm rất lớn. Điều này càng trở nên quan trọng khi tháng 11/2006 vừa qua, Việt Nam đã chính thức bước vào sân chơi chung và rộng lớn của thế giới, đó là gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO), với nhiều cam kết mở cửa hết sức thuận lợi cho các định chế tài chính nước ngoài. Chính điều này càng làm cho việc tìm hiểu và phân tích những vấn đề liên quan đến năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam càng trở nên bức thiết. Trên cơ sở phân tích, Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam cũng cần phải có những giải pháp thích hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập. Đó là lý do Tôi chọn đề tài nghiên cứu “*Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam trong quá trình hội nhập*”.

### **2. Mục tiêu của đề tài:**

Mục tiêu của đề tài làm sáng tỏ những vấn đề sau:

- Trình bày những lý luận về năng lực cạnh tranh
- Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam hiện nay

- Trên cơ sở lý luận và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

Đề tài nghiên cứu hệ thống các chỉ tiêu tạo thành năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế.

### **4. Phương pháp nghiên cứu:**

Thu thập thông tin và dữ liệu từ các báo cáo thường niên của Ngân hàng Nhà nước; Ngân hàng Đầu tư và Phát triển, Ngân hàng Ngoại thương...; đồng thời thu thập số liệu từ Tổng cục Thống kê Việt Nam; các tạp chí kinh tế, tạp chí nghiên cứu phát triển, tạp chí ngân hàng; các tài liệu trong và ngoài nước.

Sử dụng các phương pháp : thống kê, tổng hợp, so sánh... để xử lý số liệu thu thập được.

### **5. Cấu trúc nội dung nghiên cứu**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài được trình bày gồm 3 phần :

Chương 1 : Lý luận về năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Thương mại

Chương 2 : Thực trạng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Chương 3 : Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế

\*\*\*\*\*



## CHƯƠNG I

### LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

#### **1.1. Định nghĩa về cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và năng lực cạnh tranh**

##### **1.1.1 Định nghĩa về cạnh tranh**

Cạnh tranh là một hiện tượng kinh tế - xã hội phức tạp, do cách tiếp cận khác nhau nên phát sinh nhiều quan niệm khác nhau về cạnh tranh.

Theo Các Mác : “cạnh tranh là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản để giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa nhằm thu được lợi nhuận siêu ngạch” [1]

Theo Từ điển Bách khoa của Việt Nam : “Cạnh tranh (trong kinh doanh) là hoạt động ganh đua giữa những người sản xuất hàng hóa, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chi phối bởi quan hệ cung cầu nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất” [12]

Theo Đại từ điển Tiếng Việt : “cạnh tranh là tranh đua giữa những cá nhân, tập thể có chức năng như nhau, nhằm giành phần hơn, phần thắng về mình” [16]

Trong Từ điển thuật ngữ Kinh tế học, cạnh tranh được định nghĩa là “sự đấu tranh đối lập giữa các cá nhân, tập đoàn hay quốc gia. Cạnh tranh nảy sinh khi hai bên hay nhiều bên cố gắng giành lấy thứ mà không phải ai cũng có thể giành được” [13]

Theo cuốn Kinh tế học của Paul Samuelson : “cạnh tranh là sự kình địch giữa các doanh nghiệp với nhau để giành khách hàng, thị trường” [11]

Thuật ngữ cạnh tranh theo Đại từ điển Kinh tế thị trường, thì “cạnh tranh hữu hiệu là một phương thức thích ứng với thị trường của xí nghiệp, mà mục đích là giành được hiệu quả hoạt động thị trường làm cho người ta tương đối thỏa mãn nhằm đạt được lợi nhuận bình quân vừa đủ để có lợi cho việc kinh doanh bình thường và thù lao cho những rủi ro trong việc đầu tư, đồng thời hoạt động của đơn vị sản xuất cũng đạt được hiệu suất cao, không có hiện tượng quá dư thừa về khả năng sản xuất trong một thời gian dài, tính chất sản phẩm đạt trình độ hợp lí...” [14]

Qua các định nghĩa trên có thể tiếp cận về cạnh tranh như sau :

*Thứ nhất*, khi nói đến cạnh tranh là nói đến sự ganh đua nhằm giành lấy phần thắng của nhiều chủ thể cùng tham dự.

*Thứ hai*, mục đích trực tiếp của cạnh tranh là một đối tượng cụ thể nào đó mà các bên đều muốn giành giật (một cơ hội, một sản phẩm, dự án...). một loạt điều kiện có lợi (một thị trường, một khách hàng...). Mục đích cuối cùng là kiếm được lợi nhuận cao.

*Thứ ba*, cạnh tranh diễn ra trong một môi trường cụ thể, có các ràng buộc chung mà các bên tham gia phải tuân thủ như : đặc điểm sản phẩm, thị trường, các điều kiện pháp lí, các thông lệ kinh doanh...

*Thứ tư*, trong quá trình cạnh tranh các chủ thể tham gia cạnh tranh có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau : cạnh tranh bằng đặc tính và chất lượng sản phẩm, cạnh tranh bằng giá bán sản phẩm (chính sách định giá thấp; định giá cao; ổn định giá; định giá theo thị trường; chính sách giá phân biệt; bán phá giá); cạnh tranh bằng nghệ thuật tiêu thụ sản phẩm (tổ chức các kênh tiêu thụ); cạnh tranh nhờ dịch vụ bán hàng tốt; cạnh tranh thông qua hình thức thanh toán...

Với cách tiếp cận trên, khái niệm cạnh tranh có thể hiểu như sau :

*“Cạnh tranh là quan hệ kinh tế mà ở đó các chủ thể kinh tế ganh đua nhau tìm mọi biện pháp, cả nghệ thuật lẫn thủ đoạn để đạt mục tiêu kinh tế của mình, thông thường là chiếm lĩnh thị trường, giành lấy khách hàng cũng như các điều kiện sản xuất, thị trường có lợi nhất. Mục đích cuối cùng là tối đa hóa lợi ích. Đối với người sản xuất kinh doanh là lợi nhuận, đối với người tiêu dùng là lợi ích tiêu dùng và sự tiện lợi”* [2]

### **1.1.2 Lợi thế cạnh tranh**

Adam Smith cho rằng : “Lợi thế cạnh tranh dựa trên cơ sở lợi thế tuyệt đối về năng suất lao động, năng suất lao động cao nghĩa là chi phí sản xuất giảm, muốn tăng năng suất lao động thì phải phân công lao động và chuyên môn hóa sản xuất” [8]

Theo David Ricardo, lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào lợi thế tuyệt đối, mà còn phụ thuộc vào cả lợi thế tương đối tức là lợi thế so sánh và nhân tố quyết định tạo nên lợi thế cạnh tranh vẫn là chi phí sản xuất nhưng mang tính tương đối. Theo quan điểm của Heckscher- Ohlin-Samuel thì lợi thế cạnh tranh là do lợi thế tương đối về mức độ dồi dào của các yếu tố sản xuất : vốn, lao động. Nhân tố quyết định hình thành lợi thế cạnh tranh là chi phí về vốn và chi phí về lao động. [3]

Theo Michael Porter, lợi thế cạnh tranh trước hết dựa vào khả năng duy trì một chi phí sản xuất thấp và sau đó là dựa vào sự khác biệt hoá sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh như : chất lượng sản phẩm dịch vụ, mạng lưới phân phối, cơ sở vật chất, trang bị kỹ thuật. [15]

*Tóm lại, lợi thế cạnh tranh là cái làm cho doanh nghiệp khác biệt hơn so với đối thủ cạnh tranh hoặc làm những cái mình có mà đối thủ không có, nhờ đó doanh nghiệp đạt được mục tiêu nhất định của mình.*

### **1.1.3 Năng lực (sức) cạnh tranh**

Theo Đại Từ Điển tiếng Việt, định nghĩa : “năng lực cạnh tranh là khả năng giành thắng lợi trong cuộc cạnh tranh của những hàng hóa cùng loại trên cùng một thị trường tiêu thụ” [16]

Theo Philip Lasser : “sức cạnh tranh của một công ty trong một lĩnh vực được xác định bằng những thế mạnh mà công ty có hoặc huy động được để có thể cạnh tranh thắng lợi” [5]

Markusen (1991) đưa ra khái niệm : “một nhà sản xuất là cạnh tranh nếu như nó có một mức chi phí đơn vị trung bình bằng hoặc thấp hơn chi phí đơn vị của các nhà cạnh tranh quốc tế” [5]

Định nghĩa về khả năng cạnh tranh của Michael Porter, là “khả năng tạo những sản phẩm có quy trình công nghệ độc đáo tạo ra giá trị gia tăng cao phù hợp với nhu cầu khách hàng, chi phí thấp, năng suất cao nhằm nâng cao lợi nhuận” [17]

Như vậy, từ những khái niệm nêu trên, có thể hiểu khái quát : *Năng lực cạnh tranh là năng lực khai thác, huy động, quản lý và sử dụng các nguồn lực có giới hạn như nhân lực, vật lực, tài lực v.v...và các điều kiện khách quan khác một cách*

Đối với NHTM thì do các sản phẩm của Ngân hàng mang tính đặc thù (kinh doanh loại hàng hóa đặc biệt là tiền tệ) nên năng lực cạnh tranh cũng mang tính đặc thù. Tuy nhiên, NHTM cũng là một doanh nghiệp, cũng phải xem xét đến khả năng tối đa hóa lợi nhuận. Do đó có thể định nghĩa : *Năng lực cạnh tranh của NHTM là khả năng, huy động, quản lý và sử dụng các nguồn lực có giới hạn nhằm mục đích đa dạng và nâng cao chất lượng, tiện ích các dịch vụ tài chính Ngân hàng, từ đó đảm bảo cho việc duy trì lợi nhuận và thị phần.*

## **1.2. Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM**

Việc đánh giá năng lực cạnh tranh của 1 NHTM nếu chỉ dừng lại ở định tính thì không tránh khỏi các yếu tố cảm tính, vì thế cần phải có chỉ tiêu định lượng. Tuy nhiên, khó có được một chỉ tiêu tổng hợp đo lường sức cạnh tranh của NHTM, do vậy cần phải sử dụng một hệ thống chỉ tiêu :

### **1.2.1 Thị phần**

Là phần thị trường mà NHTM đã chiếm được. Thị phần càng lớn càng thể hiện năng lực cạnh tranh của Ngân hàng càng mạnh. Để tồn tại và có sức cạnh tranh, Ngân hàng phải chiếm giữ được một phần thị trường bất kể nhiều hay ít, dù nó là địa phương, quốc gia hay thế giới.

### **1.2.2 Vị thế tài chính**

Vị thế tài chính của một Ngân hàng có tầm quan trọng tối cao trong việc nâng cao vị thế cạnh tranh của NHTM. Khả năng nguồn tài chính mạnh cần được cân nhắc khi đánh giá năng lực cạnh tranh các tham số : khả năng đáp ứng vốn cho nền kinh tế, khả năng thanh toán, kết quả hoạt động, tỷ lệ nợ xấu...

### **1.2.3 Quản lý và lãnh đạo**

Theo JP. Kotter, quản trị là sự đương đầu với tính phức hợp. Nhằm giải quyết tính phức hợp, các nhà quản trị tiến hành việc hoạch định (xác định mục tiêu chung cho tương lai, thiết lập các bước chi tiết đạt mục tiêu đó), lập ngân sách (phân bổ các

#### **1.2.4 Khả năng nắm bắt thông tin**

Ngày nay, sự bùng nổ của cuộc cách mạng thông tin đã khẳng định vai trò to lớn của thông tin. Thông tin về khả năng cạnh tranh của sản phẩm dịch vụ cùng loại; thông tin về tâm lý và thị yếu khách hàng, thông tin về công nghệ mới; thông tin về giá cả sản phẩm dịch vụ, về đối thủ cạnh tranh... có ý nghĩa quan trọng đến việc ra quyết định kinh doanh của NHTM. Dù thông tin và xử lý đúng thông tin, một mặt giúp cho Ngân hàng hạn chế được rủi ro trong kinh doanh, một mặt qua thông tin có thể giúp Ngân hàng tìm và tạo ra lợi thế trên thương trường, chuẩn bị đưa ra đúng thời điểm những sản phẩm dịch vụ mới nhằm tăng cường sức cạnh tranh của các sản phẩm dịch vụ tài chính.

#### **1.2.5 Sự đa dạng và giá cả sản phẩm dịch vụ**

Đối với hàng hóa thông thường, người tiêu dùng khi mua hàng trước hết nghĩ tới khả năng hàng hóa đáp ứng nhu cầu của họ, tới chất lượng mà nó có. Trong khi đó, với vai trò là một loại hàng hoá đặc biệt, thì điều quan trọng là các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng trước hết phải đa dạng để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Tiếp theo, giá cả của sản phẩm dịch vụ phải đủ sức cạnh tranh được với sản phẩm dịch vụ cùng loại trên thị trường. Bảng giá đưa ra cần trả lời được câu hỏi đơn giản và cơ bản là : với giá đó thì khách hàng được gì?. Điều căn bản nữa là giá cả là một cách để “gợi chuyện” với khách hàng và quan trọng chính là “câu chuyện kể” của Ngân hàng đối với khách hàng từ bảng giá đưa ra : kể về những cái được của khách hàng, và khi khách hàng đã chịu nghe và tin “câu chuyện kể về cái được” thì giá của sản phẩm dịch vụ có cao cũng thành thấp hoặc ít nhất cũng là giá phải chăng. Tất

### **1.2.6 Kênh phân phối**

Kênh phân phối được coi là một trong những chỉ tiêu quan trọng dùng để đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM. Bởi lẽ : sản phẩm và giá cả đem đến cho khách hàng những giá trị cơ bản, phù hợp với nhu cầu của họ; còn kênh phân phối hỗ trợ đưa sản phẩm dịch vụ đó đến tận tay khách hàng và quyết định sự hài lòng của họ. Khi mức độ hài lòng của khách hàng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh thì điều đó sẽ quyết định cuối cùng khả năng chiếm lĩnh thị trường của chính Ngân hàng đó, tức là quyết định sự thắng lợi trong cạnh tranh.

### **1.2.7 Truyền tin và xúc tiến**

Tùy theo từng Ngân hàng cũng như mục tiêu của kế hoạch sản phẩm dịch vụ khác nhau mà chi phí marketing cao hay thấp. Khi xem xét tỷ lệ chi phí marketing so với tổng doanh thu, nếu chỉ tiêu này cao mà duy trì và mở rộng được thị phần so với mục tiêu đề ra thì có nghĩa là việc đầu tư cho khâu marketing là hiệu quả. Còn nếu như không đạt được mục tiêu thì Ngân hàng cần phải xem xét lại cơ cấu chi tiêu. Có thể thay vì quảng cáo rầm rộ, Ngân hàng có thể đầu tư chiều sâu để tăng lợi ích lâu dài như đầu tư cho chi phí nghiên cứu và phát triển.

### **1.2.8 Năng lực R & D**

Bao gồm vấn đề triển khai các sản phẩm mới, quy trình mới, về nghiên cứu và triển khai được tổ chức như thế nào, ngân quỹ dành cho R&D... R&D hữu hiệu sẽ tạo ra sức mạnh trong đổi mới công nghệ, có ưu thế trong việc giới thiệu sản phẩm mới thành công, đa dạng sản phẩm dịch vụ mới.

### **1.2.9 Trình độ lao động**

Việc phân tích chỉ tiêu này bao gồm những xem xét về trình độ lực lượng lao động, năng suất công việc, những yêu cầu kỹ năng, đào tạo, các kế hoạch tuyển dụng, điều kiện làm việc trong Ngân hàng, kể cả đánh giá về văn hoá Ngân hàng. Điểm hạn chế điển hình về năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực này của các NHTM là sự thiếu chuyên nghiệp về kỹ năng nghề nghiệp. Những tác nhân như sự nhiệt tình, sự đáp

í và thành thạo trong thao tác là chìa khóa thành công của các Ngân hàng trong cạnh tranh. Ngoài ra, vì sức mạnh của một doanh nghiệp không phải chỉ tồn tại trong một số cá nhân hay một nhóm mà trong sự đoàn kết, nhất trí hết mình vì sự sống còn của doanh nghiệp nên một môi trường làm việc tốt, một tinh thần làm việc vì tập thể sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho sự phát triển của doanh nghiệp.

#### **1.2.10 Vị thế và danh tiếng**

Khi các NHTM phát triển tốt hệ thống các chỉ tiêu nêu trên thì đồng thời cũng sẽ tạo được vị thế và hình ảnh của riêng mình. Đến lượt nó, vị thế, hình ảnh, danh tiếng của Ngân hàng lại tạo nên sức mạnh, tài sản vô hình để giành thắng lợi trong cạnh tranh trên thị trường.

Trên cơ sở hệ thống các chỉ tiêu trên, để đánh giá năng lực cạnh tranh của một NHTM một cách cô đọng, có thể xây dựng các chỉ tiêu trên thành bốn nhóm chính như sau :

*Nhóm 1* : Đánh giá các chỉ tiêu về vốn và thị phần.

*Nhóm 2* : Đánh giá các chỉ tiêu thể hiện năng lực tài chính.

*Nhóm 3* : Đánh giá các sản phẩm dịch vụ tài chính (bao gồm tính đa dạng, chất lượng và giá cả)

*Nhóm 4* : Đánh giá về trình độ công nghệ, nhân lực và hệ thống mạng lưới.

**Tóm lại**, cạnh tranh trong thương trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình, mà chính là phải mang lại cho khách hàng những giá trị cao hơn hoặc mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không lựa chọn các đối thủ cạnh tranh, và điều này lại tùy thuộc vào năng lực cạnh tranh của chính bản thân mỗi Ngân hàng. Cạnh tranh không phải chỉ là những hành động mang tính thời điểm mà là cả một quá trình tiếp diễn không ngừng : khi các Ngân hàng đều phải đua nhau để phục vụ tốt nhất khách hàng thì điều đó có nghĩa là không có giá trị gia tăng nào có thể giữ nguyên trạng để trường tồn vĩnh viễn mà mỗi ngày luôn có thêm điều mới lạ. Ngân hàng nào mà hài lòng với vị thế đang có trên thương trường thì sẽ rơi vào tình trạng

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM.**

Như đã đề cập ở trên, năng lực cạnh tranh của NHTM là khả năng vượt qua các đối thủ cạnh tranh để duy trì và phát triển bản thân chính Ngân hàng. Thông thường người ta đánh giá khả năng này thông qua các yếu tố nội tại của Ngân hàng như: quy mô vốn, sản phẩm dịch vụ, năng lực quản lý, trình độ công nghệ và lao động... như đã nêu trên Tuy nhiên, những khả năng này lại bị tác động đồng thời bởi nhiều yếu tố bên ngoài, cả trong nước lẫn quốc tế. Vì vậy, cần phải phân tích thêm các nhân tố bên ngoài có ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM, gồm các nhân tố sau:

#### **1.3.1 Các nhân tố quốc tế**

##### **1.3.1.1 Các nhân tố thuộc về chính trị**

Người ta cho rằng tổ chức chính trị quan trọng nhất là Nhà nước chủ quyền, do nó có khả năng phát hành tiền tệ, đánh thuế và định ra các luật lệ trong một quốc gia. Tuy nhiên trên thực tế vẫn có một số khía cạnh chính trị quan trọng vượt ra khỏi biên giới quốc gia và tác động không nhỏ đến môi trường kinh doanh và khả năng cạnh tranh của NHTM, như:

- Mỗi quan hệ giữa các Chính phủ: Khi mỗi quan hệ trở nên thù địch, thì sự mâu thuẫn giữa hai chính phủ có thể phá hủy các mối quan hệ kinh doanh giữa hai nước. Nếu mỗi quan hệ song phương được cải thiện sẽ thúc đẩy thương mại phát triển và tạo điều kiện thuận lợi cho kinh doanh phát triển., trong đó bao gồm cả lĩnh vực tài chính Ngân hàng.
- Các tổ chức quốc tế cũng đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển và vận dụng các chính sách biểu lộ nguyện vọng chính trị của các quốc gia thành viên. Như chính sách của Quỹ tiền tệ quốc tế và Ngân hàng Thế giới chịu tác động bởi quan điểm của các nước công nghiệp phát triển, những nước có vai trò tài trợ chính cho các tổ chức này.



– Hệ thống luật pháp quốc tế, những hiệp định và thỏa thuận được một loạt các quốc gia tuân thủ có ảnh hưởng sâu rộng đến hoạt động kinh doanh quốc tế. Mặc dù, có thể những hệ thống luật pháp quốc tế, những hiệp định và thỏa thuận này không ảnh hưởng trực tiếp nhưng có ảnh hưởng gián tiếp thông qua việc tạo ra môi trường kinh doanh quốc tế ổn định và thuận lợi

### **1.3.1.2 Đối thủ cạnh tranh quốc tế**

Ngày nay sự bành trướng của các định chế tài chính lớn của thế giới đang trở thành mối đe dọa đối với các NHTM Việt Nam với tiềm lực nhỏ bé. Các định chế tài chính này không chỉ có lợi thế về vốn, công nghệ mà còn với bề dày lịch sử phát triển với kinh nghiệm, chuyên môn hoá và sự đa dạng về sản phẩm dịch vụ, sẽ có nhiều ưu thế trong cạnh tranh.

### **1.3.2 Các nhân tố trong nước**

#### **1.3.2.1 Các nhân tố kinh tế**

Bao gồm nhóm các nhân tố có ảnh hưởng quan trọng đồng thời cũng là nguồn khai thác cơ hội hấp dẫn đối với các NHTM. Các nhân tố bao gồm :

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế : nếu tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cao làm cho thu nhập của dân cư tăng và nhu cầu sử dụng các tiện ích từ sản phẩm dịch vụ Ngân hàng cũng tăng lên, đây là cơ hội cho những NHTM nắm bắt và đáp ứng được nhu cầu này; mặt khác với nguồn thu nhập dồi dào, nhu cầu đầu tư của đại bộ phận dân cư cũng tăng, và một phần lớn nguồn vốn này sẽ được đổ vào Ngân hàng nếu biết cách khai thác hiệu quả.
- Lãi suất : lãi suất Ngân hàng ảnh hưởng rất lớn đến quyết định đầu tư của khách hàng. Khi lãi suất vay Ngân hàng cao, chi phí đầu tư của khách hàng gia tăng do phải trả lãi tiền vay nhiều và ngược lại. Do đó, yếu tố này cần được các NHTM cân nhắc kỹ trong quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh của mình
- Lạm phát : lạm phát làm giảm tỷ lệ tăng trưởng kinh tế và gây nhiều biến động trong nước. Do lạm phát, các khách hàng của Ngân hàng do không dự đoán trước được điều gì sẽ xảy ra thường có tâm lý hạn chế đầu tư vì thế cũng tác động dây chuyền đến hoạt động của NHTM.

### **1.3.2.2 Các nhân tố về chính trị - pháp luật**

Một thể chế chính trị, luật pháp rõ ràng, rộng mở và ổn định là cơ sở đảm bảo cho sự thuận lợi và bình đẳng cho các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và hoạt động của các NHTM nói riêng tham gia cạnh tranh và cạnh tranh có hiệu quả.

### **1.3.2.3 Nhân tố về trình độ khoa học công nghệ**

Nhóm các nhân tố này có ý nghĩa quyết định đến hai yếu tố cơ bản nhất tạo nên sức cạnh tranh của sản phẩm dịch vụ trên thị trường, đó là chất lượng và giá bán. Khoa học công nghệ tác động đến chi phí cá biệt của Ngân hàng, qua đó tạo nên sức cạnh tranh của NHTM nói chung. Tuy nhiên trên thế giới hiện nay, đã chuyển từ cạnh tranh về giá sang cạnh tranh về chất lượng, cạnh tranh giữa các sản phẩm dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao. Đây là tiền đề để các NHTM nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

### **1.3.2.4 Các nhân tố về văn hóa, tâm lý xã hội**

Đây là nhóm yếu tố quan trọng tạo lập nên lối sống của người tiêu dùng, đồng thời cũng là cơ sở để cho các NHTM lựa chọn và điều chỉnh các quyết định kinh doanh cũng như đưa ra các sản phẩm dịch vụ phù hợp.

### **1.3.2.5 Các nhân tố thuộc môi trường ngành**

Các nhân tố này tác động đến môi trường hoạt động của Ngân hàng, và vì vậy ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM. Ngành kinh doanh là ngành hoạt động trong đó bao gồm các Ngân hàng cùng tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có thể thay thế lẫn nhau nhằm đáp ứng cùng một nhu cầu căn bản nào đó của người tiêu dùng.

Theo Michael Poter, trong tác phẩm “Lợi thế cạnh tranh” (1985) và “Chiến lược cạnh tranh” (1980) (Trường quản trị kinh doanh Harvard) đã đưa ra mô hình 5 lực lượng cạnh tranh trong ngành kinh doanh bao gồm : [8]

- + Nguy cơ do các đối thủ mới có tiềm năng gia nhập ngành kinh doanh;
- + Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ cùng hoạt động trong ngành;
- + Khả năng mặc cả của người mua hàng (Quyền lực của Người mua)

- + Khả năng mặc cả của người cung cấp (Quyền lực của Nhà cung ứng)
- + Mức độ thay thế các sản phẩm trong ngành

*Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn* : là các đơn vị, tổ chức hiện nay chưa xuất hiện trên thị trường nhưng có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Khả năng cạnh tranh của đối thủ này được đánh giá qua việc rào cản ngăn chặn việc gia nhập vào ngành, có nghĩa là doanh nghiệp phải tốn kém nhiều hay ít để tham gia vào ngành kinh doanh. Nếu phí tổn gia nhập ngành càng cao, rào cản ngăn chặn gia nhập sẽ càng cao và ngược lại. Các rào cản chủ yếu để ngăn chặn sự gia nhập ngành hoạt động là:

- Tính kinh tế nhờ quy mô
- Sự khác biệt hoá sản phẩm
- Nhu cầu vốn đầu tư tối thiểu
- Các lợi thế đặc biệt của các đối thủ hiện có
- Chính sách của Nhà nước

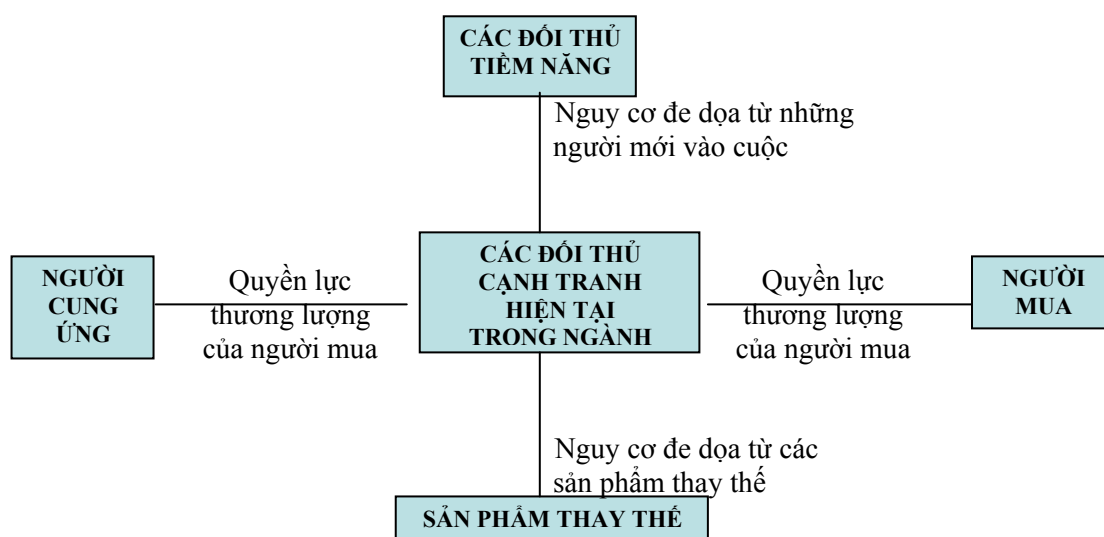
*Sức ép của các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành* : là các định chế tài chính đã có vị thế chắc chắn trên thị trường cùng ngành kinh doanh, nếu mức cạnh tranh giữa họ càng cao, giá bán sẽ càng giảm, đưa đến mức lợi nhuận giảm. Do đó, cạnh tranh về giá bán sản phẩm dịch vụ là nguy cơ đối với các Ngân hàng. Thông thường cường độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại được quyết định bởi các yếu tố sau :

- Số lượng và kết cấu các đối thủ cạnh tranh
- Tốc độ tăng trưởng của ngành
- Sự đa dạng của các đối thủ cạnh tranh
- Hàng rào cản trở rút lui

*Sức ép của nhà cung ứng* : Nhà cung ứng trong lĩnh vực Ngân hàng chính là những khách hàng (cá nhân, tổ chức) có nguồn vốn dồi dào có nhu cầu đầu tư. Các nhà cung ứng có thể lực mạnh khi họ có những điều kiện sau : nguồn vốn trong xã hội bị giảm bởi những hành vi khác như đầu tư chứng khoán, đầu tư bất động sản; khi có nhiều định chế tài chính với các mức giá hấp dẫn khác nhau đem lại nhiều khả năng lựa chọn đối với nhà cung ứng.

*Sức ép của khách hàng* : khách hàng là từ chỉ chung cá nhân hay tổ chức chấp nhận các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng . Khi khách hàng không bị ràng buộc và có nhiều quyền chọn lựa giữa sản phẩm dịch vụ của các Ngân hàng khác nhau thì sức ép của khách hàng càng lớn, dẫn đến sự cạnh tranh giữa các Ngân hàng càng cao.

*Sự xuất hiện của các sản phẩm dịch vụ thay thế* : những sản phẩm dịch vụ thay thế cũng là một trong những lực lượng tạo nên sức ép cạnh tranh lớn đối với các doanh nghiệp trong cùng ngành. Sự sẵn có của các sản phẩm dịch vụ thay thế trên thị trường là mối đe dọa trực tiếp đến khả năng phát triển, khả năng cạnh tranh và mức lợi nhuận của các Ngân hàng.



**Hình 1.1 : Các lực lượng điều khiển cuộc cạnh tranh trong ngành**

**Tóm lại**, tích hợp những chỉ tiêu và nhân tố trên chính là xác định tổng nội lực của một NHTM trên những mục tiêu xác định với những đối thủ cạnh tranh xác định, từ đó giúp chúng ta nhận dạng và đánh giá được đúng thực chất năng lực cạnh tranh của một Ngân hàng cụ thể; đồng thời qua đó xác định những nhân tố quyết định thành công để tập trung nỗ lực nhằm duy trì, nâng cao hay phát hiện những yếu kém cần phải khắc phục để đạt đến được năng lực cạnh tranh bền vững.

#### **1.4. Bài học kinh nghiệm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của một số Ngân hàng lớn trên thế giới**

Quá trình vươn ra thị trường thế giới để hội nhập, các NHTM trong nước sẽ phải cạnh tranh với các đối thủ nặng k ỷ là các Ngân hàng, Tập đoàn tài chính có tiềm lực tài chính mạnh mẽ và kinh nghiệm hoạt động lâu đời đến từ các nước khác nhau trên thế giới. “Biết người biết ta, trăm trận trăm thắng” thì không gì có nghĩa hơn là việc tìm hiểu kinh nghiệm từ chính các Ngân hàng, Tập đoàn tài chính này. Từ mỗi vùng, mỗi miền trên thế giới, mỗi Ngân hàng - Tập đoàn tài chính sẽ có những cách thức khác nhau để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình . Chuyên đề sẽ tập trung vào 3 đại diện tập đoàn tài chính lớn xuất phát điểm từ ba châu lục lớn : Citigroup (Châu Mỹ); Deutsche Bank (Châu Âu) và HSBC Holdings (Châu Á)

#### **1.4.1 Kinh nghiệm từ Citigroup**

Citigroup, trụ sở chính đặt tại New York, được hình thành từ quá trình sát nhập hãng Travellers Group (một công ty kinh doanh thẻ nổi tiếng) với Citibank (ngân hàng bán lẻ lớn nhất nước Mỹ - thành lập năm 1812) để trở thành tập đoàn ngân hàng – tài chính hàng đầu thế giới hiện nay.

Một số kinh nghiệm từ hoạt động của Citigroup :

- **Cần mở rộng nhiều chi nhánh và trụ sở ở các nước :**

Citigroup là tập đoàn cung cấp dịch vụ tài chính và ngân hàng lớn nhất thế giới. Citigroup hiện có trên 3.400 chi nhánh và trụ sở trên 100 nước, cung cấp việc làm cho hơn 160.000 nhân viên trên toàn thế giới với khoảng 200 triệu tài khoản khách hàng.

- **Cần đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ :**

Hoạt động dịch vụ của Citigroup gồm 2 nhóm chính: dịch vụ ngân hàng cá nhân (Citibank’s Global Consumer Bank- cung cấp cho khách hàng một hệ thống các dịch vụ ngân hàng cá nhân hoàn thiện, gồm có thể chấp tài chính cá nhân và doanh nghiệp, khoản vay cá nhân, thẻ tín dụng, tài khoản gửi và đầu tư, Visa TravelMoney và đầu tư ngân hàng quốc tế. Bảo hiểm nhân thọ và quỹ quản lý được cung cấp thông qua công ty con của Citibank, Citicorp Life); dịch vụ Ngân hàng tập đoàn (Citibank Global Corporate Bank - đáp ứng được nhu cầu tài chính toàn diện của của các tập đoàn chính của Australia, các công ty đa quốc gia, các học viện tài

*CitiDirect Online* - là một dịch vụ ngân hàng hoạt động trên nền Internet toàn cầu, giúp khách hàng tiếp cận với tất cả các sản phẩm giao dịch mà Citibank cung ứng, từ tiền mặt, giao dịch thương mại, chứng khoán và ngoại hối. Qua hệ thống này, khách hàng được tiếp cận toàn cầu, xử lý thực tế với sự đảm bảo an ninh tuyệt đối, thủ tục đơn giản và khả năng hỗ trợ kỹ thuật trực tuyến; *Citibank Online Investments* – là dịch vụ đầu tư trực tuyến sẽ giúp khách hàng là các doanh nghiệp và tổ chức quản lý cùng lực lượng tiền mặt và tình hình đầu tư, tham khảo nhanh giá cả thị trường, đăng ký đầu tư cho hàng loạt sản phẩm từ các chi nhánh của Citibank tại Trung Quốc, Ô-xtrây-li-a, Niu Di-lân, Xin-ga-po, Hồng Công, Xri Lan-ca, Niu Y-oóc, Luân Đôn...

Với mục tiêu Citibank mở rộng ngân hàng tới bất cứ nơi nào có khách hàng, phần lớn khách hàng của Citibank có thể sử dụng hình thức giao dịch từ xa để đáp ứng nhu cầu của họ, thông qua *CitiPhone Banking*, *Citibank's 24 giờ*, *ngân hàng điện thoại 7 ngày 1 tuần*, *Citibank's Internet Banking*. Ngoài ra, *Citibank Website* cung cấp tỉ giá chung, các thông tin sản phẩm, tin tức và thể thao. Các khách hàng có thể thoải mái và tiện lợi khi thực hiện các cuộc giao dịch ngân hàng trực tuyến, là một trong những trang web phong phú và thân thiện với người sử dụng.

▪ **Cần đổi mới công nghệ**

Việc thành công trong cung cấp các sản phẩm dịch vụ đa dạng không thể không kể đến việc đổi mới công nghệ hiện đại nhanh chóng và kịp thời của Citibank. Citibank đã tiên phong về công nghệ Ngân hàng điện tử qua việc giới thiệu e-banking và website cung cấp một loạt những dịch vụ trên mạng. Với mục tiêu dẫn đầu trong việc đáp ứng nhu cầu trên mạng Ngân hàng cũng như đáp ứng những giao dịch thẻ tín dụng, Citibank biết rằng họ cần có một mạng lưới cơ sở hạ tầng vững chắc trên nền tảng công nghệ hiện đại. Đặc biệt, công ty muốn bổ sung những dịch vụ lớn hơn, khả năng tồn trữ nhiều hơn và hệ thống mạng kết nối tốt

ý và đáp ứng nhanh hơn nhu cầu trên mạng, đã giúp Citibank gia tăng khối lượng giao dịch cũng như vượt xa đối thủ cạnh tranh.

▪ **Cần tạo ra những sản phẩm có chức năng vượt xa so với mục đích**

Không chỉ dẫn đầu trong việc cung ứng các dịch vụ đa dạng, Citibank gây dựng được sự nổi tiếng của mình nhờ vào việc luôn tập trung tới những sản phẩm mới, sáng tạo và linh hoạt dựa trên sự hiểu biết và nắm bắt rõ nhu cầu của khách hàng. Các sản phẩm có chức năng vượt xa so với mục đích được làm ra. Đó là *Business Power*, hai trong một cung cấp khả năng linh hoạt cho phép kết nối tài chính cá nhân và tài chính kinh doanh cho những nhà quản lý kinh doanh nhỏ và tư nhân. Đó là *Mortgage Minister Credit Card* liên kết với *Citibank Homecredit*, một loại thẻ vòng cho phép khách hàng trả tiền thuê nhà trước 17 năm; *Mortgage PLANS*, thẻ tín dụng tuần hoàn cho những đồ thế chấp. Đó là loại thẻ Photocard, một loại thẻ với chức năng bảo mật khả năng nhận dạng mà chỉ có ảnh mới có thể cung cấp được, đặc tính của nó còn có giá trị nhiều hơn so với những giá trị về tài chính. Ngoài ra, Citibank nâng cao vị trí dẫn đầu của mình để thiết lập một hình thức kinh doanh mới *International Process Solutions*. Dự án chung này cung cấp các dịch vụ cơ quan một cách đầy đủ cho các tập đoàn và các công ty bảo hiểm thông qua quá trình chuyển tiền lần lượt và thu trả.

Khi thị trường thế giới ngày càng cạnh tranh thì sự đổi mới và các cuộc cải cách là điều quyết định cho sự tồn tại. Khả năng tận dụng mạng lưới rộng khắp toàn cầu và những chuyên môn quốc tế của Citibank về sản phẩm dịch vụ tài chính trong nhiều năm qua đã tạo nên sự tin tưởng cho mọi khách hàng và góp phần quan trọng đưa Citigroup lên vị trí dẫn đầu trên thế giới trong năm 2006 vừa qua với doanh thu đạt 146 tỷ USD, lợi nhuận đạt 21,54 tỷ USD và tổng tài sản đạt 1.884 tỷ USD.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> VnExpress ngày 04/04/2007 – 2.000 tập đoàn lớn nhất thế giới

### ***1.4.2 Kinh nghiệm từ Deutsche***

**Deutsche Bank** hay **Deutsche Bank AG** (theo tiếng Đức tức là **Công ty cổ phần Ngân hàng Đức**), có trụ sở chính đặt tại Frankfurt am Main, được thành lập vào năm 1870. Là tập đoàn ngân hàng tư nhân lớn nhất nước Đức và là tập đoàn tài chính đứng thứ 21 thế giới hiện nay.

Một số kinh nghiệm từ hoạt động của Deutsche Bank:

- **Cần có đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp**

Hai lĩnh vực chủ chốt của Ngân hàng Deutsche là kinh doanh ngân hàng doanh nghiệp và đầu tư (CIB) và quản lý khách hàng và tài sản (PCAM). Hai lĩnh vực này đã đem lại mức lợi nhuận kỷ lục cho Ngân hàng Deutsche trong năm 2006 với lợi nhuận trước thuế tăng 33%, lên mức 8,12 tỷ euro.<sup>2</sup>

Có được kết quả như trên, trước hết chính là nhờ đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp của Ngân hàng Deutsche. Ngân hàng hiểu rằng việc làm cho nhân viên của họ giỏi giang hơn sẽ làm tăng doanh thu và sự thỏa mãn của khách hàng, do đó Ngân hàng đã cam kết tạo ra 1 môi trường làm việc dựa trên tinh thần học hỏi. Mục tiêu này các định chế tài chính khác nhau đều thực hiện, tuy nhiên năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Deutsche được nâng cao khi tìm ra 1 cách thức hiệu quả cho mục tiêu trên với chi phí thấp, việc học không dựa trên nền tảng lớp học truyền thống, đó chính là 1 Trung Tâm Học Tập Điện Tử, dưới sự hỗ trợ của tổ chức DigitalThink, mà qua đó các nhân viên của Ngân hàng có thể học 1 cách hiệu quả bất kỳ lúc nào, từ bất kỳ máy tính nào trên thế giới chỉ với 1 trình duyệt WEB và kết nối mạng toàn cầu. Giải pháp học trên mạng này đã giúp cho Deutsche Bank có thể sử dụng nguồn lực bên ngoài 100%, nghĩa là không làm nặng thêm nguồn tài nguyên IT của Ngân hàng mà sự triển khai thì nhanh chóng và việc cập nhật khóa học thì dễ dàng bất kỳ lúc nào.

- **Cần có sự cam kết dài hạn với khách hàng của mình**

---

<sup>2</sup> Vietstock ngày 05/02/2007 - Deutsche Bank phân đầu trở thành nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu của thế giới



Quản lý tiền mặt là một vấn đề mang tính cạnh tranh tại Châu Á với gần như mọi ngân hàng toàn cầu cung cấp những sản phẩm và dịch vụ tương tự cho khách hàng. Nhưng bằng việc quan sát cách thực hiện dịch vụ quản lý tiền mặt của Ngân hàng Deutsche cho những tổ chức tài chính, không khó để khám phá ra tại sao họ đi một bước trước những đối thủ cạnh tranh. Ngân hàng DEUTSCHE đã nổi lên như người dẫn đầu trong các dịch vụ quản lý tiền mặt cho những tổ chức tài chính tại Châu Á, bằng việc tiếp cận trọn vẹn cùng với những lợi thế cạnh tranh thông qua những sản phẩm có tính đổi mới, các dịch vụ mang tính địa phương lẫn toàn cầu cũng như những kỹ thuật hiện đại. Nhưng Ngân hàng tự hào về sự khác biệt của nó so với các đối thủ cạnh tranh khác dựa vào một lý luận đơn giản: Cam kết dài hạn đối với các khách hàng của mình.

▪ **Cần lấy khách hàng làm mục tiêu trong mọi hoạt động**

Từ việc thiết lập mô hình kinh doanh với khách hàng là trung tâm của Ngân hàng, dễ dàng tiếp cận thông tin Ngân hàng thông qua đội ngũ nhân viên có khả năng sử dụng ngôn ngữ địa phương; kết hợp với một mạng lưới toàn cầu mạnh mẽ; đến việc hợp nhất những thông tin về việc quản lý tiền mặt, tài chính thương mại thông qua giao dịch 1 cửa duy nhất tại Ngân hàng để giải quyết vấn đề thuận tiện hơn cho khách hàng. Như 1 nhà quản trị cao cấp của Deutsche nói : “Kỹ thuật tư vấn của chúng tôi khiến chúng tôi có được nhiều thứ hơn so với một nhà cung cấp dịch vụ đơn thuần; nó phản ánh triết lý của chúng tôi khi tiếp xúc với khách hàng của mình là quan tâm đến nhu cầu của khách hàng hơn là chỉ đưa ra cho họ những sản phẩm” phần nào thể hiện rõ sự khác biệt của Deutsche Bank so với các đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường.

Với sự kết hợp giữa chiến lược công nghệ cấp cao, tiềm lực tài chính mạnh mẽ, một mạng lưới rộng lớn, và một mục tiêu khách hàng trung tâm, Ngân hàng Deutsche đang ở vị trí thuận lợi cho việc đáp ứng nhu cầu không chỉ cho phạm vi những khách hàng trong vùng và toàn cầu, mà còn cho những Ngân hàng bản địa mà đang sử dụng những tiện ích dịch vụ của nhà cung cấp toàn cầu

### ***1.4.3 Kinh nghiệm từ HSBC Holdings***

HSBC Holdings, bắt nguồn từ Tập đoàn ngân hàng Hồng Kông Thượng Hải (The Hongkong and Shanghai Banking Corporation) được thành lập năm 1866. Hiện nay là một trong những tổ chức tài chính hàng đầu tại thị trường tài chính năng động Châu Á Thái Bình Dương.

Một số kinh nghiệm từ hoạt động của HSBC Holdings :

- **Cần khám phá và khai thác sự đa dạng từ nhân viên và khách hàng**

Khi mới được thành lập, ngân hàng đa quốc gia lớn nhất này chưa thu hút được cảm tình của khách hàng và HSBC đã làm mọi thứ để gây ấn tượng bằng một hình ảnh khác biệt hơn là một tập đoàn khổng lồ vô danh. Sự khác biệt đó chính là tôn trọng và phát huy tính đa dạng, là trung tâm đối với nhãn hiệu của HSBC, là cách thức nâng cao vị thế cạnh tranh. Quan điểm về tính đa dạng của HSBC xuất phát từ nhận thức thế giới là một nơi đầy ắp những nền văn hóa, con người đa dạng, thú vị và có nhiều điều để học hỏi, trên cả 2 khía cạnh : nhân viên và khách hàng. Một tổ chức với những nhân viên đa dạng đem lại 1 tổ chức cân bằng và tròn vẹn hơn, làm cho tổ chức có thể thích nghi dễ dàng với những hoàn cảnh mới, đồng thời tôn trọng tính đa dạng trong nhân viên là cơ sở khám phá ra những nhân viên tiềm năng và phát huy những kỹ năng chưa khai thác hết của họ, là đường dẫn trực tiếp tới việc đạt được mục đích kinh doanh. Một tổ chức đánh giá được tính đa dạng của những thị trường mà tổ chức đang hoạt động tại đó sẽ giúp tổ chức thu hút, thấu hiểu và giữ được khách hàng từ việc cung cấp dịch vụ tốt nhất cho những khách hàng này.

- **Cần quan tâm đến lợi thế cạnh tranh quan trọng là cung cấp dịch vụ giá rẻ**

HSBC đã lập ra công ty thứ cấp cung cấp các dịch vụ giá rẻ (First Direct) - trên quan niệm các dịch vụ tài chính ngân hàng là để phục vụ cho tất cả những khách hàng có nhu cầu, từ bình dân đến cao cấp. Công ty thứ cấp cung cấp cho khách hàng một số sản phẩm thông qua Internet như tiền gửi có kỳ hạn, tài khoản tiết kiệm và bảo hiểm. Khi tìm được những khách hàng lớn mà công ty thứ cấp

- **Cần quan tâm đến lợi thế về vị trí khi đặt máy ATM**

Khách hàng của First Direct trung thành với mạng lưới ATM của hãng hơn cả khách hàng của HSBC, mặc dù cả hai đối tượng khách hàng này đều sử dụng chung một hệ thống ATM. Thậm chí, nếu khách hàng của HSBC đòi hỏi phải đặt máy ATM ở mỗi góc phố thì khách hàng của First Direct không cần nhiều máy như vậy, họ chỉ cần máy ATM đặt ở chỗ dễ nhìn thấy là được.

Thông qua mạng quốc tế liên kết bởi kỹ thuật tiên tiến cùng với nỗ lực không ngừng của mình, HSBC Holdings đã vươn lên trở thành một trong những tập đoàn cung cấp các dịch vụ tài chính – ngân hàng hàng đầu thế giới với tổng tài sản đạt 1.860,76 tỷ USD; doanh thu đạt 121,51 tỷ USD, lợi nhuận đạt 16,63 tỷ USD, đứng thứ 3 trong bảng xếp hạng 2.000 tập đoàn lớn nhất thế giới năm 2006 do tạp chí Forbes bình chọn.<sup>3</sup>

## **TÓM TẮT CHƯƠNG I**

Trong phần này, luận văn giới thiệu một số khái niệm liên qua đến cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và năng lực cạnh tranh, đồng thời đề xuất hệ thống các chỉ tiêu áp dụng để phân tích năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam ở chương tiếp theo. Ngoài ra, chương này cũng giới thiệu một cách sơ lược một số bài học kinh nghiệm của một số ngân hàng lớn trên thế giới.

---

<sup>3</sup> VnExpress ngày 04/04/2007 – 2.000 tập đoàn lớn nhất thế giới

## CHƯƠNG II

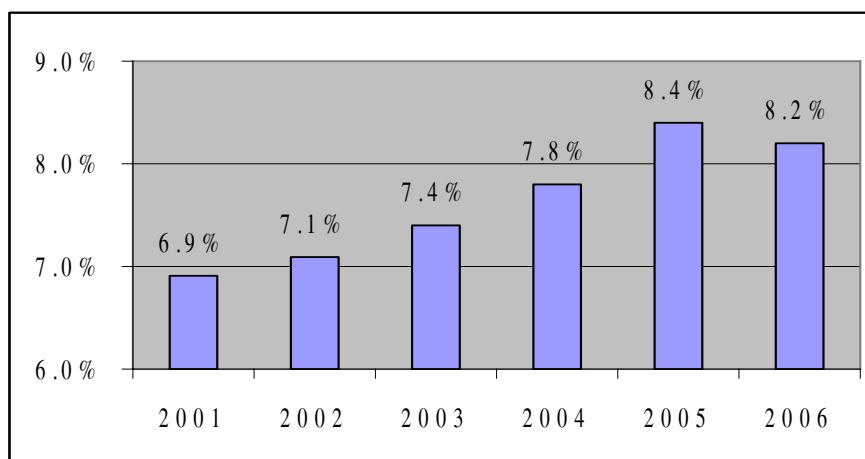
# THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

### 2.1 Thực trạng nền kinh tế - xã hội nước ta từ năm 2001 đến nay

#### 2.1.1 Về kinh tế

Sau cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ trong khu vực xảy ra cuối năm 1997 làm tổng sản phẩm trong nước đột ngột giảm còn 5,8% (1998) thì từ năm 2001 đến năm 2006, bình quân mỗi năm tổng sản phẩm trong nước tăng 7,63%. Nền kinh tế nước ta được đánh giá là một trong những nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao và ổn định của khu vực và thế giới<sup>4</sup>. Đồng thời mức tăng trưởng này giúp GDP bình quân đầu người của Việt Nam đạt đến 720USD (so với năm 2005 chỉ đạt 638 USD), đạt xấp xỉ cận trên của nhóm thu nhập thấp và cũng là dấu hiệu nước ta sắp vượt qua được ranh giới này<sup>5</sup>.

**Hình 2.1 : Biểu đồ tăng trưởng GDP của Việt Nam qua các năm 2001 - 2006**



Nguồn : Tổng Cục Thống Kê

<sup>4</sup> Theo số liệu của Ngân hàng Thế giới và ESCAP thì tốc độ tăng tổng sản phẩm trong nước bình quân mỗi năm trong những năm 2000-2004 của Trung Quốc là 8,5%; Hàn Quốc 5,5%; Thái Lan và Ma-lai-xi-a 5,0%; In-đô-nê-xi-a 4,6%; Phi-li-pin 4,5%; Xin-ga-po 4,1%

<sup>5</sup> Theo phân loại của Ngân hàng Thế giới năm 2003 về thu nhập, các quốc gia và vùng lãnh thổ được chia thành 4 nhóm: (1) Thu nhập thấp, bao gồm các nước và vùng lãnh thổ có tổng sản phẩm trong nước bình quân từ 765 USD/người/năm trở xuống; (2) Thu nhập trung bình thấp 766-3035 USD/người/năm; (3) Thu nhập bình quân cao 3036 - 9385USD/người/năm; (4) Thu nhập cao từ 9386 USD người/năm trở lên

Cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá, trong đó khu vực công nghiệp và xây dựng : tăng từ 36,73% năm 2000 lên 48,1% năm 2006, khu vực nông lâm nghiệp và thủy sản : giảm từ 24,53% năm 2000 xuống chỉ còn 20% năm 2006 và khu vực dịch vụ vẫn duy trì được tỷ trọng chiếm trên 38% tổng sản phẩm trong nước <sup>6</sup>.

Đầu tư phát triển là một trong những yếu tố quyết định tăng trưởng kinh tế và giải quyết nhiều vấn đề xã hội do vậy trong những năm vừa qua đã có nhiều chính sách và giải pháp khơi dậy nguồn nội lực và tranh thủ các nguồn lực từ bên ngoài để huy động vốn cho đầu tư phát triển. Tổng vốn đầu tư toàn xã hội năm 2006 đạt trên 390 nghìn tỷ đồng, đưa tỷ lệ vốn đầu tư so với GDP đạt trên 40%, tăng 19,8% so với thực hiện năm 2005 và là mức cao nhất trong nhiều năm qua, trong đó nguồn vốn của doanh nghiệp dân doanh chiếm gần 1/3, thể hiện nỗ lực rất lớn của Nhà nước trong việc huy động tổng các nguồn lực cho đầu tư phát triển.

### **2.1.2 Đời sống xã hội**

Do kinh tế tăng trưởng với tốc độ cao và việc điều chỉnh mức lương tối thiểu từ 180 nghìn đồng (2000) lên 210 nghìn đồng (2001), 240 nghìn đồng (2002); 290 nghìn đồng (2003); 350 nghìn đồng (2005) và 450 nghìn đồng (2006) cùng với việc triển khai nhiều chương trình tạo việc làm, phát triển nông nghiệp và nông thôn, xoá đói giảm nghèo nên đời sống các tầng lớp dân cư ở cả thành thị và nông thôn nhìn chung tiếp tục được cải thiện. Số dân sống trong điều kiện cực nghèo đã giảm từ 70% xuống dưới 20% và hiện nay Việt Nam có số dân phải sống dưới mức 1 đô-la/ ngày ít hơn so với Trung Quốc, Ấn Độ hay Philippin. Thu nhập tăng đã tạo điều kiện tăng tiêu dùng cho đời sống và tăng tích lũy. Trong các Báo cáo những năm gần đây, UNDP đã xếp Việt Nam vào danh sách những quốc gia dẫn đầu các nước đang phát triển về thành tích giảm nghèo và tiêu biểu cho nhóm các nước đang phát triển đã đạt được sự hài hoà giữa phát triển kinh tế với phát triển các chính sách xã hội vì con người. <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Bộ Ngoại giao ngày 29/03/2007 – Việt Nam, hình mẫu của thế giới đang phát triển

<sup>7</sup> Báo cáo Phát triển Con người năm 2005 của tổ chức này đã xếp Việt Nam ở vị trí 108/177 nước được xếp hạng, tăng 4 bậc so với bảng xếp hạng năm 2004.

Sự nghiệp giáo dục đào tạo có những mặt tiến bộ. Trong Báo cáo Giám sát Giáo dục Toàn cầu năm 2005, UNESCO đánh giá về tiến độ thực hiện mục tiêu “Giáo dục cho tất cả đến năm 2015” do Liên Hợp quốc đề ra, Chỉ số giáo dục của nước ta được xếp vị trí 64/127, đứng trên một số nước trong khu vực như Indonesia, Philippines, Ấn Độ...

Công tác y tế và chăm lo sức khỏe cộng đồng không ngừng mở rộng mạng lưới phục vụ. Hoạt động của ngành Y tế những năm vừa qua đã góp phần đưa tuổi thọ bình quân của dân số nước ta tăng từ 67,8 tuổi trong năm 2000 lên 69,0 tuổi năm 2002; 70,5 tuổi năm 2003 và 71,3 tuổi năm 2005.

Bên cạnh những thành tựu và tiến bộ, tình hình xã hội năm 2006 vẫn còn nhiều khó khăn và bất cập như tình trạng thất thoát tài nguyên thiên nhiên còn lớn; tham nhũng, lãng phí tài sản nhà nước, ngân sách vẫn còn nghiêm trọng; tệ nạn xã hội, tai nạn giao thông vẫn còn là vấn đề nhức nhối của xã hội mà chưa có giải pháp khả thi. Tình hình môi trường sinh thái còn diễn biến phức tạp ở cả khu vực nông thôn và thành thị. Tình trạng thất nghiệp và thiếu việc làm chậm được giải quyết đang gây áp lực lớn đối với việc giải quyết nhiều vấn đề về kinh tế và xã hội có liên quan...

### **2.1.3 Mạng lưới cơ sở hạ tầng và ứng dụng công nghệ**

Theo Báo cáo Cạnh tranh Toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) công bố những năm gần đây thì *Chỉ số cạnh tranh tăng trưởng* (GCI)<sup>8</sup> của nền kinh tế nước ta từ vị trí thứ 74/117 năm 2005 tiếp tục lùi xuống vị trí 77/125 năm 2006. Tính trong khối ASEAN, Việt Nam chỉ xếp trên Campuchia (xếp thứ 103), ngoài ra đứng rất xa sau Singapore, Malaysia, Thái Lan, Indonesia và Philippines.

#### **Bảng 2.1 : So sánh chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu của một số quốc gia năm 2005 và 2006<sup>9</sup>**

---

<sup>8</sup> *Chỉ số cạnh tranh toàn cầu* năm 2006 được WEF xây dựng trên cơ sở lấy kiến của 11.000 nhà lãnh đạo tại 125 nền kinh tế trên toàn cầu dựa trên 9 chỉ số thành phần, gồm thể chế, cơ sở hạ tầng, kinh tế vĩ mô, giáo dục và y tế phổ thông, giáo dục đại học, hiệu quả thị trường, độ sẵn sàng về kỹ thuật, mức độ hài lòng doanh nghiệp, và mức độ sáng tạo.

<sup>9</sup> TuoitreOnline ngày 27/09/2006 – Báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu

Quốc gia/Nền kinh tế	Xếp hạng 2005	Xếp hạng 2006	So sánh 2005-2006	
Singapore	5	5	→	0
Thailand	33	35	↘	-2
China	48	54	↘	-6
<b>Vietnam</b>	<b>74</b>	<b>77</b>	↘	<b>-3</b>
<b>Tổng số nền kinh tế được xếp hạng</b>	<b>117</b>	<b>125</b>		

*Chỉ số sẵn sàng ứng dụng thương mại điện tử (e-readiness)* của nước ta trong Bảng xếp hạng năm 2004 của Trung tâm Thông tin kinh tế (EIU) là 60/64 và năm 2005 là 61/65, chỉ đứng trên Kazactan, Angeri, Pakistan, Azerbaijan và cũng thấp thua nhiều so với một số nước trong khu vực<sup>10</sup>. Với thực trạng nêu trên, nếu không có các giải pháp mạnh mẽ mang tính đột phá thì nguy cơ bị tụt hậu về công nghệ của nước ta sẽ ngày một xa hơn.

#### 2.1.4 Hoạt động kinh tế đối ngoại

Nếu như các hoạt động đối ngoại hỗ trợ thiết thực và hiệu quả cho sự phát triển của nền kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế của một quốc gia thì năm 2006 được xem là một năm thành công của Việt Nam với nhiều thành tích vượt trội.

Về mặt chất lượng, Việt Nam là nước chủ nhà tổ chức thành công tuần lễ cấp cao APEC 2006 tại Hà Nội, là cơ hội quảng bá với bạn bè quốc tế hình ảnh một nền kinh tế năng động, an toàn và nhiều tiềm năng phát triển. Đặc biệt với sự kiện nước ta chính thức trở thành nước thứ 150 gia nhập tổ chức thương mại lớn nhất toàn cầu WTO vào tháng 11/2006, đã đánh dấu một bước tiến lớn của Việt Nam trong quá trình hội nhập, là thành quả sau 11 năm nỗ lực đàm phán, là tấm giấy thông hành để Việt Nam bước vào giai đoạn phát triển mới, hội nhập với thế giới. Bên cạnh đó, việc Hoa Kỳ đã thông qua Quy chế thương mại bình thường vĩnh viễn (PNTR) với Việt Nam cũng là minh chứng cho những cải thiện trong môi trường kinh doanh của

<sup>10</sup> Bắt đầu từ năm 2000, Cơ quan Tình báo Kinh tế (EIU) đã đưa ra Bảng xếp hạng *Chỉ số sẵn sàng điện tử (ICT Index)* của 65 quốc gia. Chỉ số này được xác định thông qua gần 100 chỉ tiêu, bao gồm các chỉ tiêu định lượng như số lượng các máy chủ, số lượng các website, số lượng điện thoại đang được sử dụng và các chỉ tiêu định tính như khả năng sử dụng thuận thực các công nghệ này của người dân, tính minh bạch của hệ thống pháp lý và hoạt động kinh doanh các công nghệ này, mức độ khuyến khích sử dụng công nghệ kỹ thuật số của Chính phủ...Chỉ số này năm 2004 và 2005 của Singapore là 7 và 11; Malaysia là 33 và 35; Thái Lan là 43 và 44; Philippin là 49 và 51; Indonesia là 59 và 60; Trung Quốc là 52 và 54.

Về mặt số lượng, hoạt động kinh tế đối ngoại năm 2006 được thể hiện qua kết quả cụ thể như sau :

+ Hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài : tiếp tục có những chuyển biến tích cực với tổng số vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) đăng ký dự tính năm 2006 đạt 10,2 tỷ USD<sup>11</sup>, đạt kỷ lục từ khi Luật Đầu tư được ban hành vào năm 1987 và vượt 57% so với kế hoạch đề ra; vay tài trợ phát triển chính thức (ODA) đạt gần 4 tỷ USD cam kết, mức cao nhất kể từ năm 1993 đến nay và tăng 20% so với năm 2005.

+ Hoạt động xuất nhập khẩu : tổng mức lưu chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu năm 2006 đạt 84 tỷ USD, trong đó xuất khẩu đạt gần 40 tỷ USD (tăng 22,1% so với 2005) và nhập khẩu đạt trên 44 tỷ USD (tăng 20% so với 2005) . Tỷ lệ tăng trưởng xuất khẩu cao hơn nhập khẩu đưa tỷ lệ nhập siêu năm 2006 chỉ là 12,1%- thấp nhất từ trước đến nay.<sup>12</sup> Đáng chú ý là các mặt hàng xuất khẩu chủ lực như than đá, dệt may, da giày, sản phẩm gỗ, hàng điện tử máy tính, thủy sản...đều đạt được kim ngạch cao; giảm bớt sự phụ thuộc vào tăng trưởng xuất khẩu dầu thô và gia tăng tỷ trọng các mặt hàng chế biến.

### **2.1.5 Thị trường tài chính tiền tệ**

Thị trường tài chính Việt Nam năm 2006 nhìn chung đạt tốc độ tăng trưởng tốt và đang ngày càng hội nhập với thị trường tài chính quốc tế.

Hệ thống Ngân hàng: nhờ việc triển khai thành công hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng và tham gia mạng thanh toán quốc tế trong năm 2006 nên hệ thống Ngân hàng có sự tăng trưởng mạnh mẽ về các dịch vụ, tiện ích ngân hàng, nhất là các hoạt động thanh toán qua Ngân hàng. Thể hiện qua tỷ lệ tiền mặt trên tổng phương tiện thanh toán của Việt Nam giảm (từ 32,2% năm 1997 thì sau 10 năm tỷ trọng này là 18%- năm 2006); số lượng tài khoản cá nhân ngày một tăng

---

<sup>11</sup> Sở KH-ĐT ngày 09/01/2007 – Chuyên đề 10 Dự án FDI lớn nhất năm 2006

<sup>12</sup> Tổng Cục Thống kê – Chuyên đề Tình hình kinh tế xã hội năm 2006



Thị trường chứng khoán : có bước phát triển nhảy vọt trong năm 2006, thể hiện rõ nét nhất là vào cuối năm 2006 khi chỉ số VN-Index đã phá vỡ mốc 1.000 điểm, đưa tổng mức vốn hóa của thị trường chứng khoán Việt Nam (kể cả giao dịch trên thị trường phi tập trung) tăng vọt từ 1% GDP – khoảng 460 triệu USD (cuối năm 2005) lên mức 22,4% GDP, tương đương 14 tỷ USD vào cuối năm 2006.<sup>14</sup> Với những bước tiến mới, thị trường chứng khoán Việt Nam đang dần trở thành kênh huy động vốn quan trọng, hứa hẹn trở thành kênh huy động vốn số 1 cho doanh nghiệp và nền kinh tế trong những năm sắp tới.

**Nhìn chung**, tình hình kinh tế-xã hội nước ta từ năm 2001 đến nay tiếp tục diễn biến theo chiều hướng tích cực. Tuy nền kinh tế vẫn chưa ra khỏi tình trạng kém phát triển và còn nhiều mặt mắt cân đối, cơ sở hạ tầng công nghệ còn nhiều yếu kém, ô nhiễm môi trường ngày càng gia tăng bởi quá trình đô thị hóa... nhưng nền kinh tế

---

<sup>13</sup> Trong khi đó, ở các nước phát triển, tỷ lệ trên chỉ dưới 5%, có nước như Thụy Điển, Na Uy chỉ khoảng 1%. Gần Việt Nam hơn, ở các nước Đông Nam Á như Singapore, tỷ lệ đó hiện là 11% - bản tin NHNNVN ngày 08/05/2007 – Chuyên đề Thanh toán không dùng tiền mặt

<sup>14</sup> Bộ Tài Chính ngày 21/03/2007 – Chuyên đề Thị trường chứng khoán

## **2.2. Phân tích năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam hiện nay**

### **2.2.1 Sơ lược về Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam**

#### **2.2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển**

Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam có tên giao dịch quốc tế là **Bank for Investment and Development of Vietnam**, tên viết tắt là **BIDV**. Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam là doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt và là ngân hàng được thành lập sớm nhất ở Việt Nam (năm 1957 – thời điểm đất nước tạm thời bị chia cắt thành hai miền Nam - Bắc).

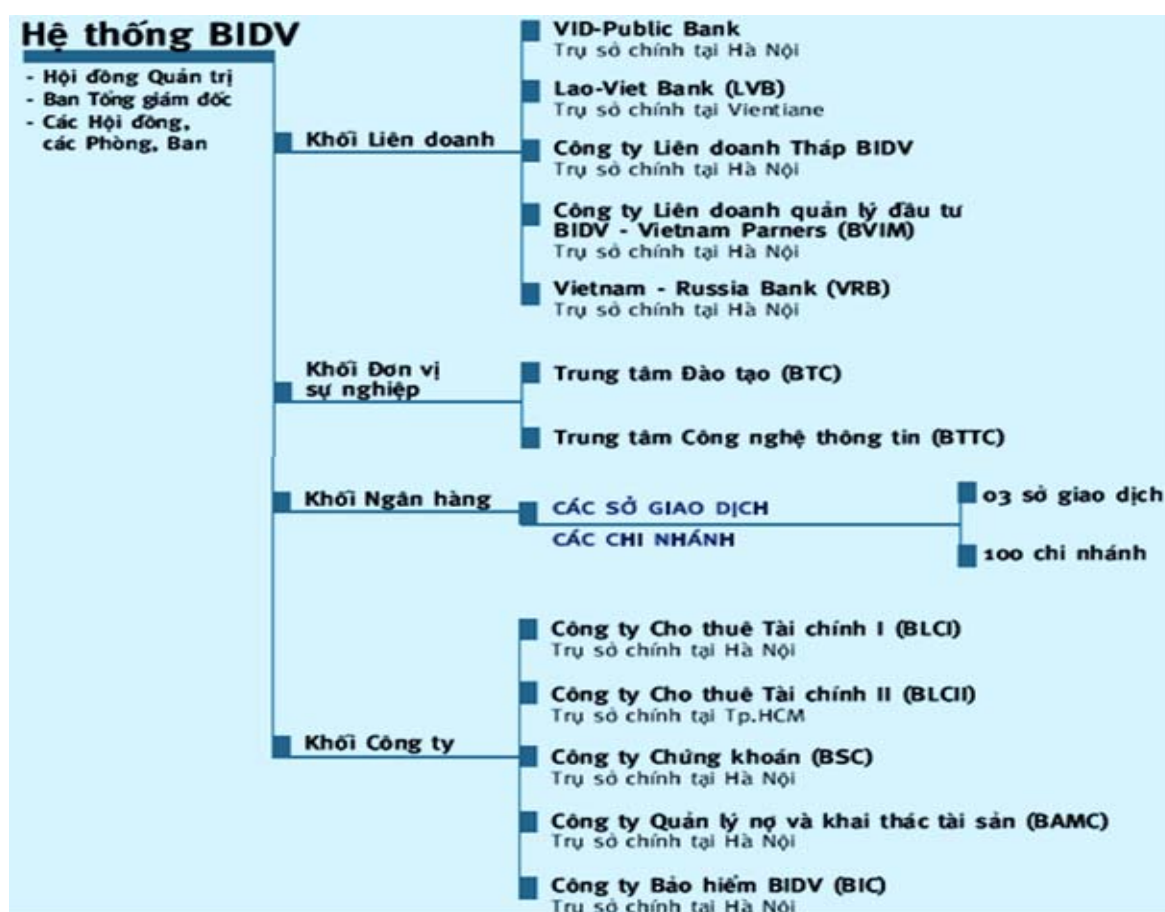
Những sự kiện chính trong lịch sử hình thành và phát triển của BIDV :

- *1957 – 1980* : Ngân hàng được thành lập với tên gọi **Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam**, trực thuộc Bộ Tài Chính. Sự ra đời của ngân hàng gắn liền với nhiệm vụ do Đảng và Nhà nước giao lúc bấy giờ là cấp phát và quản lý vốn Ngân sách đối với các dự án đầu tư xây dựng cơ bản, nhằm khôi phục kinh tế miền Bắc sau khi hoà bình lập lại. Từ quy mô ban đầu 11 Chi nhánh, qua hơn 20 năm hoạt động, Ngân hàng đã mở rộng mạng lưới ở hầu hết các tỉnh, thành phố phía Bắc.
- *1981 – 1989* : Đổi tên thành **Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam**, trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Nhiệm vụ chính thời kỳ này là cấp phát, cho vay và quản lý vốn ngân sách cho tất cả lĩnh vực kinh tế.
- *1990 – 1994* : Đổi tên thành **Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)** với nhiệm vụ thay đổi một cách cơ bản là ngoài việc nhận vốn ngân sách để cho vay theo kế hoạch nhà nước, Ngân hàng được huy động vốn trung dài hạn để cho vay đầu tư phát triển, kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng chủ yếu trong lĩnh vực xây dựng cơ bản.

- *1995 – 2000* : Chuyển nhiệm vụ cấp phát vốn về Tổng Cục Đầu tư Phát triển và thực hiện chức năng của một NHTM đa ngành nghề; khẳng định được vị trí NHTM hàng đầu của Việt Nam trong sự nghiệp công nghiệp hoá – hiện đại hóa với danh hiệu Đơn vị Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới
- *Từ năm 2001 đến nay* : Là NHTM đầu tiên tại Việt Nam nhận chứng chỉ ISO 9001:2000. Là Ngân hàng đầu tiên được xếp hạng tín nhiệm chính thức bởi tổ chức định hạng nổi tiếng quốc tế Moody's, qua đó khẳng định vai trò tiên phong đi đầu trong việc áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Và hiện nay BIDV đang tiếp tục triển khai Đề án cơ cấu lại và Dự án hiện đại hoá Ngân hàng do WB tài trợ với mục tiêu phát triển thành một tập đoàn Tài chính - Ngân hàng đa năng, hoạt động ngang tầm với các Ngân hàng trong khu vực vào năm 2010.

#### **2.2.1.2 Cơ cấu tổ chức**

Sau 50 năm hoạt động, BIDV đã phát triển được một mạng lưới rộng khắp 64 tỉnh, thành phố với 103 Chi nhánh và Sở giao dịch; 328 phòng giao dịch, điểm giao dịch, Quỹ tiết kiệm, đồng thời thành lập các Công ty tài chính, góp vốn liên doanh...



Ngoài ra, BIDV đã thiết lập và duy trì quan hệ với hầu hết các đối tác trên thị trường trong nước và các đối tác nước ngoài có hoạt động tại Việt Nam.

## 2.2.2 Phân tích hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh

### 2.2.2.1. Thực trạng về vốn, huy động và cho vay

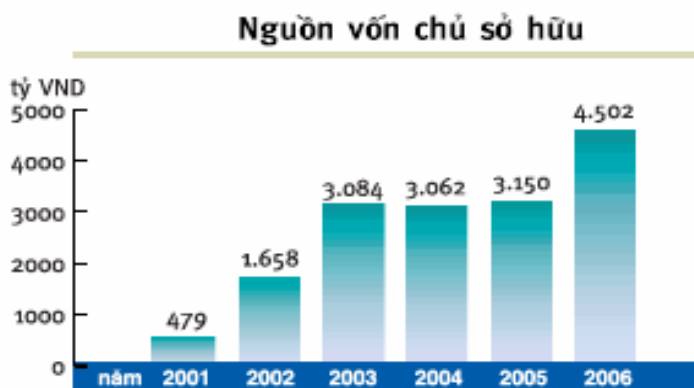
#### 2.2.2.1.1 Về vốn tự có

Với mục tiêu nâng cao năng lực tài chính, từ năm 2001 đến nay BIDV đã nỗ lực tăng vốn tự có bằng nhiều biện pháp như được Chính phủ, Bộ Tài chính và Ngân hàng nhà nước cấp bổ sung vốn điều lệ; tăng vốn theo cam kết với WB từ Dự án Tài chính nông thôn II<sup>15</sup>; tăng từ thu lãi trái phiếu đặc biệt; bổ sung từ nguồn lợi

<sup>15</sup> Dự án tài chính nông thôn 2:

Dự án 200 triệu USD do WB tài trợ theo đó BIDV được giao nhiệm vụ là cơ quan chủ quản và là chủ dự án (Ngân hàng Bán buôn) để phân bổ các khoản vay cho khu vực nông thôn đến các hộ nghèo. Dự án được phân bổ thành 2 cấu phần:

- Cấu phần Tín dụng với số vốn tương đương 189,7 triệu USD được chia thành 2 tiểu cấu phần: (i) Quỹ Phát triển Nông thôn II (RDF II) có số vốn 165,7 triệu USD, (ii) Quỹ Cho vay Tài chính Vi mô (MLF), 24 triệu USD; và
- Cấu phần Tăng cường Năng lực Thể chế cho các ngân hàng tham gia Dự án có số vốn tương đương 10,3 triệu USD. Phạm vi cho vay của Dự án được thực hiện trên toàn quốc, trừ khu vực nội thành của 4 thành phố lớn là Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng và Tp. Hồ Chí Minh.



Nguồn : Báo cáo thường niên BIDV, 2006

### Hình 2.2 : Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn chủ sở hữu của BIDV 2001 - 2006

Một thời gian dài sau khi Luật Các Tổ Chức Tín Dụng (1997) và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật các Tổ chức tín dụng (2004) được ban hành thì trong năm 2005 NHNN đã ban hành thêm một số quy định mới, trong đó có Quyết định 457/QĐ-NHNN có hiệu lực từ ngày 15/05/2005 lần đầu tiên đưa ra một định nghĩa tương đối đầy đủ và cụ thể về “vốn tự có” của các TCTD<sup>16</sup>. Theo đó, tính đến thời điểm 31/12/2006, vốn tự có của BIDV đạt là 10.838 tỷ đồng bao gồm vốn cấp 1 là 7.489 tỷ đồng và vốn cấp 2 là 3.524 tỷ đồng. Như vậy so với năm 2005, vốn tự có của BIDV tăng lên đáng kể, tăng 66% (tương ứng 4.339 tỷ đồng), trong đó vốn cấp 2 tăng lên đáng kể, và đạt 47% so với vốn cấp 1, do BIDV phát hành thành công 2 đợt trái phiếu dài hạn với tổng số vốn là 3.250 tỷ đồng<sup>17</sup> trong năm 2006.

<sup>16</sup> Theo Luật các TCTD và QĐ 457/QĐ-NHNN ngày 19/04/2005, vốn tự có bao gồm “giá trị thực có của vốn điều lệ, các quỹ dự trữ, một số tài sản “Nợ” khác của tổ chức tín dụng theo quy định của Ngân Hàng Nhà Nước,” và vốn tự có là căn cứ để tính toán các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động ngân hàng.

**Vốn cấp 1** gồm (i) vốn điều lệ, (ii) lợi nhuận không chia và (iii) các quỹ dự trữ được lập trên cơ sở trích lập từ lợi nhuận của tổ chức tín dụng như quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ, quỹ dự phòng tài chính và quỹ đầu tư phát triển. Theo Quyết Định 457, vốn cấp 1 được dùng để xác định giới hạn mua, đầu tư vào tài sản cố định của tổ chức tín dụng (theo quy định hiện hành không quá 50%).

**Vốn cấp 2** gồm (i) phần giá trị tăng thêm do định giá lại tài sản của tổ chức tín dụng (bao gồm 50% giá trị tăng thêm đối với tài sản cố định và 40% giá trị tăng thêm đối với các loại chứng khoán đầu tư), (ii) nguồn vốn gia tăng hoặc bổ sung từ bên ngoài (bao gồm trái phiếu chuyên đổi, cổ phiếu ưu đãi và một số công cụ nợ thứ cấp nhất định) và (iii) dự phòng chung cho rủi ro tín dụng (tối đa bằng 1,25% tổng tài sản “Có” rủi ro). Tuy nhiên, Quyết Định 457 đưa ra một số hạn chế về vốn cấp 2. Ngoài một số điều kiện khác, tổng giá trị vốn cấp 2 tối đa bằng 100% tổng giá trị vốn cấp 1 và tổng giá trị trái phiếu chuyên đổi, cổ phiếu ưu đãi và các công cụ nợ khác tối đa bằng 50% vốn cấp 1.

Ngoài ra, các TCTD phải trừ khỏi vốn tự có của mình (i) toàn bộ phần giá trị giảm đi của các tài sản cố định hay chứng khoán đầu tư do định giá lại, (ii) tổng số vốn góp hoặc cổ phần trong TCTD khác, (iii) phần góp vốn, liên doanh, mua cổ phần của quỹ đầu tư, doanh nghiệp vượt mức 15% vốn tự có, và (iv) lỗ kinh doanh kể cả các khoản lỗ lũy kế.

<sup>17</sup> Được tạp chí Finance Asia đánh giá là giao dịch phát hành trái phiếu nội địa thành công nhất khu vực trong năm 2006.

Nhờ tốc độ tăng trưởng vốn tự có năm 2006 tăng cao cũng đã góp phần đưa CAR của BIDV được cải thiện đáng kể, đạt mức 5,9% so với chỉ đạt 3,36% năm 2005 theo IFRS, đưa tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu tăng gần gấp 2 lần so với năm 2005 .

**Bảng 2.2 : Chỉ số CAR của BIDV qua các năm 2005 – 2006**

Chỉ tiêu	31/12/2005	31/12/2006
Vốn tự có (Tỷ VND)	6,499	10,838
Vốn cấp 1	6,411	7,489
Vốn cấp 2	124	3,524
Chỉ số CAR (%) theo VAS	6,86%	9,1%
Chỉ số CAR (%) theo IFRS	3,36%	5,9%

*Nguồn* : Báo cáo thường niên BIDV, 2006

Bên cạnh việc đánh giá cao những nỗ lực vượt bậc của BIDV trong việc nâng cao tiềm lực tài chính của mình cho phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế trong năm 2006, nhưng xét trên thực tế thì nỗ lực đó vẫn phải được tiếp tục phát huy ở mức tối đa. Vì tuy BIDV có được sự tăng trưởng cao cuối năm 2006 nhưng theo chuẩn mực quốc tế - tiêu chuẩn Basel<sup>18</sup> (tối thiểu 8%) vẫn chưa đạt.

Mặt khác, đối với hoạt động ngân hàng thì vốn chủ sở hữu đóng vai trò rất quan trọng vì vốn chủ sở hữu cao thể hiện ngân hàng tạo được uy tín trên thị trường, lòng tin nơi công chúng. Tuy nhiên với mức vốn chủ sở hữu của BIDV tính đến 31/12/2006 ước khoảng 280 triệu USD, mặc dù là một trong những NHTM có quy mô vốn cao nhất trong hệ thống các NHTM Việt Nam nhưng nếu so với những ngân hàng khổng lồ trên thế giới có tổng vốn sở hữu hàng chục tỷ USD như CitiGroup, HSBC Holdings... thì tiềm lực vốn này còn quá nhỏ bé (xem phụ lục 1).

Tiềm lực tài chính yếu sẽ là một thách thức đối với NHTM Việt Nam nói chung và BIDV nói riêng khi phải cạnh tranh bình đẳng với các ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép thành lập tại Việt Nam kể từ ngày 01/04/2007 và khi mà các hạn chế tiếp cận thị trường, hạn chế đối xử quốc gia trong lĩnh vực ngân hàng sẽ dần dần được dỡ bỏ theo cam kết gia nhập WTO của Việt Nam<sup>19</sup>.

#### **2.2.2.1.2 Về huy động vốn và cho vay**

<sup>18</sup> **Tiêu chuẩn Basel** là các tiêu chuẩn được thống nhất bởi Hiệp hội ngân hàng quốc tế, quy định về tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu và quản lý rủi ro tín dụng đối với ngân hàng : 1) Mức vốn tốt: CAR > 10% ; 2) Mức vốn thích hợp: CAR > 8% ; 3) Thiếu vốn: CAR < 8% ; 4) Thiếu vốn rõ rệt: CAR < 6% ; 5) Thiếu vốn trầm trọng: CAR < 2%

<sup>19</sup> Tuoitre online ngày 14/11/2006- Công bố các tài liệu cam kết của Việt Nam trong WTO

**Huy động vốn** bao gồm việc nhận tiền gửi bằng tiền đồng và ngoại tệ cũng như phát hành các giấy tờ có giá ngắn hạn và dài hạn. Trong năm 2006, qua 2 đợt phát hành trái phiếu tăng vốn (tháng 5 và 7/2006) thành công đã góp phần nâng tổng vốn huy động của BIDV cuối năm 2006 đạt mức 116.862 tỷ đồng, tăng 34,29% so với năm 2005, là mức tăng trưởng cao nhất kể từ năm 2001 đến nay.

**Bảng 2.3 : Nguồn vốn huy động của BIDV qua các năm 2004 - 2006**

TT	Khoản mục	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
	<b>Nguồn vốn huy động</b>	<b>67.262 tỷđ</b>	<b>87.026 tỷđ</b>	<b>116.862 tỷđ</b>
<b>1</b>	<b>Phân theo khách hàng</b>			
	+ TCKT	46,90%	49,52%	54,84%
	+ Dân cư	53,10%	50,48%	45,16%
<b>2</b>	<b>Phân theo kỳ hạn</b>			
	+ Không kỳ hạn	26,31%	23,97%	26,99%
	+ Có kỳ hạn	73,69%	76,03%	73,01%
<b>3</b>	<b>Phân theo loại tiền</b>			
	+ VND	76,37%	78,90%	81,34%
	+ Ngoại tệ	23,63%	21,10%	18,66%

Nguồn : Báo cáo thường niên BIDV – 2005,2006

Qua bảng thống kê trên cho thấy huy động vốn qua các năm có bước cải thiện tích cực. Đặc biệt, huy động vốn từ khu vực dân cư chiếm 45,16% tổng huy động, là nguồn vốn ổn định và quan trọng đối với hoạt động của BIDV.

**Hoạt động cho vay** bao gồm việc cung cấp các khoản nợ theo chỉ định và theo kế hoạch của Nhà nước, khoản nợ vay tài trợ phát triển chính thức, cho thuê tài chính và các khoản nợ ngắn, trung và dài hạn. Tổng dư nợ cho vay năm 2006 là 98.638 tỷ đồng, so với năm 2005 tăng 15,5%.

**Bảng 2.4 : Dư nợ tín dụng của BIDV qua các năm 2004 – 2006**

Đvt : tỷ đồng

TT	Khoản mục	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
1	Cho thuê tài chính	919	1.040	963
2	Cho vay thương mại	61.739	75.134	89.617
3	Cho vay chỉ định và theo KHNN	6.304	5.062	3.164
4	Cho vay ODA	2.864	3.829	4.883
5	Nợ cho vay được khoanh	602	368	9
	<b>Tổng dư nợ vay</b>	<b>72.430</b>	<b>85.434</b>	<b>98.638</b>

Nguồn : Báo cáo thường niên BIDV – 2005,2006

Tuân thủ các yêu cầu của WB, BIDV tiếp tục thực hiện chiến lược từng bước chuyển dịch cơ cấu tín dụng theo hướng tích cực : tỷ trọng dư nợ trung dài hạn tiếp tục giảm còn 41,1% so với 42% năm 2005; tỷ trọng dư nợ cho vay doanh nghiệp ngoài quốc doanh và có vốn đầu tư nước ngoài tăng, chiếm 56,8% tổng dư nợ (so với 48% năm 2005), đạt kế hoạch và nâng cao được chất lượng tín dụng; tỷ lệ cho vay xây lắp giảm theo đúng mục tiêu và đẩy mạnh cho vay các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cho vay tiêu dùng, xuất nhập khẩu, cho vay các ngành kinh tế tiềm năng- với tỷ lệ 36,5% (2005) giảm xuống còn 24,9% (2006)...

Nhìn chung, qua việc thực hiện thành công đề án tái cơ cấu, liên tục trong nhiều năm, BIDV đã đóng góp một phần quan trọng trong kết quả chung của hệ thống NHTM với thị phần huy động vốn và dư nợ cho vay đạt 15 - 20% <sup>20</sup>, chiếm 1/5 thị phần của hệ thống NHTM Việt Nam, xấp xỉ với các NHTMQD khác và vượt xa so với khối NHTMCP.

Tuy nhiên, căn cứ vào số liệu điều tra của NHNN giai đoạn 2000 - 2004 thì thị phần của các NHTMQD đang có dấu hiệu giảm sút qua các năm (xem phụ lục 2). Và trên thực tế hiện tượng giảm sút thị phần ngày càng thấy rõ một khi Ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép thành lập tại Việt Nam kể từ ngày 01/04/2007, khi các TCTD nước ngoài sẽ được phép phát hành thẻ tín dụng kể từ khi Việt Nam gia nhập WTO, khi những hạn chế về phạm vi và quy mô hoạt động của các TCTD nước ngoài sẽ dần được loại bỏ theo cam kết gia nhập WTO của Việt Nam... thì với ưu thế về vốn và công nghệ, các TCTD nước ngoài có thể nhanh chóng mở rộng mạng lưới và chiếm lĩnh thị phần ngày càng cao<sup>21</sup>; và song song đó các NHTMQD hiện nay phải cạnh tranh với nhiều kênh thu hút vốn khác như tiết kiệm bưu điện, bảo hiểm nhân thọ, hoạt động đầu tư bất động sản, đầu tư cổ phiếu, trái phiếu ngày càng lớn mạnh trên thị trường tài chính ... Do đó, BIDV vẫn

---

<sup>20</sup> www.kiemtoan.com.vn ngày 28/03/2006 - Giải pháp huy động vốn đầu tư (trong và ngoài nước) cho phát triển kinh tế

<sup>21</sup> Kết quả một cuộc điều tra của Chương trình Phát triển Liên hợp quốc được thực hiện vào cuối năm 2005 cho biết: có 45% khách hàng (là doanh nghiệp và cá nhân) sẽ chuyển sang vay vốn của ngân hàng nước ngoài thay vì của ngân hàng trong nước; 50% chọn dịch vụ ngân hàng nước ngoài thay thế, và 50% còn lại chọn ngân hàng nước ngoài để gửi tiền, đặc biệt là ngoại tệ...- Website Bộ Tài chính ngày 02/11/2006 - chuyên đề Ngân hàng trong nước trước thềm WTO.



## 2.2.2.2 Thực trạng về năng lực Tài chính

### 2.2.2.2.1 Về khả năng thanh khoản

Một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của NHTM là phải đảm bảo khả năng thanh khoản đầy đủ. Một NHTM được xem là có khả năng thanh khoản nếu nó tiếp cận dễ dàng các nguồn vốn khả dụng với chi phí hợp lý và đúng lúc.

*Về chính sách quản lý thanh khoản* : BIDV thực hiện quản lý thanh khoản hàng ngày dựa trên chiến lược đã được Hội đồng quản trị phê duyệt cũng như các hạn mức và giới hạn thanh khoản được Ban lãnh đạo thông qua. Đồng thời để đề phòng khủng hoảng xảy ra thực tế, BIDV cũng thường xuyên mô phỏng tình huống và tập huấn các biện pháp đối phó với khủng hoảng thanh khoản.

*Về tỷ lệ dự trữ* : Năm 2005, tỷ lệ dự trữ / tổng nguồn vốn huy động đạt 30%; trong đó tỷ lệ dự trữ tiền mặt và tiền gửi không kỳ hạn / tổng nguồn vốn huy động ở mức 7% nhằm tăng khả năng sinh lời nhưng vẫn duy trì ở mức hợp lý theo thông lệ để đảm bảo khả năng sẵn sàng thanh toán khi khách hàng có nhu cầu.<sup>22</sup>

*Về kỳ hạn huy động vốn và cho vay* : để tăng tính ổn định của nguồn vốn huy động và giảm thiểu rủi ro kỳ hạn, BIDV luôn duy trì tỷ trọng có kỳ hạn ở mức cao. Năm 2006, tỷ trọng tiền gửi có kỳ hạn đạt 73% tổng tiền gửi khách hàng. Cùng với việc tăng huy động tiền gửi thanh toán và tiền gửi có kỳ hạn dài, BIDV cũng thực hiện việc giảm tỷ trọng cho vay trung dài hạn và tăng tỷ trọng cho vay ngắn hạn. Năm 2006, tỷ trọng tín dụng trung dài hạn / tổng dư nợ là 41,1%, đạt kế hoạch đề ra (<43%), góp phần nâng cao khả năng thanh khoản.

Qua phân tích trên, mặc dù khả năng thanh khoản của BIDV được nâng cao, tuy nhiên do đây là chỉ tiêu có mức độ biến động hàng ngày, ảnh hưởng nhiều bởi sự ổn định của nền kinh tế, sự ổn định của thị trường tiền tệ lẫn cả niềm tin của công chúng; và đứng trên quan điểm *không ngân hàng nào có thể đảm bảo rằng*

---

<sup>22</sup> Theo QĐ 796/2004/QĐ-NHNN, từ kỳ thực hiện dự trữ bắt buộc tháng 7-2004, tỷ lệ dự trữ bắt buộc đối với tiền gửi đồng Việt Nam của các ngân hàng thương mại (NHTM) Nhà nước, NHTM cổ phần đô thị, Ngân hàng liên doanh, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, công ty tài chính tăng từ 2% lên 5%; tỷ lệ dự trữ bắt buộc đối với tiền gửi bằng ngoại tệ tăng từ 4% lên 8%;

<sup>23</sup>), do vậy cần phải có những biện pháp lâu dài vừa đảm bảo duy trì khả năng thanh khoản vừa đem lại được lợi nhuận cao và giảm thiểu được rủi ro ở mức thấp nhất, chỉ có như vậy BIDV mới nâng cao được khả năng cạnh tranh của mình trong sự phát triển ngày càng lớn mạnh của thị trường tài chính hiện nay.

#### **2.2.2.2.2 Về tỷ lệ nợ xấu**

Song song với việc tăng vốn để nỗ lực đưa hệ số CAR đạt chuẩn mực quốc tế, việc đánh giá đúng thực trạng chất lượng tín dụng của BIDV, hướng tới phân loại nợ theo chuẩn mực quốc tế và giảm tỷ lệ nợ xấu cũng là vấn đề trọng tâm của BIDV nhằm đáp ứng yêu cầu hội nhập.

Theo số liệu của NHNN Việt Nam qua các năm, số nợ xấu của các NHTM Việt Nam thấp hơn tỷ lệ an toàn cho phép theo thông lệ quốc tế là 5%, riêng khối NHTMQD thì tỷ lệ này trên 5%. Song một số chuyên gia của một số tổ chức tiền tệ quốc tế và chuyên gia NHTM trong nước lại cho rằng, tỷ lệ nợ xấu của các NHTM thực tế luôn luôn cao gấp khoảng 2 lần số liệu do NHNN công bố, ở mức 7-8%, riêng các NHTMQD đang ở mức trên 10%<sup>24</sup>. Vậy so với thực trạng nợ xấu của hệ thống NHTM Việt Nam, tỷ lệ nợ xấu của BIDV đang ở mức nào?

Để trả lời câu hỏi trên một cách chính xác, ngày 20/6/2006, BIDV quyết định đăng ký với NHNN thực hiện theo phương pháp phân loại nợ theo điều 7 - Quyết định 493/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005<sup>25</sup> và đã được Thống đốc NHNN chấp thuận vào tháng 11/2006. Và như vậy, BIDV trở thành ngân hàng đầu tiên và duy nhất hiện nay thực hiện theo điều 7 Quyết định 493 - gần hơn với thông lệ quốc tế- mà không phải là điều 6 như các ngân hàng khác.

---

<sup>23</sup> Tuoitre online ngày 14/10/2003 - Ngân hàng ACB: bác bỏ tin đồn thất thiệt

<sup>24</sup> theo Vietnamnet ngày 16/10/2006 - Tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng thương mại là bao nhiêu?

<sup>25</sup> Quyết định 493/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005 quy định về việc phân loại nợ, trích lập dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng. TCTD có đủ khả năng và điều kiện thực hiện phân loại nợ theo phương pháp định tính thì xây dựng chính sách phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro theo điều 7. TCTD thực hiện theo điều 7 phải trình NHNN chính sách dự phòng rủi ro và chỉ được áp dụng khi được NHNN chấp thuận. Như vậy, muốn thực hiện được việc phân loại nợ theo định tính, ngân hàng phải xây dựng được hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ.

**Bảng 2.5 : Phân loại nhóm nợ của BIDV năm 2006**

<b>Nhóm nợ</b>	<b>Dư nợ (Tỷ VND) (31/12/2006)</b>	<b>Tỷ trọng (31/12/2006)</b>
<b>Tổng (*)</b>	<b>90.581</b>	<b>100%</b>
Nhóm 1	49.138	54,2%
Nhóm 2	32.753	36,2%
<b>Nợ xấu</b>	<b>8.689</b>	<b>9,6%</b>
Nhóm 3	6.232	6,9%
Nhóm 4	333	0,4%
Nhóm 5	2.125	2,3%

(\*) : Tổng dư nợ không bao gồm các khoản cho vay chỉ định và theo kế hoạch của Nhà nước, cho vay ODA và nợ khoan hồng

Kết quả phân loại nợ của BIDV cho thấy những nhận định trên hoàn toàn chính xác. Tỷ lệ nợ xấu năm 2006 của BIDV là 9,6%, tương ứng 8.689 tỷ đồng, tuy giảm 2,9% so với năm 2005 nhưng vẫn ở mức rất cao so với mức 5% theo thông lệ quốc tế. Nguyên nhân nợ xấu tập trung vào các yếu tố khách quan chủ yếu sau :

- Các khoản nợ xấu tập trung tại các DNNN, trong đó đặc biệt là doanh nghiệp kinh doanh xây lắp. Các khoản nợ này chủ yếu là các khoản nợ tồn đọng từ trước do khối lượng xây dựng cơ bản tồn đọng chưa được Ngân sách thanh toán.
- Thị trường bất động sản đóng băng, các chủ đầu tư gặp nhiều khó khăn để triển khai dự án, không thể thu hồi vốn trả nợ và chi nhánh cũng gặp nhiều khó khăn trong việc xử lý tài sản đảm bảo thu hồi nợ.
- Rủi ro dịch bệnh diện rộng, mất mùa làm các hộ nuôi trồng thủy sản mất khả năng tài chính để trả nợ vay.
- Nhiều Chi nhánh cho vay theo các chương trình, chủ trương chuyển dịch cơ cấu cây trồng vật nuôi, các dự án kích cầu của địa phương, do tiến độ kéo dài, khi đi vào hoạt động gặp nhiều khó khăn như giá nguyên liệu tăng cao, không phát huy hết công suất thiết kế nên không đủ nguồn trả nợ theo đúng kỳ hạn hợp đồng.

Ngoài các yếu tố khách quan trên, việc gia tăng nợ xấu thời gian gần đây còn xuất phát từ các yếu tố chủ quan như:

- Mô hình tổ chức hoạt động tín dụng hiện tại chưa phân định rõ chức năng giữa các bộ phận : bộ phận kinh doanh; bộ phận quản lý rủi ro và bộ phận tác nghiệp dẫn đến tình trạng các bộ phận kinh doanh hiện nay lại đang đồng thời thực hiện

- Do một số chi nhánh chưa tuân thủ các quy chế, quy trình nghiệp vụ cho vay của ngành và của BIDV như việc thẩm định hoạt động sản xuất kinh doanh chưa được chú trọng, tình hình tài chính của khách hàng chưa được phân tích thường xuyên và quan tâm đúng mức, thậm chí buông lỏng quản lý nên đã xuất hiện tình trạng nhiều doanh nghiệp tình hình tài chính yếu kém, hoạt động sản xuất kinh doanh không hiệu quả nhưng Chi nhánh vẫn tiếp tục cấp tín dụng với số lượng lớn trong một thời gian dài; Chi nhánh không thực hiện phân tích nguồn vốn thanh toán, khả năng thanh toán và tiến độ thanh toán dẫn đến mất cân đối nguồn thu với dư nợ vay; Chi nhánh không thực hiện đầy đủ việc kiểm tra trước, trong và sau khi cho vay nên không phát hiện kịp thời vi phạm của khách hàng.
- Mặc dù đã có sự chỉ đạo từ Hội Sở Chính về việc thực hiện chuyển dịch cơ cấu khách hàng theo ngành nghề, theo sản phẩm. Nhưng nhiều Chi nhánh vẫn chưa tích cực triển khai tìm kiếm khách hàng mới mà vẫn tập trung phục vụ các khách hàng truyền thống hoạt động trong lĩnh vực thi công xây lắp, đã và đang chứa đựng nhiều tiềm ẩn rủi ro.
- Việc chấn chỉnh những sai phạm sau thanh tra còn chậm, công tác tự kiểm tra của hệ thống kiểm tra kiểm toán nội bộ chưa sâu, chưa kịp thời và thiếu chủ động.
- Hệ thống thông tin tín dụng còn nhiều hạn chế, bất cập, ảnh hưởng tới công tác quản trị điều hành và việc cập nhật thông tin phục vụ cho công tác thẩm định nên khả năng nghiên cứu đánh giá khách hàng, dự báo tình hình tín dụng còn yếu, bị động.

Tỷ lệ nợ xấu cao nói trên không những cho thấy toàn cảnh “bức tranh” nợ xấu của BIDV một cách rõ ràng và minh bạch, mà còn cho thấy hoạt động kinh doanh của BIDV năm 2006 tuy có sự tăng trưởng nhưng còn những yếu tố chưa bền vững. Ngoài ra, tỷ lệ nợ xấu cao kéo dài trong nhiều năm qua là nguyên nhân chính khiến năng lực tài chính của BIDV (theo IFRS) bị đánh giá thấp. Theo kết quả đánh giá

<sup>26</sup>. Do vậy, giải được bài toán nợ xấu là chìa khoá chính để cải thiện năng lực cạnh tranh về tài chính của BIDV

### 2.2.2.2.3 Về hiệu quả kinh doanh

*Khả năng sinh lời* : Chênh lệch thu chi trước dự phòng rủi ro của BIDV liên tục tăng qua các năm. Năm 2006 đạt 3.126 tỷ đồng, tăng 16,3% so với năm 2005 (2.688 tỷ đồng). Chỉ số ROE <sup>27</sup> và ROA <sup>28</sup> năm 2006 lần lượt là 16,03% và 0,44% (số liệu theo IFRS), cho thấy có sự cải thiện đáng kể so với năm 2005

**Bảng 2.6 : Hệ số ROE và ROA của BIDV qua các năm 2005 - 2006**

Chỉ tiêu (theo IFRS)	Đơn vị: tỷ VND	
	31/12/06	31/12/05
Lợi nhuận sau thuế	613	115
Tài sản bình quân	138.097	108.818
Vốn chủ sở hữu bình quân	3.826	3.106
ROA	0,44%	0,11%
Hệ số vốn chủ sở hữu	0,03	0,03
ROE	16,03%	3,7%

Tuy nhiên trên cơ sở số liệu năm 2005 thì so với mức bình quân chung của hệ thống NHTMQD thì tỷ lệ này vẫn còn ở mức rất thấp.

**Bảng 2.7 : Hệ số ROE và ROA của khối NHTMQD năm 2005**

Ngân hàng	ROE	ROA
Ngân hàng Công thương	7,95%	0,35%
Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn	11,86%	0,44%
Ngân hàng Đầu tư và Phát triển	3,7%	0,11%
Ngân hàng Ngoại thương	15,36%	0,95%
Ngân hàng Phát triển nhà ĐBSCL	7,85%	0,56%

*Nguồn: NHNN; Báo cáo thường niên của các NHTMQD*

Nguyên do là theo quy định của NHNN tại Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005, BIDV phải trích lập đủ dự phòng rủi ro trong vòng 5 năm (đến 2010); tuy nhiên, nhằm nâng cao năng lực tài chính, BIDV phấn đấu hoàn tất trích

<sup>26</sup> Vietnamnet ngày 07/05/2006 – Đánh giá tín nhiệm ngân hàng- việc nên làm

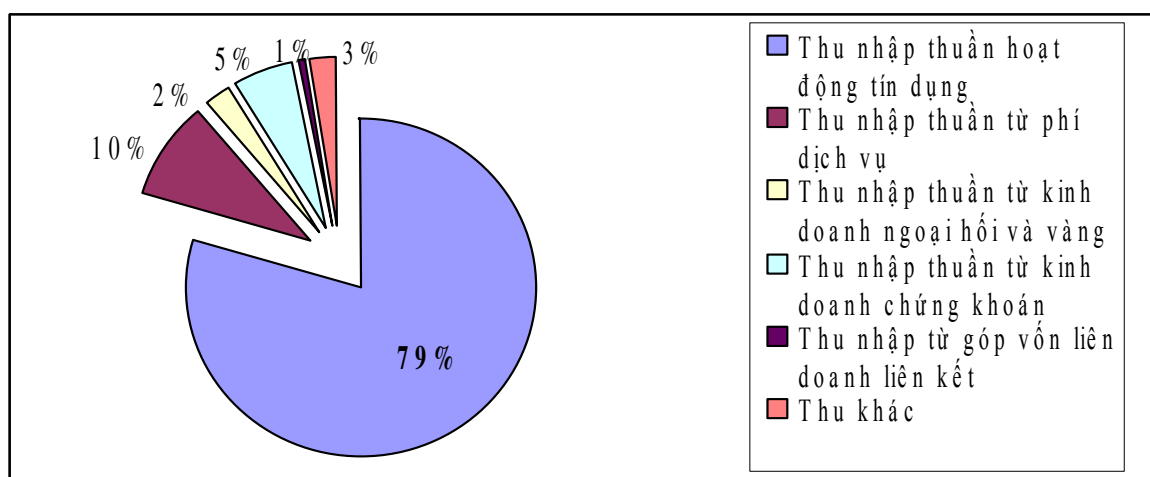
<sup>27</sup> ROE: Tỷ suất lợi nhuận trên vốn tự có. ROE cho biết một đồng vốn tự có tạo được bao nhiêu đồng lợi nhuận. ROE càng cao thì khả năng cạnh tranh của ngân hàng càng mạnh. Thông lệ quốc tế > 15%

<sup>28</sup> ROA: Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản. ROA cho biết cứ một đồng tài sản thì ngân hàng tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. ROA đánh giá hiệu suất sử dụng tài sản của ngân hàng. Thông lệ quốc tế > 1%

dự phòng chỉ trong 3 năm (đến 31/12/2007). Bắt đầu từ năm 2005 là năm đầu tiên, BIDV đã tập trung dồn trích dự phòng là 2.392 tỷ đồng (chiếm 89% chênh lệch thu chi trước dự phòng rủi ro của năm 2005) và năm 2006 trích dự phòng là 2.383 tỷ đồng (chiếm 76% chênh lệch thu chi trước dự phòng rủi ro của năm 2006). Do vậy, lợi nhuận sau thuế của BIDV chỉ còn là 115 tỷ đồng (2005) và 613 tỷ đồng (2006).

Với chỉ số sinh lời còn thấp do ảnh hưởng của nợ xấu như trên, để đạt được mục tiêu hoàn tất trích dự phòng trong khi năm 2007 thêm gần 4.000 tỷ đồng, (xấp xỉ mức trích dự phòng của cả hai năm 2005 và 2006) và đạt được mục tiêu chiến lược đến năm 2010 chỉ số ROA đạt trên 1%, chỉ số ROE đạt từ 12 – 15% tiến đến thông lệ quốc tế, chặng đường trước mắt của BIDV có thể thấy là rất khó khăn, nhất là trong tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay.

*Cơ cấu thu nhập:* Nguồn thu nhập năm 2006 của cả hệ thống BIDV tăng 10% so với năm 2005, đạt mức 4.301 tỷ đồng. Nhìn chung, chiếm tỷ trọng nhiều nhất trong cơ cấu thu nhập vẫn là thu từ hoạt động tín dụng, chiếm 79% và từ dịch vụ, chiếm 10%.



*Nguồn :* Báo cáo thường niên 2006

**Hình 2.3 : Cơ cấu thu nhập của BIDV năm 2006**

Đồng thời với việc tăng trưởng trên tất cả các hoạt động nghiệp vụ, tỷ trọng hoạt động tín dụng / phí tín dụng chuyển dịch từ 91%/ 9% năm 2005 sang 79%/ 21% trong năm 2006, cho thấy cơ cấu thu nhập của BIDV có bước dịch chuyển tích cực. Bên cạnh những yếu tố tích cực thì vẫn còn những mặt hạn chế trong cơ cấu

Với những kết quả nêu trên cho thấy cơ cấu thu nhập của BIDV ngày càng phù hợp với xu hướng chung của các Ngân hàng hiện đại, tiên tiến trên thế giới, đó là giảm đầu tư lĩnh vực rủi ro cao, tăng đầu tư ở những lĩnh vực có lợi nhuận cao và rủi ro thấp. Tuy nhiên, BIDV vẫn cần phải có những biện pháp tích cực để khắc phục những hạn chế nêu trên, nhằm tăng khả năng cạnh tranh và nâng cao hiệu quả hoạt động trước thời kỳ hội nhập.

### **2.2.2.3. Các sản phẩm và dịch vụ Ngân hàng**

Hoạt động của BIDV có đầy đủ các chức năng của một ngân hàng thương mại được phép kinh doanh đa năng tổng hợp về tiền tệ, tín dụng, dịch vụ ngân hàng và phi ngân hàng và đặc biệt cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực đầu tư các dự án trọng yếu của Nhà nước. Các sản phẩm dịch vụ của BIDV được phân thành 8 nhóm chính bao gồm : Nhóm Sản phẩm tiền gửi; Nhóm Sản phẩm tín dụng; Nhóm sản phẩm và dịch vụ kinh doanh tiền tệ; Nhóm Sản phẩm tài trợ thương mại; Nhóm Dịch vụ chuyên tiền; Nhóm E-Banking; Nhóm Dịch vụ Ngân quỹ và Nhóm Sản phẩm dịch vụ khác (xem Phụ lục 3)

Trong năm 2006, nhằm định hình, mở rộng, hoàn thiện cơ bản mạng lưới, phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, BIDV đã triển khai thêm một số sản phẩm dịch vụ mới mang tính hỗ trợ và tạo tiện ích cao :

- + Làm đại lý bán séc du lịch AMEX (Mỹ);
- + Thí điểm dịch vụ ngân hàng trên Internet (Internet-banking);
- + Làm đại lý phát hành thẻ VISA card và MASTER card;
- + Thanh toán hoá đơn với EVN HCM;
- + Thực hiện dịch vụ chuyển tiền Western Union;
- + Triển khai và mở rộng kênh phân phối ngân hàng tự phục vụ ATM/POS;

+ Được SBV cấp phép để phát triển các sản phẩm phái sinh như quyền chọn ngoại tệ chéo, quyền chọn lãi suất (mà hiện nay chỉ mới có Teckcombank là được cấp phép thực hiện)

Bên cạnh những mặt tích cực trong việc phát triển các sản phẩm dịch vụ mới như trên thì sản phẩm của BIDV vẫn còn nhiều hạn chế :

+ Do hoạt động dịch vụ của BIDV chậm triển khai các sản phẩm mới tiện ích và hiện đại vì vậy thu dịch vụ ròng của Chi nhánh tuy đạt kế hoạch năm song chủ yếu vẫn từ các sản phẩm truyền thống, sức cạnh tranh về các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại vẫn kém ưu thế hơn so với cả NHTMQD lẫn NHTMCP; cụ thể như :

*Đối với các sản phẩm tiền gửi tiết kiệm của BIDV*, đa phần vẫn là những sản phẩm tiền gửi thông thường và kém linh hoạt bao gồm tiết kiệm không / có kỳ hạn (tối đa 36 tháng); không/ có dự thưởng; rút dần hay bậc thang (chỉ áp dụng cho kỳ hạn gửi tối thiểu là 13 tháng)...; trong khi đó NH VP còn cung cấp cho khách hàng sản phẩm tiết kiệm với thời gian gửi đến 20 năm; Agribank đưa ra bậc thang gửi từ 1 tháng đến 3 tháng nhằm đảm bảo tối đa lợi ích của người gửi khi có nhu cầu rút vốn đột xuất; NH Sài Gòn Thương Tín cung cấp cho khách hàng tới 7 loại hình tiết kiệm chủ yếu như tiết kiệm lũy thưởng, tiết kiệm tích lũy, tiết kiệm trung hạn linh hoạt, tiết kiệm vàng, .. đáp ứng nhu cầu riêng của từng nhóm khách hàng; NH TMCP Kỹ Thương đưa ra chương trình “Tiết kiệm theo thời gian thực gửi” với lãi suất được tính theo từng khung từ 1-29 ngày, 30-59 ngày..., 360-390 ngày và trên 390 ngày giúp khách hàng chủ động được về kỳ hạn gửi nhưng được hưởng lãi suất cao hơn loại tiết kiệm không kỳ hạn...

*Đối với Sản phẩm tín dụng cho vay cá nhân*, nếu BIDV cho vay theo từng mục đích như mua nhà, xe ô tô, du học... thì đối với sản phẩm "Gia đình trẻ" của NH TMCP Kỹ Thương, khách hàng vay vốn sẽ được phục vụ nhu cầu trọn gói tối đa là 800 triệu đồng với thời hạn cho vay tối đa 15 năm đối với mua nhà ở, 4 năm với mua ô tô, 2 năm mua trang bị đồ dùng sinh hoạt gia đình và tỷ lệ cho vay tối đa



+ Tiện ích của các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại vẫn còn khá đơn điệu, chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng mở mức cao nhất, cụ thể như :

*Đối với sản phẩm thẻ ATM của BIDV* với các tiện ích thông thường như rút tiền, vắn tin, in sao kê tài khoản, chuyển khoản (trong hệ thống BIDV) thì sản phẩm thẻ của NH Đông Á lại đã có hàng loạt tiện ích hấp dẫn như: gửi tiền tại máy ATM (mà hiện nay chỉ có máy ATM của của NH Đông Á mới có chức năng này), kiểm tra tài khoản bằng tin nhắn, chuyển khoản từ điện thoại di động...

+ Các sản phẩm dịch vụ mới triển khai trong năm 2006 của BIDV thì nhiều sản phẩm dịch vụ trong đó đã được nhiều ngân hàng triển khai từ rất lâu và đã trở thành một lợi thế của người đi trước như : NH Đông Á đã triển khai thanh toán cước điện thoại cố định, cước internet, trả tiền điện, tiền nước, truyền hình cáp, phí bảo hiểm, mua thẻ nạp tiền điện thoại di động, đặt chỗ máy bay... từ giữa năm 2005, trong khi BIDV chỉ mới bắt đầu triển khai thanh toán tiền điện trong năm 2006. Thẻ Visa của BIDV chỉ mới bắt đầu phát hành trong năm 2006 thì thẻ Visa của ACB đã có từ năm 2003 và hiện đang được sử dụng tại hơn 220 quốc gia trên thế giới, được quyền tham gia chương trình Bảo hiểm cứu trợ y tế toàn cầu (ACB SOS) và hưởng nhiều dịch vụ hỗ trợ khác..

+ Phí và lãi của các sản phẩm dịch vụ không cạnh tranh hơn so với các ngân hàng trong hệ thống, nhất là với hệ thống NHTMCP, cụ thể như : phí nhận tin nhắn tự động qua điện thoại di động do ngân hàng gửi đến khách hàng thông báo thay đổi số dư tài khoản, NH Đông Á thu 400đ/1 tin nhắn thì BIDV thu 700đ/1 tin nhắn..

Như vậy trong các sản phẩm dịch vụ của BIDV đến nay - ngoài lợi thế trong lĩnh vực tín dụng trung và dài hạn, tài trợ cho dự án đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng do kinh nghiệm về quản lý vốn đầu tư trước đây và chiếm đến 79% thu nhập của BIDV trong năm 2006 - thì các sản phẩm dịch vụ như tiền gửi, E-banking..., BIDV hoàn toàn kém lợi thế so với các Ngân hàng trong hệ thống. Do vậy để đạt mục tiêu

---

<sup>29</sup> Trang web Baria-Vung Tau ngày 18/04/2007 - Tín dụng bất động sản - kênh vốn thị trường nhà đất

#### **2.2.2.4. Trình độ công nghệ, nhân lực, hệ thống mạng lưới và uy tín**

##### **2.2.2.4.1 Trình độ công nghệ thông tin**

Với mục tiêu hiện đại hóa các nghiệp vụ truyền thống, nhiều Ngân hàng đẩy

+ Triển khai thành công Dự án Hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống thanh toán<sup>30</sup>, BIDV đã xây dựng được một nền tảng công

phát triển mạnh mẽ các ứng dụng của ngân hàng hiện đại (ngân hàng trực tuyến) như thanh toán liên ngân hàng, dịch vụ rút tiền tự động ATM, nhắn tin tự động (Mobile banking), ngân hàng tại nhà (homebanking), chữ ký điện tử (SVS) phục vụ cho nghiệp vụ gửi/ rút tiền nhiều nơi...

---

<sup>30</sup> Dự án Hiện đại hóa BIDV là một tiểu dự án thuộc Dự án Hiện đại hóa Ngân hàng và Hệ thống Thanh toán do Ngân hàng Thế giới tài trợ cho ngành Ngân hàng Việt Nam.

+ Triển khai Dự án kết nối thanh toán thẻ VISA với HiPT Group thông qua việc ký kết 2 hợp đồng, một hợp đồng về phần cứng và một hợp đồng về phần mềm. Hệ thống thẻ VISA được thanh toán bao gồm VISA Card, VISA Electron và PLUS, làm cơ sở tiếp tục hoàn thiện hệ thống dịch vụ ngân hàng trên cơ sở ứng dụng công nghệ cao.

+ Ký Hợp đồng Cung cấp Bản quyền phần mềm với Tập đoàn Microsoft để sở

; đồng thời BIDV cũng trang bị thêm các phần mềm bản quyền khác như: Phần

, giúp Ngân hàng không chỉ tối ưu hóa hệ thống công

+ Mở rộng mạng lưới ATM từ gần 50 máy (năm 2004), 200 máy (năm 2005) lên gần 400 máy (năm 2006) tại tất cả các địa bàn trọng điểm trên cả nước; đồng thời triển khai thí điểm 50 POS/EDC tại khu vực Hà Nội và TP.HCM, tạo tiền đề quan trọng cho phát triển dịch vụ thẻ của BIDV trong tương lai;

Bên cạnh việc đầu tư mạnh mẽ như trên, thì hệ thống công nghệ thông tin của BIDV vẫn tồn tại nhiều điểm yếu :

+ Phần lớn các trang thiết bị công nghệ BIDV đã và đang triển khai đều đã được các ngân hàng trên thế giới và một số ngân hàng trong nước triển khai từ rất sớm nên không tạo sự khác biệt mang tính cạnh tranh.

+ Hệ thống mới SIBS tuy bước đầu hoạt động tốt, mang lại nhiều tiện ích mới cho hoạt động của BIDV so với trước đây nhưng vẫn còn phát sinh các lỗi chương trình chậm được khắc phục; chưa phát huy được hiệu quả của phân hệ báo cáo dẫn tới các Chi nhánh vẫn phải thực hiện báo cáo qua công văn, tài liệu lãng phí và không đảm bảo số liệu chính xác; còn thiếu nhiều tiện ích cần thiết khác như

+ Hệ thống ATM nâng cao về số lượng nhưng chưa thực sự đáp ứng được chất lượng. Trong năm 2006, nghiệp vụ ATM xảy ra trên 2.000 lỗi tác nghiệp, trong đó chủ yếu là lỗi liên quan đến kỹ thuật như máy ATM ngừng hoạt động do sự cố đường truyền, mạng và các thiết bị ATM (trên 1.000 lỗi, tăng 246 trường hợp so với đầu năm), hiện tượng chủ thẻ rút tiền không nhận được tiền mà tài khoản vẫn ghi nợ hoặc khách hàng nhận được tiền mà tài khoản không ghi nợ (trên 500 trường hợp ở 56 chi nhánh, tăng 55 trường hợp so với đầu năm)... Điều này ảnh hưởng lớn đến chất lượng hoạt động dịch vụ thẻ và không thu hút được khách hàng.

+ Việc bảo trì, bảo dưỡng mạng máy tính vẫn chưa được thực hiện một cách thường xuyên, có 252 máy tính vẫn chưa được bảo dưỡng theo đúng quy định. Vấn đề thiếu hụt máy tính so với nhu cầu sử dụng cũng chậm được khắc phục (toàn hệ thống thiếu 663 máy trong năm) làm ảnh hưởng đến quá trình tác nghiệp và thời gian phục vụ khách hàng .

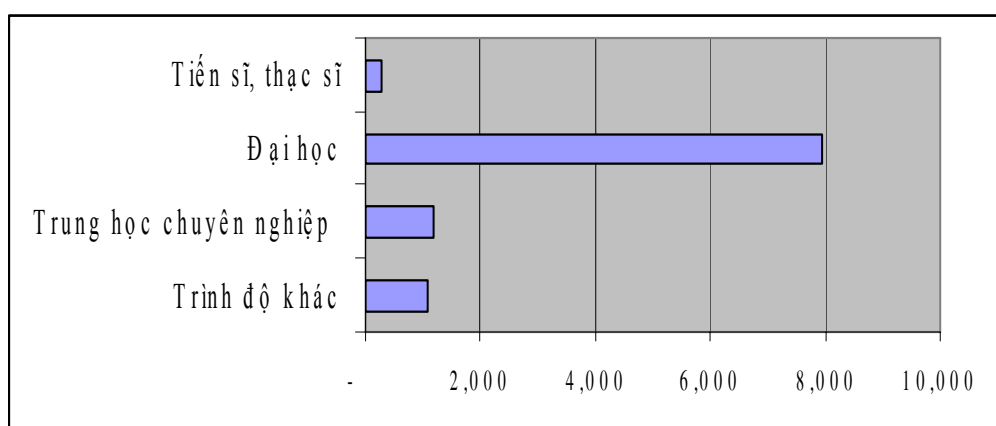
+ Hiện nay công nghệ ứng dụng trong các ngân hàng nói chung và tại BIDV nói riêng là hệ thống công nghệ có mối liên kết chặt chẽ với các ngân hàng khác, không những trong mà ngoài nước do vậy phát sinh vấn đề an toàn và bảo mật trong khâu thanh toán. Trên thực tế thì trình độ công nghệ cùng với khả năng quản trị, quản lý mạng, trình độ kỹ thuật của BIDV chưa cao do vậy khả năng tiềm ẩn như rò rỉ thông tin hay mất cắp dữ liệu là rất cao.

Ứng dụng công nghệ thông tin là một trong những nội dung quan trọng của các đề án tái cơ cấu lại hệ thống ngân hàng, hội nhập khu vực và quốc tế. Do cạnh tranh, các ngân hàng đang buộc phải đa dạng hóa và cải tiến cả sản phẩm lẫn dịch vụ. Trong đó, tạo điều kiện thuận lợi để khách hàng tiếp cận sản phẩm và dịch vụ của mình nhanh chóng, hiệu quả hơn là điều mang tính sống còn. Nhận thức được điều đó, để tăng cường sức cạnh tranh của mình, đáp ứng nhu cầu của thị trường, của khách hàng ngày càng cao, BIDV đang hướng mạnh đến công tác phát triển công nghệ thông tin để nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch vụ. Tuy nhiên vẫn

để khắc phục những điểm yếu nêu trên vẫn cần những chiến lược đầu tư về công nghệ có quy mô và hiệu quả lâu dài.

#### 2.2.2.4.2 Nguồn nhân lực và trình độ quản trị

Nguồn nhân lực là một nhân tố quan trọng cho sự phát triển và thành công của một doanh nghiệp, do vậy BIDV không ngừng nỗ lực nâng cao cả về số lượng lẫn chất lượng của đội ngũ lao động qua các năm. Trải qua 50 năm, từ số lượng nhân viên vào khoảng 200 người khi mới thành lập, đến nay đã tăng lên tới 10.516 người.



Nguồn : Báo cáo thường niên BIDV (2006)

**Hình 2.4 : Cơ cấu lao động của BIDV năm 2006**

Qua cơ cấu lao động trên có thể thấy BIDV có những nỗ lực đáng kể trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình, phản ánh qua trình độ của cán bộ nhân viên ngày càng cao. Số lao động có trình độ từ cao đẳng, đại học và trên đại học chiếm đến 90% trong tổng số lao động. Đây là điều kiện thuận lợi để BIDV nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ tốt cho hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên vẫn còn những tồn tại nhất định trong đội ngũ lao động và quản trị nguồn nhân lực của BIDV, cụ thể:

+ *Chính sách tuyển dụng* chưa thực sự thu hút được người tài, vẫn còn tình trạng con ông cháu cha hay vẫn có chính sách ưu tiên tuyển dụng con em trong ngành. Bên cạnh đó, BIDV vẫn chưa có được chiến lược tuyển dụng bài bản và lâu dài; quá trình tuyển dụng mang tính nhất thời và thụ động. Các tiêu chí tuyển dụng chỉ dựa vào bằng cấp, dựa trên kết quả bài thi nặng về lý thuyết kết hợp với phỏng vấn kinh nghiệm của ứng cử viên, hoàn toàn chưa có sự kết hợp với các chỉ tiêu đánh

+ *Công tác bố trí lao động và bố trí phòng ban* : chưa kịp thời và phù hợp, dẫn đến tình trạng một số phòng, ban có số lượng nhân viên ít nhưng khối lượng công việc nhiều, áp lực công việc cao hoặc ngược lại làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc; chưa thiết lập được các Phòng/Ban/Bộ phận quan trọng trong cả hệ thống BIDV như Tiếp thị chuyên nghiệp, R&D.. để đề ra các chiến lược quảng bá và phát triển các sản phẩm dịch vụ của BIDV một cách mạnh mẽ và rộng khắp.

+ *Công tác đào tạo cán bộ* đã được triển khai thông qua các chương trình đào tạo tập trung hằng năm đối với các nhân viên mới được tổ chức 2 lần/ năm, mỗi đợt kéo dài khoảng 2 tuần tại Khu vực miền Bắc, Trung và Nam; tuy nhiên chương trình còn nặng về lý thuyết, chưa thực sự hỗ trợ nhiều cho công việc chuyên môn; đồng thời đến nay BIDV vẫn chưa có chương trình đào tạo và đào tạo lại bài bản dành cho các nhân viên làm việc với thời gian lâu hơn (> 1 năm) để trau dồi thêm nghiệp vụ. Trong khi đó, đầu vào của BIDV phần lớn là các sinh viên trẻ mới ra trường hoặc đi làm chỉ được vài năm, tuy có nhiệt tình, có sức trẻ hăm hở muốn được đóng góp và khẳng định mình nhưng mặt hạn chế là thiếu kinh nghiệm, trình độ chuyên môn nghiệp vụ chỉ thuần túy là lý thuyết trường lớp, đồng thời do hầu hết được đào tạo và sống ở Việt Nam nên tác phong nghề nghiệp và tính chuyên nghiệp hiện đại chưa được trang bị đầy đủ theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Thêm vào đó, cho đến nay BIDV vẫn thiếu các chuyên gia giỏi, đầu đàn trong các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của ngân hàng có khả năng phân tích, đánh giá và tham mưu cho Ban lãnh đạo trong việc triển khai ứng dụng các sản phẩm, dịch vụ mới.

+ *Chính sách trả lương* chưa phù hợp với cống hiến của người lao động. Trong năm 2006, hiện tượng nhiều cán bộ giỏi, có kinh nghiệm của BIDV chuyển sang làm việc tại các ngân hàng khác, đặc biệt là chuyển sang các NHTMCP đã dẫn đến tình trạng thiếu cán bộ chủ chốt trong khi BIDV đang mở rộng mạng lưới kinh

+ *Bộ máy tổ chức, quản trị và điều hành* vẫn còn chồng chéo, chưa thực sự đạt hiệu quả cao. Trong quản trị ngân hàng, chức năng đại diện và giám sát của Hội đồng quản trị chưa tách bạch với chức năng kiểm tra giám sát của Ban Kiểm soát nên gây ra sự xung đột về quyền lực và chồng chéo về trách nhiệm; hoặc tình trạng nhiều đầu mối trong công tác chỉ đạo công tác tín dụng (Phòng/Ban Tín dụng, Quản lý tín dụng, Thẩm định, Quản lý rủi ro và Kế hoạch phát triển) dẫn đến triển khai thực hiện các chức năng nhiệm vụ chồng chéo giữa các phòng, ban.

+ *Hệ thống truyền công văn chế độ, báo cáo* còn bộc lộ nhiều yếu kém. Hàng tháng số lượng báo cáo rất nhiều, khoảng 10 bản / 1 chi nhánh / 1 tháng, ước khoảng hơn 1000 bản báo cáo từ 103 chi nhánh trong toàn hệ thống. Với số lượng báo cáo nhiều như vậy rất mất thời gian để chọn lọc, phân tích, tổng hợp; thậm chí còn có sự trùng lặp dẫn đến kết quả báo cáo không chính xác, làm ảnh hưởng đến các quyết định quản trị. Công văn chế độ phải tiếp nhận hàng ngày cũng nhiều không kém, từ Hội Sở chính, từ NHNN, các Bộ Ban Ngành khác, chưa kể công văn nội bộ của từng Chi nhánh, lượng tiếp nhận trung bình mỗi tuần từ 20-30 công văn văn bản mới; mặt khác công văn nhiều nhưng việc phổ biến chậm, thời gian để phổ biến không nhiều dẫn đến tình trạng không cập nhật được ngay hoặc không đọc hết được mọi công văn văn bản do đó ảnh hưởng trực tiếp đến việc tuân thủ chỉ đạo điều hành từ Ban lãnh đạo và đến quá trình tác nghiệp hàng ngày.

+ *Cơ chế đánh giá công việc* của nhân viên theo các mức A, B, C chưa thực sự chính xác và hiệu quả, vẫn dựa trên yếu tố định tính hơn là định lượng, dẫn đến tình trạng không đánh giá được chính xác mức độ công việc của từng cá nhân; do vậy cũng dẫn đến tình trạng cào bằng trong cơ chế khen thưởng, chưa tạo động lực để cán bộ nhân viên nỗ lực phấn đấu trong công việc, là yếu tố gián tiếp ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

Thực trạng trên chính là những thách thức đòi hỏi BIDV phải xây dựng được chiến lược quản trị nguồn nhân lực đảm bảo ba nội dung chính là thu hút, đào tạo và duy trì nguồn nhân lực nhằm đáp ứng cho quá trình hội nhập và phát triển trong lĩnh vực kinh doanh Ngân hàng.

#### **2.2.2.4.3 Hệ thống mạng lưới chi nhánh**

Đáp ứng với mục tiêu trở thành một tập đoàn tài chính mạnh, ngang tầm với các ngân hàng trong khu vực, BIDV cũng đang tích cực mở rộng mạng lưới các Chi nhánh, Phòng giao dịch, Quỹ tiết kiệm...ở những khu vực tiềm năng nhằm xây dựng một kênh phân phối hiệu quả các dịch vụ của BIDV tới khách hàng. Thực hiện Quyết định 888/2005/QĐ- NHNN ngày 16/06/2005 của Thống đốc NHNN yêu cầu các NHTM bố trí lại các chi nhánh cấp 2, xóa bỏ mô hình chi nhánh trong chi nhánh, thông qua việc nâng cấp thành chi nhánh cấp 1 trực thuộc trụ sở chính hoặc chuyển xuống thành phòng giao dịch đối với các chi nhánh không đủ điều kiện, trong năm 2006 BIDV đã sắp xếp và nâng cấp 21 chi nhánh cấp 2 thành cấp 1 trực thuộc Hội Sở Chính, đồng thời chuyển 43 chi nhánh cấp 2 thành Phòng Giao dịch. Và đến cuối năm 2006, mạng lưới hệ thống BIDV đã phát triển được 103 Chi nhánh cấp 1 và Sở giao dịch, 328 Phòng giao dịch, điểm giao dịch và quỹ tiết kiệm phủ khắp 64 tỉnh, thành phố trên cả nước.

**Bảng 2.8 : Mạng lưới của BIDV qua các năm 2003 - 2006**

<b>Năm</b>	<b>Chi nhánh cấp 1, Sở Giao dịch</b>	<b>Chi nhánh cấp 2</b>	<b>Phòng Giao dịch, Quỹ tiết kiệm</b>
2003	74	54	215
2004	78	51	292
2005	82	62	N/A
2006	103	-	328



*Nguồn* : Báo cáo thường niên BIDV các năm

Như vậy với số lượng chi nhánh và Phòng giao dịch, Quỹ tiết kiệm như trên, bình quân 1 tỉnh, thành phố sẽ có 1 chi nhánh và khoảng 5 Phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm; riêng các thành phố lớn và là trung tâm kinh tế và chính trị của cả nước thì số lượng chi nhánh chiếm rất cao 12 (tại Hà Nội) và 8 (tại TP.HCM). Việc bố trí mạng lưới chi nhánh dày đặc phần nào đáp ứng được nhu cầu của khách hàng từ Nam ra Bắc và việc liên kết hệ thống để phát triển các sản phẩm ngân hàng hiện đại như: gửi tiền 1 nơi, rút tiền nhiều nơi, thẻ ATM rút tiền mặt ở bất kỳ hệ thống máy ATM nào trên toàn quốc... Tuy nhiên với mạng lưới Chi nhánh chiếm số lượng lớn tại hai địa bàn Hà Nội và TP.HCM bên cạnh việc hỗ trợ ở mức cao nhất cho khách hàng thì vẫn có những vấn đề tiềm ẩn như :

+ Việc nhận thức thời cơ- thách thức và yêu cầu đòi hỏi đối với hoạt động ngân hàng trong tình hình mới còn chậm và chưa đồng đều giữa các Chi nhánh. Nhiều Chi nhánh vẫn ảnh hưởng của cơ chế điều hành cũ, thụ động, năng suất lao động chưa cao và chưa đáp ứng được đòi hỏi của cơ chế cạnh tranh.

+ Tuy cùng chung 1 hệ thống nhưng mỗi Chi nhánh lại hoạt động như 1 ngân hàng độc lập với những kế hoạch, chỉ tiêu riêng phải đạt nên giữa các chi nhánh cạnh tranh lẫn nhau gay gắt, thậm chí vẫn còn hiện tượng giành khách hàng của nhau dẫn đến mâu thuẫn và chia rẽ trong nội bộ;

+ Hoạt động của mỗi chi nhánh lại mang tính cục bộ địa phương, chưa có sự liên kết và hỗ trợ nhau ở mức cao nhất để đạt mục tiêu chung hoặc mức độ “ưu ái” của Hội Sở Chính với các chi nhánh cũng khác nhau dẫn đến sự so bì và chia rẽ, cũng gây ảnh hưởng không ít đến công việc chung.

+ Số lượng chi nhánh tăng lên nhưng chất lượng của từng chi nhánh chưa đáp ứng kịp với quy mô của chi nhánh do nguồn nhân lực bị chia mỏng từ các chi nhánh chính lại chưa đủ “chín” về năng lực. Thêm vào đó, không ít Chi nhánh còn nặng về chạy theo tăng trưởng, buông lỏng các điều kiện tín dụng làm tăng nguy cơ rủi ro tiềm ẩn.

+ Hệ thống công nghệ thông tin kết nối giữa các chi nhánh chưa thực sự thông suốt, vẫn xảy ra tình trạng trục trặc kỹ thuật dẫn tới tạm ngưng giao dịch gây phiền hà cho khách hàng.

+ Tại các thành phố lớn như Hà Nội và TP.HCM mặt bằng một số chi nhánh, phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm còn nhỏ bé và chật chội, gây bất tiện cho khách hàng khi đến giao dịch (không có chỗ để xe, không bố trí được máy ATM,...).

Trên đây là những vấn đề cần phải được khắc phục mạng lưới chi nhánh thực sự góp phần quảng bá hình ảnh của BIDV rộng khắp và cũng chính là để nâng cao sức cạnh tranh của BIDV.

#### **2.2.2.4.4 Uy tín của BIDV trên thị trường tài chính**

Hình ảnh và uy tín của BIDV trên thị trường quốc tế được củng cố và nâng cao trong 10 năm qua :

- Các NH lớn trên thế giới như Citibank, HSBC Holdings, Bank of New York, Amex đã trao tặng Chứng nhận chất lượng thanh toán tốt qua SWIFT cho BIDV trong nhiều năm liền từ 2001-2005 (tỷ lệ điện tự động của BIDV đạt trên 90%).
- Là doanh nghiệp Việt nam đầu tiên đề nghị MOODY'S đánh giá độ tín nhiệm nhằm minh bạch và nâng cao năng lực tài chính.
- BIDV là thành viên của Hiệp hội ngân hàng Châu Á (ABA), Hiệp hội ngân hàng ASEAN và là thành viên hội đồng quản trị của Hiệp hội các định chế tài chính phát triển Châu á Thái Bình Dương (ADFIAP). Đặc biệt thành tích hoạt động của BIDV đã được ghi nhận qua các giải thưởng ADFIAP 2004 về tài trợ giảm nghèo, ADFIAP 2005 về phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ và hỗ trợ kinh tế địa phương; là ngân hàng đại lý phục vụ cho các dự án lớn của WB...
- Thông tin BIDV được đưa lên Danh bạ các Ngân hàng trên thế giới khẳng định uy tín và vị thế của BIDV trên trường quốc tế; Thương hiệu BIDV đã được cấp chứng nhận bảo hộ tại Việt nam và thị trường Mỹ...
- Là nhà tài trợ chính, nhà cung cấp dịch vụ Ngân hàng phục vụ Hội nghị APEC Việt Nam 2006. Được lựa chọn là đơn vị cung cấp tình nguyện viên trực tiếp phục vụ cho các nguyên thủ của 21 nền kinh tế tại Hội nghị Thượng đỉnh APEC.

## 2.3 Xây dựng mô hình cạnh tranh của BIDV

### 2.3.1. Cạnh tranh với các định chế tài chính ngân hàng

Đến cuối năm 2006, hệ thống ngân hàng Việt Nam đã có 5 ngân hàng thương mại nhà nước, 1 ngân hàng chính sách, 1 ngân hàng phát triển (mới thành lập ngày 19/5/2006), 35 ngân hàng thương mại cổ phần...

**Bảng 2.9 : Các định chế tài chính hoạt động tại Việt Nam năm 2001 - 2006**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>NHTM Nhà nước</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Ngân hàng chính sách</b>	-	-	-	1	1	2
<b>NHTM Cổ phần</b>	43	39	37	37	37	35
<b>NH Liên doanh</b>	4	4	4	4	5	6
<b>Chi nhánh NH nước ngoài</b>	26	28	28	28	31	35

*Nguồn:* Báo cáo thường niên & Website NHNNVN

**Nhóm các NHTMQD:** Dù các ngân hàng này dường như có cùng một chiến lược phát triển thành các NHTM đa năng (universal banks), mỗi ngân hàng đều có những điểm mạnh riêng có và sức cạnh tranh vượt trội ở một số lĩnh vực: VCB dẫn đầu trong thanh toán quốc tế, dịch vụ thẻ và dồi dào nguồn vốn ngoại tệ. ICB có quan hệ mật thiết với khách hàng công nghiệp, thương mại, doanh nghiệp vừa và nhỏ đô thị; Agribank chi phối thị trường tài chính nông thôn. Những NHTMQD này hiện đang nắm giữ khoảng hơn 70% thị phần (cả tiền gửi và cho vay), thể hiện thị trường Ngân hàng có độ tập trung cao vào các NHTMQD. Tuy nhiên đây chưa phải là lợi thế của các NHTMQD - trước tiến trình hội nhập và mở cửa cho các ngân hàng nước ngoài vào hoạt động - mà chỉ là kết quả tất yếu của sự bảo hộ trong suốt thời gian qua đối với các ngân hàng này về đối tượng khách hàng, số lượng và loại hình tiền tệ được phép huy động và mạng lưới hoạt động.

**Nhóm các ngân hàng ngoài quốc doanh:** Hầu hết các ngân hàng thương mại cổ phần đã có năng lực tài chính khá tốt so với quy mô hoạt động của họ. Hệ số an toàn vốn CAR đạt thông lệ quốc tế (8 – 10%). Một số ngân hàng như ACB, NH Sài Gòn Thương Tín có sự tham gia góp vốn của ngân hàng nước ngoài: Quản trị doanh nghiệp được cải thiện; Một số sản phẩm dịch vụ của nhóm ngân hàng này được

**Nhóm các ngân hàng nước ngoài** : bắt đầu có sự tăng trưởng khá về vốn huy động và dư nợ tín dụng khi NHNN có những dỡ bỏ về hạn chế huy động vốn VND. Đặc biệt, chất lượng tín dụng của các ngân hàng đều tốt thể hiện ở nợ xấu rất thấp (0,16%). Thế mạnh của nhóm ngân hàng này là chất lượng dịch vụ cao, uy tín toàn cầu, công nghệ theo tiêu chuẩn quốc tế. trình độ quản lý vượt trội, chi phí hoạt động thấp; thị phần tuy nhỏ - chỉ chiếm khoảng dưới 10% thị phần - nhưng hiệu quả và hứa hẹn ngày càng lớn dần (thu hút khách hàng tốt của các NHTMQD), nhất là sau khi Việt Nam gia nhập WTO với nhiều cam kết thuận lợi cho nhóm ngân hàng này.

### **2.3.2 Cạnh tranh với các định chế tài chính phi ngân hàng**

- **Với công ty bảo hiểm**

Hiện nay trên địa bàn cả nước có 21 doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm với nhiều loại hình sở hữu khác nhau. Trong đó số đáng chú ý là các công ty bảo hiểm nhân thọ như: Công ty Bảo Việt; Prudential; AIA; Manulife...

- **Với hệ thống bưu điện:**

Với một hệ thống 8.000 bưu cục và điểm giao dịch trải rộng đến tận xã, thôn, bản trên toàn quốc và với thủ tục đơn giản, thuận tiện trong giao dịch cũng như thời gian (phục vụ cả ngoài giờ và ngày nghỉ..), là một lợi thế mà khó có doanh nghiệp nào cạnh tranh nổi, hệ thống bưu điện đang thu hút ngày càng nhiều khách hàng với *Dịch vụ chuyển tiền trong và ngoài nước, Dịch vụ về tiết kiệm bưu điện* và các sản phẩm dịch vụ khác như: thanh toán qua điện thoại, thẻ thanh toán, dịch vụ thu / chi hộ, đại lý nhận uỷ thác phát hành trái phiếu và các dịch vụ đại lý tài chính khác...

- **Với các công ty tài chính:**

Tính đến cuối năm 2006 đã có 8 Công ty tài chính hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam với số vốn điều lệ bình quân 300 tỷ đồng, cá biệt có Công ty Tài chính dầu khí có vốn điều lệ khá lớn, đến 3000 tỷ đồng. Các Công ty tài chính này được phép thực hiện hầu hết các giao dịch tương tự các định chế tài chính ngân hàng, trừ hạn chế ở một số lĩnh vực phải được sự cho phép của NHNN như hoạt động ngoại hối, hoạt động bao thanh toán và một số hoạt động khác.

▪ **Với hệ thống Kho bạc Nhà nước:**

Để đáp ứng nhu cầu chi tiêu mang tính ngắn hạn của Chính phủ, Kho Bạc Nhà nước có thể phát hành tín phiếu, trái phiếu để tài trợ cho chi tiêu ngân sách, nhất là các công trình, dự án mang tính quốc gia.

▪ **Với Quỹ tín dụng nhân dân:**

Đây là một dạng Tổ chức tín dụng hợp tác vừa hoạt động theo Luật các TCTD, vừa hoạt động theo Luật Hợp tác xã, đáp ứng nhu cầu vốn của các thành viên ở địa phương. Cuối năm 2005 có 905 quỹ tín dụng nhân dân cơ sở đã huy động được 1.782.233 tỷ VND bằng 0,4% mức huy động của hệ thống TCTD tại Việt Nam; mức dư nợ của Quỹ Tín dụng nhân dân là 1.545 tỷ đồng bằng 0,4% mức tài trợ của hệ thống TCTD tại Việt Nam.

▪ **Với các tổ chức kinh tế, cá nhân khác :**

Là Các công ty sản xuất kinh doanh, thương mại và dịch vụ : thu hút vốn bằng các công cụ nợ như: Trái phiếu công ty, cổ phiếu công ty; là Các công ty kinh doanh vàng bạc : cạnh tranh với các NHTM trong việc mua bán, chế tác vàng bạc, thu đổi ngoại tệ, cho vay cầm cố; là Các công ty kinh doanh trên thị trường bất động sản thu hút vốn của khách hàng rút tiền từ các ngân hàng sang mua bán bất động sản và với các chủ thể phi chính thức là các cá nhân cho nhau vay thông qua quan hệ bạn bè, họ hàng, đồng nghiệp, cho vay nặng lãi...

### **2.3.3. Khả năng cạnh tranh của BIDV so với một số NHTM khác**

Bên cạnh việc phân tích và đánh giá về các đối thủ cạnh tranh theo ý kiến chủ quan như trên, luận văn cũng đã thực hiện một cuộc điều tra khảo sát khách quan với một mẫu ngẫu nhiên gồm những khách hàng (khác nhau về nghề nghiệp,

<sup>31</sup> nhằm đo lường năng lực cạnh tranh của BIDV so với các ngân hàng thương mại quốc doanh khác bao gồm : VCB, Agribank và ICB. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của BIDV được ký hiệu thành A,B,C,D,E,F,G,H,K,L. Những yếu tố định tính được phân thành 8 nhóm và mỗi nhóm sẽ được tính điểm bình quân có nhân (x) trọng số. Trọng số dựa vào kết quả trả lời trong Bảng câu hỏi khảo sát : “Anh / Chị hãy tự đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố từ A đến L ảnh hưởng đến hoạt động của một ngân hàng” (xem Phụ lục 4)

**Bảng 2.10 : MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH**

Các yếu tố	Mức độ quan trọng của yếu tố	BIDV		ICB		VCB		Agribank	
		Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm
A-Thị phần	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
B-Vốn	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
C-Chiến lược giá cả	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
D-Mạng lưới chi nhánh	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
E-Đội ngũ nhân viên	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26
F-Hoạt động Marketing	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
G-Tính đa dạng sản phẩm	0.14	2	0.28	2	0.28	4	0.56	2	0.28
H-Công nghệ thông tin	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28
K-Thương hiệu	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
L-Tồn thất tín dụng	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
<b>Tổng điểm</b>	<b>1.00</b>		<b>2.54</b>		<b>2.40</b>		<b>3.14</b>		<b>2.25</b>

Với số điểm tổng cộng đạt mức 2.54, cho thấy năng lực cạnh tranh của BIDV được đánh giá cao hơn ICB (với số điểm 2,40) và Agribank (với số điểm 2,25). Tuy nhiên số điểm này chỉ trên mức trung bình, đồng thời lại có sự cách biệt khá lớn so

<sup>31</sup> \* **Mức độ quan trọng** của yếu tố : từ 0.00 (không quan trọng) đến 1,00 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Tổng số mức độ quan trọng của các yếu tố được ấn định bằng 1,00

\* **Hạng** : từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng ít.

\* **Điểm** = **Mức độ quan trọng của yếu tố** \* **Hạng**

\* **Số điểm quan trọng** : 4,00 là phản ứng rất tốt; 3 là trên mức trung bình; 2 là dưới trung bình; 1 là kém; trung bình là 2,5.

Với mục tiêu là trở thành tập đoàn tài chính - ngân hàng kinh doanh đa lĩnh vực ngang tầm với các tập đoàn tài chính - ngân hàng tiên tiến trong khu vực Đông Nam Á, sự bùng nổ về kinh tế sẽ mang lại cho BIDV cơ hội tăng trưởng lớn nhưng cũng không ít thách thức từ nội lực bên trong lẫn sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ bên ngoài. Do vậy, BIDV cần phải có các biện pháp hữu hiệu cụ thể để nâng cao khả năng cạnh tranh và đạt được mục tiêu của mình trước ngưỡng cửa hội nhập này.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Trong phần này, trên cơ sở thực trạng nền kinh tế - xã hội của Việt Nam từ năm 2001 đến năm 2006, luận văn phân tích chi tiết năng lực cạnh tranh của BIDV thông qua hệ thống các chỉ tiêu chính bao gồm : vốn; tài chính; sản phẩm- dịch vụ; công nghệ, nhân lực, mạng lưới và uy tín.

Qua những phân tích nêu trên, khái quát bức tranh về năng lực tài chính của BIDV như sau :

*Một là*, tiềm lực tài chính : được cải thiện rõ rệt, tuy nhiên tổng vốn tự có chỉ tương đương với một ngân hàng trung bình trong khu vực.

*Hai là*, khả năng sinh lời: tỷ lệ lãi ròng so với vốn tự có (ROE) và tỷ lệ lãi trên tài sản cố định (ROA) vẫn ở mức thấp.

*Ba là*, độ an toàn tài chính: tỷ lệ nợ xấu còn cao, chiếm đến 9,6%; tỷ trọng vốn tự có trên tổng tài sản có điều chỉnh rủi ro của toàn hệ thống chưa đạt được 8%, là tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu.

*Bốn là, uy tín, thị phần:* BIDV là một trong bốn NHTMQD giữ vai trò chủ đạo trên thị trường ngân hàng, nhất là những dịch vụ sản phẩm liên quan đến đầu tư dự án, nhưng thị phần đang có xu hướng giảm sút, là tình hình chung của khối NHTMQD.

*Năm là, trình độ công nghệ:* Quá trình hiện đại hoá công nghệ của BIDV ngày càng khởi sắc; tuy nhiên, việc triển khai còn chậm và còn kém so với các nước trong khu vực và trên thế giới.

*Sáu là, chất lượng nguồn nhân lực:* Phần lớn các cán bộ hiện nay chưa được đào tạo chuyên sâu, tính chuyên nghiệp chưa cao, đặc biệt là trong kỹ năng quản lý, điều hành và trình độ quản trị công nghệ hiện đại còn thấp.

Ngoài ra, từ những số liệu và thông tin thập được qua phân tích chỉ tiêu và qua điều tra bảng câu hỏi, luận văn thiết lập một Ma trận cạnh tranh để thấy rõ thực trạng năng lực cạnh tranh của BIDV so với các NHTMQD khác là VCB, ICB và Agribank.



### CHƯƠNG III

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BIDV TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP QUỐC TẾ

### 3.1. Mục tiêu, định hướng và quan điểm của BIDV thời kỳ hội nhập

#### 3.1.1 Mục tiêu – phương châm kinh doanh :

*“ Chất lượng – Tăng trưởng bền vững – Hiệu quả – An toàn ”*

- **Chất lượng** : Nâng cao chất lượng hoạt động thông qua việc phân loại nợ xấu, phần đầu trích đủ dự phòng rủi ro đối với dư nợ tín dụng thương mại; tăng cường kiểm soát và hạn chế nợ xấu phát sinh. Nâng cao chất lượng sản phẩm cung ứng cho khách hàng, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng.
- **Tăng trưởng bền vững** : mở rộng và tăng thị phần hoạt động dịch vụ, huy động vốn; đảm bảo tăng trưởng quy mô phù hợp với năng lực tài chính và khả năng kiểm soát rủi ro. Đẩy mạnh hoạt động dịch vụ, tập trung vào các dịch vụ phi tín dụng, dịch vụ tài chính, đưa vào khai thác các sản phẩm dịch vụ mới; gắn tăng trưởng hoạt động dịch vụ với ứng dụng công nghệ hiện đại. Tiếp tục mở rộng và phát triển mạng lưới và các kênh phân phối ở các thành phố lớn trọng điểm; các tỉnh; vùng kinh tế động lực. Có kế hoạch nâng cấp hệ thống các điểm đặt ATM, POS, ... để chuyển mạnh sang bán lẻ phục vụ dân cư, phục vụ tiêu dùng.
- **Hiệu quả** : Nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động thông qua việc điều chỉnh cơ cấu tài sản nợ, tài sản có theo hướng : tăng hoạt động dịch vụ, hoạt động đầu tư vốn, tăng tín dụng ngắn hạn trong đó tập trung vào tăng tín dụng thương mại xuất nhập khẩu, tín dụng ngoài quốc doanh, tín dụng tiêu dùng, ... tập trung cho những lĩnh vực, khu vực, ngành nghề, địa bàn có khả năng sinh lời và nguồn thu tín dụng lớn đảm bảo tăng trưởng nhưng an toàn và hiệu quả cao.
- **An toàn** : tiếp tục nâng cao năng lực tài chính, phần đầu đạt chỉ số an toàn vốn theo đúng lộ trình quy định của NHNN tại QĐ 457 và hướng dẫn theo thông lệ, chuẩn mực quốc tế.

### **3.1.2 Các chỉ tiêu cơ bản đến năm 2010 :**

- Tổng tài sản : ước đạt 300.000 tỷ VND (17 tỷ USD)
- Tốc độ tăng trưởng : tổng tài sản 20%/năm; nguồn vốn 21%/năm; tín dụng 17%/năm; đầu tư 31%/năm
- Năng lực tài chính : đạt thông lệ quốc tế Basel II ( $CAR \geq 10\%$ )
- Cơ cấu dư nợ/tài sản có  $\leq 62\%$  : Nợ trung dài hạn/tổng dư nợ  $\leq 40\%$ ; Nợ dài hạn/ Tổng dư nợ  $\leq 27\%$ ; Nợ ngoài quốc doanh / Tổng dư nợ  $\geq 80\%$
- Cơ cấu đầu tư/Tài sản có  $\geq 24\%$
- Cơ cấu thu dịch vụ ròng / lợi nhuận trước thuế  $\geq 40\%$
- Nợ xấu  $< 5\%$  tổng dư nợ
- Tăng trưởng lợi nhuận trước thuế bình quân : 40%/năm
- Khả năng sinh lời :  $ROA \geq 1\%$ ,  $ROE \geq 15\%$

Trên cơ sở phân tích về năng lực cạnh tranh thực tế của BIDV như đã trình bày ở chương II và các mục tiêu định tính và định lượng như trên, có thể thấy rằng để đạt được các mục tiêu trên trong tình hình cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính ngân hàng ngày càng gay gắt hiện nay là điều không phải dễ dàng, do vậy việc đề ra các giải pháp có hiệu quả để nâng cao khả năng cạnh tranh nhằm đạt được mục tiêu trên là vấn đề thiết yếu hiện nay của BIDV

## **3.2 Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BIDV**

### **3.2.1. Giải pháp nâng cao năng lực tài chính**

#### **3.2.1.1 Giải pháp tăng vốn điều lệ, vốn tự có**

Vốn là điều kiện cần mà bất kỳ ngân hàng nào cũng phải đưa lên hàng đầu trong việc tìm kiếm các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của riêng mình. Là một NHTMQD nên BIDV đã có được sự hỗ trợ to lớn từ phía Chính Phủ qua chương trình tái cấp vốn để tăng cao vốn tự có. Tuy nhiên không thể chỉ trông chờ vào nguồn vốn ngân sách hạn hẹp, bản thân BIDV cũng cần phải có những biện pháp mạnh mẽ hơn nữa để tăng vốn tự có bằng một số giải pháp chính như sau :

- *Tăng vốn từ lợi nhuận để lại*, đây là cách thức cơ bản để tăng vốn. Ưu điểm của biện pháp này là giúp BIDV không phụ thuộc vào thị trường vốn cũng như không

- *Tăng vốn bằng việc đánh giá lại giá trị tài sản cố định theo giá thị trường.* Do BIDV là ngân hàng được thành lập lâu đời nên tồn tại nhiều tài sản đã sử dụng hết khấu hao nhưng giá trị thực tế còn rất lớn, nhất là giá trị bất động sản như: trụ sở làm việc, quyền sử dụng đất. Phần giá trị tăng thêm của các loại tài sản này sau khi định giá lại sẽ góp phần đáng kể tăng cường vốn tự có của BIDV.
- *Tăng vốn bằng phát hành trái phiếu dài hạn:* đây là biện pháp hiệu quả để tăng cường năng lực tài chính của ngân hàng. BIDV đã từng thực hiện thành công 2 đợt trong năm 2006 và 1 đợt đầu năm 2007, đưa tổng giá trị trái phiếu BIDV đang niêm yết và giao dịch trên Trung tâm Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh đạt 4.251 tỷ đồng, đồng thời gia tăng tương ứng vốn cấp 2 của BIDV. Tuy nhiên việc tăng vốn bằng phát hành trái phiếu dài hạn chỉ là giải pháp mang tính tình thế để đáp ứng yêu cầu tăng vốn trước mắt, còn về lâu dài sẽ là gánh nặng nợ nần của BIDV. Do vậy song song đó BIDV cần phải đề ra những chiến lược phát triển dài hạn có hiệu quả để tận dụng tối ưu đồng vốn này, để đảm bảo khả năng chi trả trong tương lai.
- *Tăng vốn bằng phát hành trái phiếu chuyển đổi* <sup>32</sup> : Khi áp dụng biện pháp này để tăng vốn, thì Ngân hàng có lợi thế là chi trả mức lãi suất thấp hơn trái phiếu thông thường, thậm chí có thể thấp hơn cả lãi suất tiết kiệm (điển hình như lãi suất trái phiếu chuyển đổi của VCB đã phát hành là 6%/năm <sup>33</sup>), chênh lệch giữa lãi suất đầu vào thấp và đầu ra cao dẫn tới lợi nhuận của ngân hàng tăng lên đáng kể, trong khi đó Ngân hàng lại có được sự chủ động trong việc quyết định thời gian chuyển đổi, tỷ lệ chuyển đổi tùy thuộc vào nhu cầu hoạt động kinh doanh của mình. Với

---

<sup>32</sup> Trái phiếu chuyển đổi là loại trái phiếu có thể chuyển đổi trực tiếp thành cổ phiếu thường theo 1 tỷ lệ nhất định tại một thời điểm xác định trong tương lai

<sup>33</sup> Trang web Thông tấn xã VN ngày 15/12/2005 - 360 tỷ đồng trái phiếu VCB bán hết trong vòng 10 phút

▪ *Tiến hành CPH*, đây là mục tiêu của BIDV nói riêng và các NHTMQD nói chung từ nay đến năm 2010. Thực hiện CPH, một mặt tạo điều kiện cho BIDV tăng vốn điều lệ thông qua việc phát hành và niêm yết cổ phiếu trên TTCK, góp phần nâng cao năng lực tài chính, là nền tảng để đẩy mạnh phát triển ứng dụng khoa học công nghệ, mở rộng các dịch vụ mới; đồng thời với tính chất đa chủ sở hữu sẽ đem lại cho các cổ đông các quyền lợi đi kèm với nghĩa vụ, là yếu tố tạo ra cơ chế giám sát hiệu quả, nâng cao năng lực hoạt động quản trị, hợp lý hóa bộ máy tổ chức...; một mặt tạo kênh thu hút vốn đầu tư nước ngoài, là cơ sở để BIDV tiếp cận được phương pháp quản lý, quản trị Ngân hàng hiện đại; học tập được kinh nghiệm kinh doanh cũng như được chuyển giao công nghệ kinh doanh hiện đại. Việc CPH mang lại nhiều lợi ích to lớn như trên, nhưng cũng phải thấy rằng quá trình tiến hành CPH đối với 1 NHTM là công việc vô cùng khó khăn, mà việc CPH VCB và Ngân hàng Nhà Đồng Bằng Sông Cửu Long diễn ra trong thời gian khá lâu (2-3 năm) nhưng vẫn chưa thể hoàn tất là những bài học kinh nghiệm quý báu cho BIDV trong tiến trình CPH của riêng mình. Đặc biệt chú trọng đến các khâu then chốt như: lựa chọn nhà tư vấn CPH uy tín, lựa chọn cổ đông chiến lược (chú trọng xem xét khả năng hợp tác với các đối tác là ngân hàng nước ngoài có uy tín và tiềm lực tài chính mạnh mẽ như Citibank, Standard Chartered Bank, HSBC..)

Việc tăng vốn tự có là điều cần thiết, tuy nhiên nếu vốn tăng quá nhanh trong khi hoạt động ngân hàng chưa tương ứng, trình độ quản lý của ngân hàng không theo kịp hay đơn giản là chưa đáp ứng được theo chuẩn mực quốc tế thì số vốn tăng sẽ được sử dụng không hiệu quả. Vì vậy, ngoài việc lựa chọn giải pháp thích hợp để tăng vốn, điều quan trọng là BIDV còn phải xác định được mức tăng vốn tự có cần và đủ nhằm đảm bảo được sức mạnh tài chính và năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

### **3.2.1.2 Giải pháp nhằm ngăn ngừa và xử lý nợ xấu nhằm nâng cao chất lượng tín dụng**

Từ thực tế về tình hình hoạt động hệ thống BIDV trong những năm qua, việc bảo đảm an toàn cho hoạt động Ngân hàng với trọng tâm là giảm nợ xấu, kiểm soát chất lượng tín dụng là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Các biện pháp đề xuất bao gồm :

❖ *Biện pháp kiểm tra, phòng ngừa :*

– Áp dụng chặt chẽ các biện pháp kiểm soát trước, trong và sau khi cho vay. Đồng thời, củng cố và tăng cường công tác kiểm tra, giám sát về việc chấp hành quy trình tín dụng đối với tất cả cán bộ tín dụng, cán bộ kinh doanh, các bộ phận có liên quan thông qua các biện pháp như kiểm tra chéo giữa các phòng, kiểm tra định kỳ/ đột xuất bởi phòng kiểm tra kiểm soát nội bộ.

– Khâu thẩm định dự án cho vay được tiến hành mang tính thực chất hơn. Không những thẩm định về hiệu quả dự án, khả năng tiêu thụ hay đầu ra của thị trường sản phẩm và dịch vụ, tính pháp lý của dự án, tài sản đảm bảo tiền vay...mà với các yếu tố như lịch sử hình thành doanh nghiệp, uy tín của khách hàng trên thương trường, phân tích rủi ro thị trường, phân tích đối thủ/ sản phẩm cạnh tranh...là những yếu tố không thể phân tích sơ sài hoặc bỏ qua trong quá trình thẩm định cho vay.

– Tiếp tục rà soát , bổ sung, chỉnh sửa hệ thống văn bản, sổ tay tín dụng, quy trình nội bộ, quy trình xếp loại rủi ro.... Tổ chức theo dõi và thực hiện việc đánh giá chất lượng tín dụng hàng tháng/quý để phát hiện kịp thời các khoản nợ có nguy cơ. Khi hoạt động kinh doanh của khách hàng xuất hiện các dấu hiệu cảnh báo rủi ro hoặc khoản vay sau khi rà soát bị xuống hạng thì ngay lập tức cần phải đặt trong tình trạng theo dõi đặc biệt và áp dụng các biện pháp quản lý giám sát khoản vay thông qua việc thu thập các báo cáo tài chính mới nhất của khách hàng, thông tin về hoạt động kinh doanh của khách hàng và các thông tin cần thiết khác có liên quan đến khách hàng để vừa giám sát khoản vay một cách chặt chẽ vừa xem xét tình hình khoản vay có dấu hiệu tiến triển tốt hơn không. Khi xác định rõ xu thế bất lợi trong hoạt động kinh doanh của khách hàng, thì phải nhanh chóng xác định ngay tính

– Để tăng cường quản trị rủi ro tín dụng cần triển khai đồng bộ và nhanh chóng trong toàn hệ thống BIDV mô hình thông lệ quốc tế mà các ngân hàng hiện đại đang áp dụng, đảm bảo sự tách bạch rõ ràng giữa ba bộ phận: Bộ phận kinh doanh (Front Office- Khởi tạo tín dụng), Bộ phận Quản lý rủi ro (Middle Office –Phê duyệt tín dụng) và Bộ phận tác nghiệp - thực hiện chức năng theo dõi, báo cáo (Operation hay Back Office – Quản trị tín dụng). Với mô hình này đảm bảo cho công tác đánh giá rủi ro và rà soát tín dụng phải do những người không liên quan đến phê duyệt tín dụng thực hiện; đồng thời quản trị rủi ro được khối tác nghiệp tiến hành độc lập và khách quan.

❖ *Biện pháp khắc phục*

- Yêu cầu khách hàng bổ sung tài sản đảm bảo nợ vay khi các dấu hiệu rủi ro của khoản vay được xác định chắc chắn hoặc khoản vay bị xuống hạng nghiêm trọng. Các báo cáo tài chính và các thông tin khác của doanh nghiệp phải được kiểm tra kỹ lưỡng để xác định những tài sản thế chấp, cầm cố có thể bổ sung thêm. Đặc biệt lưu ý đến tài sản thế chấp, cầm cố có tính thanh khoản cao cho trường hợp xấu nhất phải áp dụng biện pháp xử lý nợ để có thể thu hồi vốn với chi phí thấp nhất.
- Xác định phương án cơ cấu nợ đối với những khoản vay có dấu hiệu rủi ro chắc chắn nhưng vẫn có những yếu tố để BIDV quyết định duy trì mối quan hệ tín dụng. Áp dụng biện pháp này thì khoản nợ phải được giám sát chặt chẽ. Người vay phải chứng minh được khả năng hoàn trả gốc và lãi khi đến hạn sau khi được cơ cấu lại nợ từ nguồn thu trong tương lai, từ việc bán tài sản thế chấp, cầm cố và có thiện chí trả nợ. Các khoản nợ được cơ cấu lại vẫn được xem là nợ xấu cho đến khi các khoản này được trả theo lịch trả nợ cơ cấu. Khi hoàn trả đến một mức tối thiểu theo quy định thì khoản nợ mới được rà soát lại và được tăng hạng tương ứng.

– Có thể áp dụng bổ sung các biện pháp khuyến khích trả nợ : miễn giảm một phần lãi suất, tính lại lãi, không tính lãi phạt... đối với khách hàng được BIDV đánh giá có thiện chí trả nợ.

❖ *Biện pháp xử lý*

– Áp dụng các biện pháp như : phát mại tài sản, yêu cầu bản thứ ba trả nợ thay, hay khởi kiện. Trước hết thuyết phục khách hàng tự nguyện bán tài sản để trả nợ. Trường hợp khách hàng không có thiện chí thì cương quyết bán tài sản cầm cố thế chấp các theo quy định của pháp luật hoặc yêu cầu bên bảo lãnh trả nợ thay hoặc tiến hành các thủ tục pháp lý cần thiết để khởi kiện khách hàng.

– Thành lập Công ty chuyên về quản lý nợ và tài sản tồn đọng, hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận, để thực hiện một cách chuyên nghiệp nhiệm vụ xử lý khối lượng nợ tồn đọng hiện nay của BIDV.

– Bán nợ cho Công ty Mua bán nợ và tài sản tồn đọng của doanh nghiệp trực thuộc Bộ Tài chính (DATC). Đây là biện pháp tích cực vì ngân hàng không những thu được khoản nợ khó đòi sau khi bán nợ mà còn giúp ngân hàng có thể tập trung toàn bộ nhân lực, vật lực và tài lực vào hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên trên thực tế hiện nay, biện pháp này còn nhiều hạn chế, chưa thực sự đem lại hiệu quả cao do nhiều nguyên nhân khách quan như : nhiều khoản mua bán nợ không được giao dịch do DATC mua rẻ còn Ngân hàng thì muốn bán được giá cao hơn; đa phần những khoản nợ xấu trước đây của BIDV xuất phát từ những dự án cho vay theo chỉ định của Nhà nước do vậy việc phối hợp với DATC để xử lý khoản nợ tồn đọng rất khó khăn do chưa có cơ chế xử lý hay hướng dẫn riêng; hơn nữa, DATC hoạt động theo cơ chế bảo toàn vốn nên thường không mua những khoản nợ được đánh giá thu hồi khó khăn, lợi nhuận thấp, trong khi đó đa phần nợ xấu của BIDV rơi vào trường hợp này. Với những nguyên nhân trên, để biện pháp này thực sự đem lại hiệu quả cao thì trước mắt cần phải có sự hỗ trợ kịp thời của Chính Phủ, các Bộ ngành liên quan trong việc đưa ra cơ chế hướng dẫn mua nợ kịp thời, đồng thời cho phép DATC hoạt động theo cơ chế bảo toàn vốn linh hoạt, nghĩa là cho phép DATC tiếp

### **3.2.2. Giải pháp về nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch vụ cung cấp**

BIDV cần tiếp tục thay đổi cơ cấu hoạt động và thu nhập theo hướng giảm dần tỷ trọng thu nhập từ các sản phẩm tín dụng truyền thống, thay vào đó là nâng cao tỷ trọng các khoản thu từ các sản phẩm ngân hàng điện tử hiện đại. Để thực hiện điều này, BIDV cần phải bắt đầu từ việc khai thác trên nền tảng khách hàng, trình độ công nghệ và những lợi thế về sản phẩm dịch vụ, mạng lưới sẵn có của mình. Các giải pháp đề xuất bao gồm :

#### **3.2.2.1 Phân khúc thị trường :**

BIDV cần tiếp tục duy trì và củng cố quan hệ với các khách hàng sẵn có. Tuy nhiên để tránh việc chạy đua cạnh tranh khách hàng một cách thiếu định hướng, BIDV nên kết hợp nhiều phương pháp phân khúc khách hàng theo vị trí địa lý, theo loại hình và quy mô (đối với doanh nghiệp) và theo các tiêu chí nhân khẩu học như nghề nghiệp, thu nhập, v.v (đối với khách hàng cá nhân). Phân khúc thị trường hợp lý và chính xác sẽ giúp các ngân hàng tập trung được nguồn lực, tiết kiệm chi phí marketing và nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng của mình. Đề xuất giải pháp này bằng phân khúc thị trường theo 4 tiêu chí sau :

- *Nhóm 1 : Khách hàng có nhu cầu tín dụng là trụ cột.* Đặc điểm của nhóm khách hàng này là có sự gắn bó chặt chẽ với ngân hàng do nhu cầu vốn cao; mở tài khoản tiền gửi chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu thanh toán là chủ yếu, do vậy số dư tiền gửi bình quân không đáng kể; thường không chú ý đến các sản phẩm dịch vụ phi tín dụng khác hoặc sử dụng với tính chất riêng lẻ. Nhóm khách hàng này đóng góp rất lớn về thu nhập tín dụng của cả hệ thống, tuy nhiên cũng đem lại nhiều rủi ro tín dụng. Định hướng chính sách đối với khách hàng nhóm này: định hạng tín dụng chính xác và thường xuyên để làm cơ sở áp dụng chính sách phí và lãi suất; yêu cầu khách hàng sử dụng dịch vụ phi tín dụng thông qua các sản phẩm tín dụng như khách hàng mở thẻ ATM và chi hộ lương cho CBCNV qua tài khoản vay; ưu tiên giảm lãi - phí



- *Nhóm 2 : Khách hàng có kinh doanh xuất nhập khẩu.* Đặc điểm của nhóm khách hàng này là sử dụng đa dạng các dịch vụ của ngân hàng; do mức độ phụ thuộc vào vốn vay ngân hàng của nhóm khách hàng này là khá thấp và không bị ràng buộc nhiều bởi các điều kiện tín dụng nên những doanh nghiệp thuộc nhóm này luôn có ưu thế trong việc đàm phán về các chính sách phí, lãi suất, mức kỳ quỹ. Nhu cầu về dịch vụ tài trợ thương mại của nhóm khách hàng này rất khác nhau tùy thuộc vào từng giai đoạn của quá trình kinh doanh xuất khẩu. Bên cạnh nhu cầu vốn thì nhóm khách hàng còn mong muốn giảm tối thiểu về rủi ro kinh doanh và thanh toán. Định hướng chính sách đối với khách hàng nhóm này: có chính sách lãi và phí linh hoạt; bố trí bộ phận chuyên nghiệp và các công cụ hỗ trợ trong việc tư vấn 24/7 cho khách hàng, nhất là đối với những sản phẩm dịch vụ mới trong lĩnh vực ngoại hối như nghiệp vụ giao dịch hợp đồng tương lai, giao dịch hoán đổi lãi suất...
- *Nhóm 3 : Khách hàng có doanh số bảo lãnh lớn.* Nhóm khách hàng này đa phần là các doanh nghiệp ngành xây lắp với đặc điểm tương tự khách hàng nhóm 1. Tuy nhiên do mức độ rủi ro thấp hơn khách hàng nhóm 1 nên trên cơ sở định hạng tín dụng, có những chính sách phí bảo lãnh thấp và mang tính cạnh tranh với các ngân hàng khác đối với khách hàng được xếp loại tốt; đồng thời áp dụng mức phí bảo lãnh cao hoặc nhiều mức kỳ quỹ bảo lãnh từ 10% đến 100% đối với khách hàng chưa đạt được mức độ tín nhiệm cao qua định hạng.
- *Nhóm 4 : Khách hàng có số dư tiền gửi lớn.* Đặc điểm của nhóm khách hàng này là không sử dụng đa dạng các dịch vụ ngân hàng hoặc sử dụng ở mức độ không đáng kể tuy nhiên doanh số và số dư tiền gửi luôn rất cao. Do việc huy động vốn luôn tạo nhiều sức ép với các ngân hàng, đặc biệt là những ngân hàng chưa có nguồn huy động vốn giá rẻ, điều này tạo ra thế tương quan đàm phán luôn nghiêng về doanh nghiệp có dư tiền gửi lớn. Số lượng khách hàng thuộc nhóm này tuy không lớn nhưng lại có nhu cầu chăm sóc khách hàng cao. Định hướng chính sách đối với khách hàng nhóm này : giới thiệu thường xuyên và cập nhật đối với những

ý vốn tự động; và lãi suất phân tầng) sẽ mang lại nhiều lợi ích hơn cho khách hàng; chế độ chăm sóc đặc biệt hàng năm như tặng quà, lịch, sổ tay vào ngày tết; tặng bánh kem, giỏ trái cây, hoa vào ngày sinh nhật, ngày thành lập doanh nghiệp...

### **3.2.2.2 Xác lập quy mô tín dụng tập trung**

Đẩy mạnh thu hút khách hàng mới trên cơ sở xác lập quy mô tín dụng tập trung theo danh mục ngành kinh tế. Ưu tiên đầu tư mới những ngành đánh giá là tiềm năng, ổn định, ít rủi ro đồng thời hạn chế và giảm dần tín dụng ở những ngành có tiềm ẩn rủi ro hoặc cơ cấu tín dụng hiện nay đang quá cao. Ngoài ra xác định qui mô cần dựa trên thực trạng hiện tại và thế mạnh, hoạt động truyền thống, đối tượng khách hàng, kinh nghiệm tài trợ các ngành kinh tế của BIDV.

Một số lĩnh vực BIDV cần ưu tiên đầu tư ở mức độ cao :

- **Tiêu dùng cá nhân** (cho vay mua ô tô, nhà ở, phương tiện sinh hoạt...) : Tuy lĩnh vực này hiện chưa phát triển mạnh nhưng xu thế sẽ phát triển khá nhanh lĩnh vực đầu tư này trong thời gian tới do quá trình phát triển kinh tế luôn đi cùng với tăng tiêu dùng xã hội. Với hệ thống mạng lưới các Chi nhánh hiện nay, BIDV có thuận lợi để đẩy mạnh phát triển sản phẩm bán lẻ và việc cho vay tiêu dùng cá nhân là một trong những điều kiện thuận lợi để tăng cường phát triển mảng dịch vụ bán lẻ, quảng bá thương hiệu. Tỷ trọng dư nợ cần đạt đến năm 2010 : 20%.
- **Ngành điện**: Được đánh giá là ngành có nhiều cơ hội, ít bị rủi ro, có vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế đất nước. Nhu cầu tiêu thụ điện của nền kinh tế ngày càng tăng (theo văn bản số 5259/BKH-KTCN ngày 28/11/2005 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư thì tổng nhu cầu vốn đầu tư các dự án điện của Tổng công ty Điện lực Việt nam giai đoạn 2006-2010 lên đến 187.422 tỷ đồng, chưa kể các dự án của các đơn vị ngoài Tổng công ty Điện lực Việt nam), do vậy việc gia tăng tài trợ cho ngành điện là bước đi cần thiết của BIDV. Tỷ trọng tín dụng ngành điện của BIDV năm 2005 : 5,5%; Tỷ trọng dư nợ cần đạt đến năm 2010 : 10%.
- **Xi măng**: Ngành xi măng đang được đánh giá rất cần cho xây dựng cơ sở hạ tầng của đất nước với nhu cầu số lượng lớn. Và tại thời điểm này, BIDV đã cam kết

- **Ngành Dầu khí:** Là ngành kinh tế chiến lược, có kim ngạch xuất khẩu cao. Dầu khí là nguồn năng lượng quan trọng để đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia. Ngành dầu khí Việt nam đang có nhiều tiềm năng phát triển tiếp trong giai đoạn tới bao gồm khai thác, chế biến và cung cấp. Theo báo cáo nghiên cứu của Ngân hàng thế giới, kết quả thăm dò hiện cho thấy trữ lượng dầu của Việt nam vẫn đảm bảo cho công tác khai thác 25-30 năm tới. Nhu cầu vốn đầu tư đối với ngành dầu khí là rất lớn song ngành dầu khí cũng có những thuận lợi trong việc huy động các nguồn vốn khác như phát hành trái phiếu, vay nước ngoài. Do vậy BIDV có thể tham gia với vai trò hỗ trợ hoặc hợp tác lẫn nhau để phát triển về mảng dịch vụ của mình. Tỷ trọng tín dụng ngành dầu khí của BIDV năm 2005 : 3,1%, mục tiêu cần đạt : 6%.
- **Xuất khẩu thủy hải sản, nông sản :** Vị trí địa lý của Việt Nam đem lại những thuận lợi trong phát triển ngành nông nghiệp. Sản phẩm thủy hải sản, nông sản của Việt nam đã từng bước thâm nhập, khẳng định thương hiệu trên thị trường quốc tế, đồng thời kim ngạch xuất khẩu tăng nhanh đối với một số sản phẩm xuất khẩu chủ đạo là gạo, cao su, caphe. Tuy nhiên đây cũng là lĩnh vực có biến động mạnh do thiên tai, biến động giá trên thị trường thế giới và chịu nhiều thách thức, khó khăn do áp lực cạnh tranh về năng suất, chất lượng sản phẩm. Năm 2005 dư nợ cho vay xuất khẩu thủy hải sản, nông sản của BIDV chiếm 1% dư nợ, mục tiêu cần đạt : 5%
- **Than và khoáng sản :** Là ngành sản xuất thuộc lĩnh vực khai khoáng nên có lợi thế. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, nhu cầu năng lượng phục vụ sản xuất, phục vụ sinh hoạt ngày càng tăng mạnh trong khi thị trường dầu mỏ có nhiều biến động bất ổn, đồng thời nguồn dầu mỏ cũng không đủ đáp ứng vì vậy ngành than có thuận lợi để phát triển. Theo báo cáo nghiên cứu của Ngân hàng thế giới, với sản

▪ **Ngành Công nghiệp tàu thủy** : Ngành công nghiệp tàu thủy được Chính Phủ quan tâm, đẩy mạnh phát triển, là ngành được đánh giá có nhiều tiềm năng tại Việt nam (công nghệ sản xuất, vị trí địa lý Việt nam). Dự kiến nhu cầu đầu tư đối với ngành công nghiệp tàu thủy trong những năm tới sẽ tiếp tục tăng. Hiện BIDV mới đang trong giai đoạn đầu ký kết thoả thuận hợp tác với Tổng công ty công nghiệp tàu thủy. Mục tiêu tỷ trọng dư nợ đến 2010 : 4%.

*Một số lĩnh vực BIDV cần quan tâm đầu tư ở mức độ vừa phải:*

▪ **Xuất khẩu gỗ** : Ngành gỗ hiện là một trong những ngành đang có lợi thế đầu tư, kim ngạch xuất khẩu tăng cao. Tuy nhiên, đây cũng là lĩnh vực phụ thuộc nhiều vào thị trường thế giới cả đầu vào và đầu ra, do vậy vẫn cần thận trọng đối với việc tăng dư nợ ngành này. Dư nợ của BIDV năm 2005 chiếm 1,5%, mục tiêu cần đạt : 3%

▪ **Xuất khẩu may mặc, da giày** : Là lĩnh vực kinh tế có vai trò quan trọng, đóng góp xuất khẩu đáng kể trong thời gian qua. Tuy nhiên tỷ suất lợi nhuận của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này chưa cao, đây cũng là lĩnh vực chịu cạnh tranh quốc tế mạnh. Tỷ trọng tín dụng năm 2005 : 2%, mục tiêu cần đạt : 3%.

▪ **Bưu chính viễn thông** : Là ngành, lĩnh vực đầu tư có tỷ suất lợi nhuận cao, đang phát triển mạnh. Ngành bưu chính viễn thông đóng vai trò quan trọng đối với kinh tế, chính trị của một đất nước. Đây là ngành cần được đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng, tuy nhiên để có thể đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng đối với ngành này cần thiết có chính sách ưu đãi như về lãi suất, phí. Mục tiêu dư nợ đến năm 2010 là 3%

▪ **Dịch vụ du lịch** : Đây là lĩnh vực có nhiều tiềm năng phát triển. Hiện nay lĩnh vực du lịch đang được Nhà nước, các ngành, địa phương quan tâm đẩy mạnh nhằm

đạt 3%

Một số lĩnh vực BIDV cần giữ nguyên hoặc cắt giảm mức đầu tư :

- **Ngành Xây lắp:** Đây là lĩnh vực chiếm tỷ trọng dư nợ cao, đồng thời cũng chiếm tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu lớn. Do vậy tuy nhu cầu vay vốn của các doanh nghiệp xây lắp vẫn tiếp tục tăng nhưng BIDV cần phải xem xét cân nhắc việc cho vay mới trên nguyên tắc đảm bảo tận thu, nắm rõ nguồn vốn thanh toán, từng bước giảm tỷ trọng cho vay đối với lĩnh vực này. Tỷ trọng tín dụng năm 2005 : 36,5%, mục tiêu đến 2010 giảm còn khoảng  $\leq 11\%$
- **Bất động sản:** Đây là lĩnh vực có nhiều biến động tăng giảm bất thường trong thời gian qua, ảnh hưởng đến khả năng trả nợ ngân hàng của các doanh nghiệp đầu tư trong lĩnh vực này. Năm 2006, tuy có những biện pháp của Chính Phủ nên thị trường này đã dần trở nên khởi sắc trở lại nhưng do thị trường này vẫn tiềm ẩn sự mất ổn định, nên trên cơ sở bám sát chủ trương chính sách của Nhà nước, BIDV cần có biện pháp ứng xử phù hợp như kiểm soát tín dụng, chỉ xem xét đối với các doanh nghiệp đầu tư có uy tín, thương hiệu, có chính sách chiến lược đầu tư bài bản, đầu tư ở những vị trí kinh doanh trung tâm, thuận lợi, tránh đầu tư tràn lan. Tỷ trọng dư nợ năm 2005 chiếm 7%, mục tiêu đến năm 2010  $\leq 6,5\%$ .
- **Ngành Thép:** Hiện sản xuất chưa đáp ứng tiêu dùng, trữ lượng quặng trong nước cho phép có thể sản xuất để đáp ứng nhưng nhu cầu vốn đầu tư lớn và đòi hỏi công nghệ kỹ thuật cao. Trong khi chưa có doanh nghiệp đủ mạnh để thực hiện. Một số cơ sở sản xuất thép qui mô vừa và nhỏ và chủ yếu là cán thép. Hoạt động kinh doanh thép của Việt nam đang phụ thuộc quá nhiều vào thị trường thế giới. BIDV cần thận trọng tham gia ngành thép với một tỷ trọng phù hợp. Tỷ trọng tín dụng đối với ngành thép năm 2005 là 3% và đề xuất giữ nguyên đến 2010.

### **3.2.2.3 Đẩy mạnh công tác huy động vốn**

Để tiếp tục giữ vững sự ổn định và phát triển nguồn vốn của BIDV một cách vững chắc và hiệu quả, các giải pháp đề xuất là :

- Chuyển đổi mô hình Quỹ tiết kiệm như hiện nay thành các điểm giao dịch, trong đó đẩy mạnh các dịch vụ ngân hàng như thanh toán thẻ, séc du lịch, thu đổi ngoại tệ, chuyển tiền trong nước và quốc tế, cho vay cá nhân... để tạo thành những “điểm bán lẻ trọn gói” hấp dẫn, vừa đem lại kết quả thiết thực về thu dịch vụ phí vừa huy động tốt nguồn tiền gửi dân cư.

- Có chính sách hỗ trợ về cả nhân lực lẫn tài lực đối với những chi nhánh có lượng khách hàng với nguồn vốn lớn, để các chi nhánh có điều kiện chủ động chăm sóc, tiếp thị cũng như có những triển khai những kế hoạch gắn bó lâu dài với những khách hàng này.

- Các Phòng Tín dụng bên cạnh nhiệm vụ đầu tư cho vay truyền thống nên bổ sung thêm chức năng nhiệm vụ quan trọng là khai thác nguồn vốn; hay nói cách khác, chuyên viên tín dụng không chỉ biết nghiệp vụ cho vay mà phải biết nghiệp vụ huy động vốn cũng hết sức quan trọng, là nhiệm vụ chung của các phòng/ ban trong khối tín dụng – là khối tiếp xúc trực tiếp với khách hàng – không phải chỉ là nhiệm vụ của phòng/ ban nguồn vốn. Điều này sẽ vừa đổi mới được tư duy, hành động của cán bộ tín dụng theo đúng nghĩa, vừa làm cho hoạt động của các phòng/ ban tín dụng đa dạng hơn và đạt hiệu quả cao hơn.

- Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực cho công tác nguồn vốn thông qua việc mở ngay các lớp học nhận biết ngoại tệ, séc du lịch thật giả, học thêm ngoại ngữ với những tình huống cụ thể, sát thực; áp dụng phương pháp đào tạo theo kiểu cầm tay chỉ việc hoặc lan toả từ người này sang người khác.

#### **3.2.2.4 Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường và marketing (R&D)**

Công tác nghiên cứu thị trường và marketing là vấn đề mà BIDV còn yếu trong thời gian vừa qua. Phần lớn các chi nhánh không có bộ phận R&D, bộ phận marketing. Một số Chi nhánh bổ sung thêm chức năng nhiệm vụ tìm hiểu thị trường cho Phòng Nguồn vốn không phát huy được hiệu quả, chưa đi sâu nghiên cứu thị trường một cách chuyên nghiệp. Do vậy để nâng cao được khả năng cạnh tranh, BIDV cần phải đưa công tác R&D và marketing lên hàng đầu trong nhận thức và

Công tác phát triển R&D nên tập trung chú ý làm theo 2 hướng:

- **Đối với R& D nghiên cứu thị trường và marketing** : không làm theo hướng tập trung tại 1 chi nhánh riêng biệt mà phải thực hiện ở tất cả các chi nhánh hoặc có thể thành lập 1 đầu mối quản lý theo phân vùng (Nam, Trung , Bắc).

*Công tác Marketing cụ thể* : trong chiến lược phát triển của mình BIDV cần phải xây dựng được một chính sách marketing hiệu quả cho riêng mình. Chính sách marketing phải làm làm nổi bật được hình ảnh của BIDV cũng như các sản phẩm dịch vụ do BIDV cung cấp. Có thể tiến hành dưới nhiều hình thức như tiến hành các chương trình quảng cáo trên Đài truyền hình, trên các panel tại các trục đường chính; lắp đặt tại phòng chờ khách hàng màn hình lớn giới thiệu về sản phẩm dịch vụ của BIDV, các thủ tục, mẫu biểu cần tiến hành của từng sản phẩm dịch vụ để khách hàng dễ dàng và nhanh chóng nắm bắt mà không cần đến sự hỗ trợ của bộ phận reception; liên kết với doanh nghiệp có mạng lưới bán lẻ rộng khắp (như hệ thống siêu thị Coop-mart, hệ thống cửa hàng của Công ty Kinh Đô, hệ thống các tiệm cà phê Trung Nguyên...) để đặt các điểm giao dịch vừa có nhiệm vụ quảng bá giới thiệu sản phẩm dịch vụ đến khách hàng vừa cung cấp trực tiếp các sản phẩm dịch vụ này cho khách hàng có nhu cầu; thành lập bộ phận Marketing chuyên nghiệp có nhiệm vụ tiếp cận theo từng nhóm khách hàng hay nhóm ngành để giới thiệu và hỗ trợ các sản phẩm dịch vụ cần thiết... Ngoài ra, công tác marketing không chỉ thực hiện với thị trường trong nước mà còn phải mở rộng ra nước ngoài thông qua các phương tiện truyền thông, mạng internet, các văn phòng đại diện, hệ thống Ngân hàng đại lý của BIDV.

- **Đối với R&D liên quan đến cơ sở hạ tầng kỹ thuật và phát triển sản phẩm dịch vụ mới**: không thành lập bộ phận R&D ở mỗi chi nhánh mà phải kiện toàn bộ phận nghiên cứu phát triển sản phẩm mới ở cấp trung ương, tăng cường đầu tư hơn nữa để phát triển kịp thời các sản phẩm dịch vụ đáp ứng nhu cầu thị trường. So sánh 2 phương án sau:

R&D về sản phẩm và kỹ thuật	Ưu điểm	Khuyết điểm
Phương án 1: Tập Trung ở Trung Ương	+ tiết giảm chi phí đáng kể + đảm bảo tính đồng bộ toàn hệ thống + tập trung dễ quản lý	- Không kịp thời đáp ứng nhu cầu thị trường
Phương án 2: Mỗi Chi nhánh có R&D phát triển sản phẩm - kỹ thuật	+ đáp ứng nhu cầu thị trường nhanh chóng	- công kênh bộ máy, chi phí nhân sự và quản lý tăng - không nhất quán, đồng bộ

Giải pháp hạn chế khuyết điểm khi chọn Phương án 1 : tăng cường hệ thống lưu chuyển thông tin/báo cáo hiện có giữa các Chi nhánh – Trung Ương với bộ phận R&D nghiên cứu thị trường và marketing

*Công tác R&D cụ thể* : Chức năng nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận R&D : tổng hợp phân tích tình hình kinh tế trong nước; phân tích sự biến động của các chỉ tiêu tài chính như lãi suất, tỷ giá, chỉ số chứng khoán; thu thập các thông tin liên quan đến quá trình đầu tư công nghệ, việc triển khai các sản phẩm mới của các Ngân hàng khác và trên thế giới đồng thời đề xuất chiến lược sản phẩm dịch vụ mới phù hợp với tình hình hoạt động của BIDV hiện tại; phân tích điểm mạnh/ yếu của một số đối thủ mạnh về từng mảng tín dụng, dịch vụ tại từng thời điểm nhất định để từ đó xây dựng chính sách giá cả, chính sách khách hàng mang tính cạnh tranh; xây dựng và triển khai các đề tài nghiên cứu khoa học gắn liền với thực tiễn hoạt động của BIDV bao gồm các đề tài liên quan đến việc phát triển dịch vụ mới, cải tiến quy trình, hoàn thiện cơ cấu tổ chức...

### 3.2.2.5 Hoàn thiện các dịch vụ ngân hàng điện tử

Đặc tính của các sản phẩm dịch vụ ngân hàng phần lớn đều có điểm giống nhau nên việc tạo ra sự khác biệt là hết sức quan trọng. Hoàn thiện các dịch vụ ngân hàng điện tử để tạo ra sự thuận tiện và dễ dàng cho khách hàng cũng là một trong



ý, do đó các giải pháp sau đây cần áp dụng đối với

BIDV :

– Rà soát lại các danh mục sản phẩm tín dụng nhằm xác định rõ sản phẩm thế mạnh, sản phẩm mục tiêu và các sản phẩm khác căn cứ vào chính sách và định hướng tín dụng mà BIDV hướng tới. Từ đó chuẩn hoá lại các sản phẩm đảm bảo nhất quán để thực hiện đi vào thực tế và đáp ứng yêu cầu thị trường, chỉnh sửa kể cả thay đổi các sản phẩm đã có nếu cần thiết, bổ sung các sản phẩm còn thiếu để có được bộ sản phẩm tín dụng riêng của BIDV.

– Cải tiến thẻ ATM đáp ứng việc thanh toán trọn gói cho các nhu cầu thiết yếu : điện, nước, điện thoại hữu tuyến, ADSL, card điện thoại, card internet, mua hàng trên mạng, học phí bằng cách mở rộng sự phối hợp rộng khắp với công ty điện lực, công ty cấp nước, hệ thống bưu điện, FPT, các siêu thị, nhà sách lớn và các trường học trên toàn quốc.

– Bên cạnh việc lắp đặt thêm máy ATM và máy POS, BIDV cần phối hợp chặt chẽ với 6 ngân hàng trong hệ thống liên kết Banknet (ICB, NH Sài Gòn Công Thương, Agribank, ACB, NH Sài Gòn Thương Tín và NH Đông Á) nhằm nhanh chóng đưa hệ thống Banknet đi vào hoạt động và ổn định, tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng trong giao dịch ngân hàng điện tử do tận dụng được mạng cơ sở hạ tầng sẵn có của các ngân hàng. Về lâu dài, BIDV cần đẩy mạnh việc liên kết Banknet với liên minh thẻ VNBC, liên minh thẻ VCB và liên minh với các ngân hàng nước ngoài khác để mang lại sự thuận lợi nhất cho khách hàng khi chỉ cần sử dụng 1 thẻ mà tận hưởng tối ưu các tiện ích tại tất cả các máy ATM của các ngân hàng trên cả nước.

– Đẩy mạnh dịch vụ Homebaking đồng thời với việc triển khai dịch vụ Internet Banking để khách hàng có thể ngồi tại văn phòng công ty/ tại nhà, thao tác trên máy vi tính để thực hiện hầu hết các giao dịch (chuyển khoản liên chi nhánh, chuyển tiền sang các ngân hàng khác..) trên tài khoản tiền gửi của khách hàng tại BIDV; ngoài ra khách hàng còn có thể tra cứu các thông tin về sổ dư tiền gửi, các thông tin về hồ sơ vay, lịch trả nợ và các thông tin khác. Điều này sẽ tạo sự thuận lợi rất lớn cho khách hàng sử dụng dịch vụ.

– Đẩy mạnh và mở rộng các sản phẩm dịch vụ ngoại hối như bao thanh toán xuất nhập khẩu (Factoring), quyền chọn tiền tệ (currency option), hoán đổi tiền tệ (currency swap), hoán đổi lãi suất (IRS)...Đặc biệt với sản phẩm phái sinh mới được áp dụng tại Việt Nam là sản phẩm giao dịch tương lai với hàng hóa, mà hiện nay tại Việt Nam mới chỉ có BIDV và NH Thương mại Cổ phần Kỹ Thương được phép thực hiện, BIDV cần tận dụng lợi thế này để chủ động triển khai nhanh chóng nhằm hỗ trợ và gia tăng thêm lượng khách hàng tiềm năng rất lớn (hiện nay trong nước đang áp dụng thí điểm với hai loại hàng hoá là cao su và cà phê, là lĩnh vực tập trung nhiều doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu) mà hiện đang có nhu cầu về sản phẩm này cho mục đích bảo hiểm rủi ro.

### **3.2.2.6 Cải thiện công tác chăm sóc khách hàng**

Việc chuyển từ cơ cấu tổ chức phân theo chức năng và vị trí địa lý (hệ thống chi nhánh các cấp) sang cơ cấu tổ chức theo *mảng khách hàng và nhóm dịch vụ* sẽ giúp cho các ngân hàng cải thiện được chất lượng dịch vụ và phục vụ khách hàng của mình tốt hơn. Ngoài ra, cần phải hoàn thiện công tác chăm sóc khách hàng qua các biện pháp sau :

- Từng CBCNV cần phải được quán triệt tư tưởng “Hiệu quả kinh doanh của khách hàng là mục tiêu hoạt động của BIDV” để có thái độ phục vụ khách hàng ân cần và niềm nở, vui lòng khách đến vừa lòng khách đi.
- Phải thiết lập và phát triển mối quan hệ lâu bền với tất cả khách hàng, đặc biệt là khách hàng truyền thống và khách hàng có uy tín trong giao dịch ngân hàng. Đối với những khách hàng này, khi xây dựng chiến lược ngân hàng phải hết sức quan tâm, gắn hoạt động của ngân hàng với hoạt động của khách hàng, cung cấp tối đa và kịp thời nhu cầu của khách hàng về sản phẩm dịch vụ, chú trọng các điều kiện cho vay và lãi suất ưu đãi hơn theo thoả thuận giữa hai bên.
- Nâng cao tính chuyên nghiệp cho bộ phận marketing, bộ phận quan hệ trực tiếp với khách hàng thông qua việc mở các lớp đào tạo, huấn luyện thường xuyên về kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phỏng vấn khách hàng, kỹ năng đàm phán và marketing...

– Chuyên nghiệp hoá trong việc cung cấp sản phẩm dịch vụ, đơn giản hóa các thủ tục cho khách hàng thông qua việc xây dựng ít mẫu biểu; giảm lược các yếu tố không cần thiết trong mẫu biểu để khách hàng dễ hiểu, dễ thực hiện; giảm thiểu các công đoạn, các bước trong việc thực hiện một giao dịch ngân hàng bất kỳ; giảm thiểu thời gian khách hàng chờ thông qua các thao tác nhanh gọn và chính xác.

– Định kỳ 6 tháng hoặc 1 năm tổ chức những buổi hội nghị khách hàng thân thiết, một mặt tạo sự gắn bó và thể hiện sự quan tâm đến các khách hàng của BIDV, một mặt là dịp để BIDV lắng nghe ý kiến và tâm tư nguyện vọng của khách hàng để có những chính sách, chiến lược phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn trong tương lai.

### **3.2.3. Giải pháp về phát triển công nghệ**

Để đảm bảo cho việc triển khai và mở rộng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại thì việc đổi mới và hiện đại hoá nền tảng hệ thống công nghệ của BIDV là điều kiện thiết yếu.

#### *Các giải pháp hoàn thiện mạng công nghệ hiện có :*

– Trang bị thêm các trang thiết bị cần thiết cho việc truy cập thông tin về thị trường, về khách hàng, cụ thể như : lắp đặt hệ thống Internet cho các máy tính của các bộ phận phụ trách tín dụng, thẩm định; lắp đặt hệ thống wifi cho từng Chi nhánh để hỗ trợ cho việc sử dụng máy laptop của bộ phận lãnh đạo một cách tiện lợi khi cần truy cập thông tin, đồng thời tiết giảm chi phí và tăng tốc độ xử lý công việc khi triển khai họp qua mạng Internet.

– Hoàn thiện hệ thống mạng nội bộ để tiến tới tự động hoá công tác truyền công văn chế độ chỉ qua mạng nội bộ. Với hệ thống mạng nội bộ tự động phân loại văn bản theo các mảng nghiệp vụ hay theo nơi ban hành đồng thời trực tiếp phân loại các văn bản hết hiệu lực và còn hiệu lực sẽ tạo ra sự thuận lợi và dễ dàng cho người sử dụng khi cần thiết, tự nâng cao nghiệp vụ, giảm chi phí chung trong toàn hệ thống, đồng thời cũng khắc phục tình trạng văn bản nhiều và chồng chéo làm ảnh hưởng đến quá trình tác nghiệp như hiện nay

– Dựa trên sự tương hỗ mật thiết giữa hệ thống công nghệ và cơ chế điều hành hoạt động các đơn vị, phòng ban và các chi nhánh để xây dựng một hệ thống dữ liệu thông tin, phân tích, lập kế hoạch thống nhất, dần tiến tới tự động hoá các báo cáo về hoạt động kinh doanh của từng chi nhánh để Ban lãnh đạo khai thác cho công tác quản lý, điều hành một cách hiệu quả và nhanh chóng.

– Tập trung khai thác hệ thống công nghệ sẵn có theo hướng đồng bộ trong nội bộ từng Chi nhánh và có khả năng liên kết cao trong toàn hệ thống với mục tiêu mở rộng khả năng cung ứng, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, nhất là các hệ thống mạng cho việc ứng dụng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại như thẻ ATM, máy POS, hệ thống mạng để triển khai các dịch vụ Internet-banking, Home-banking...; hệ thống phân hệ tín dụng CBMS, phân hệ bảo lãnh TF cho việc khai thác và xử lý dữ liệu hàng ngày.

Lập kế hoạch cho việc triển khai công nghệ mới trong tương lai :

Việc triển khai công nghệ mới của BIDV từ trước đến nay phần lớn là lập kế hoạch cho ngắn hạn, khi nắm bắt được khách hàng phát sinh nhu cầu thì mới bắt đầu lập kế hoạch triển khai và đến khi thực hiện thì nhiều ngân hàng đã tiến hành với quy mô lớn hơn và tiện ích hơn dẫn tới việc mất khả năng cạnh tranh. Do vậy, để nâng khả năng cạnh tranh của BIDV trong việc đầu tư vào công nghệ và trên cơ sở thành lập bộ phận/ phòng R&D như trên, đề xuất việc lập kế hoạch dài hạn cho việc đầu tư vào công nghệ của BIDV trên cơ sở chú trọng các vấn đề sau:

– Xây dựng kế hoạch ban đầu : Bộ phận R&D sẽ là bộ phận đầu mỗi năm bắt các thông tin và lập ra nhiều “kịch bản” cho khả năng phát triển của các sản phẩm dịch vụ mới trên nền tảng công nghệ mới; từ đó tiếp tục phối hợp với bộ phận điện toán trong việc lập các dự án chi tiết cho từng nhóm sản phẩm dịch vụ cụ thể. Dự án chi tiết phải xây dựng được các thông tin cơ bản về mục đích thực hiện, đối tượng hướng tới, các công đoạn cần thực hiện và kinh phí cần thiết cho việc triển khai. Việc lập các dự án có thể triển khai từ từ trong vòng 1-2 năm để đến khi đủ điều kiện chín muồi về kinh phí, về đối tác... là có thể chủ động đem ra ứng dụng ngay, tránh được tình trạng “chạy theo” các ngân hàng khác.

– Lựa chọn công nghệ theo tiêu chuẩn quốc tế sẵn có: Trên cơ sở lập kế hoạch cho việc triển khai công nghệ mới như trên thì việc lựa chọn công nghệ theo tiêu chuẩn quốc tế sẵn có là điều cần thiết cho việc “đi tắt đón đầu” của BIDV, vừa để tiết giảm chi phí, rút ngắn thời gian thực hiện vừa có thể nhận được sự hỗ trợ của các chuyên gia nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, do những công nghệ vận hành theo tiêu chuẩn quốc tế sẽ phát sinh một số nghiệp vụ hay quy trình không/ chưa phù hợp tiêu chuẩn của Việt Nam nói chung và BIDV nói riêng do vậy cần chú trọng đến việc đầu thầu lựa chọn đối tác có công nghệ phù hợp nhất, hạn chế việc chỉnh sửa nhiều dẫn tới việc tăng chi phí cao hơn so với việc triển khai mới. Đồng thời cũng chú trọng đến việc tính phí bản quyền của đối tác khi triển khai công nghệ trên toàn hệ thống, vì đôi khi chi phí này rất lớn và không phù hợp với quy mô triển khai công nghệ mới.

#### **3.2.4. Giải pháp về nguồn nhân lực; nâng cao trình độ quản lí**

Cùng với các nguồn lực khác, trong thời đại ngày nay, nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động kinh doanh BIDV, có tác động rất lớn đến năng lực cạnh tranh của BIDV trong nền kinh tế thị trường. Một đội ngũ các nhà quản trị giỏi sẽ đề ra được chiến lược kinh doanh đúng đắn kết hợp với đội ngũ nhân viên lành nghề, giỏi chuyên môn nghiệp vụ, có năng lực thích nghi sẽ là nguồn lực to lớn đảm bảo cho quá trình phát triển bền vững nhờ tránh được những sai sót trong kinh doanh, hạn chế rủi ro, thu hút khách hàng và do đó sẽ đạt được hiệu quả trong kinh doanh. Do vậy BIDV cần chú trọng hơn nữa đến chính sách phát triển nguồn nhân lực thông qua việc hoàn thiện về các chính sách tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực; lựa chọn và phân hạng nhân lực cũng như chức danh; các chính sách tiền lương và chế độ khen thưởng, khuyến khích nhằm mục tiêu nâng cao trình độ quản lí ý của cán bộ lãnh đạo, đồng thời xây dựng một đội ngũ cán bộ có chuyên môn sâu và có đạo đức nghề nghiệp tốt. Các giải pháp đề xuất :

▪ **Xác định lại qui mô, cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động tín dụng cho phù hợp với yêu cầu của công tác quản lý và chiến lược phát triển.**

BIDV cần tổ chức rà soát, đánh giá lại chất lượng và hiệu quả của việc mở rộng mạng lưới kinh doanh cũng như chất lượng tăng trưởng dư nợ tín dụng của từng chi nhánh, trên cơ sở đó xác định lại quy mô, cơ cấu tổ chức bộ máy gắn liền với chất lượng quản lý một cách hợp lý. Hay nói một cách khác xây dựng qui mô và cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động phù hợp với khả năng quản lý và kiểm soát tín dụng của từng Chi nhánh. Đồng thời xây dựng và hoàn thiện mô hình quản lý theo hướng phân định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT, Ban điều hành Hội Sở Chính và Chi nhánh phù hợp với mô hình tổ chức và quản lý của một Ngân hàng hiện đại.

▪ **Tổ chức nghiên cứu, phân loại các chi nhánh theo nhóm.**

Hoạt động của các chi nhánh BIDV mặc dầu trong cùng hệ thống nhưng có những điều kiện, môi trường cụ thể khác nhau, vì vậy có những khả năng để phát triển với qui mô và tốc độ khác nhau. Việc phân loại, phân nhóm chi nhánh một cách sát thực sẽ giúp BIDV đề ra chính sách, giải pháp quản lý phù hợp, đảm bảo tính phát triển bền vững, toàn diện. Có thể phân nhóm các chi nhánh theo những tiêu chí như: Môi trường hoạt động, khả năng quản lý, trình độ đội ngũ nhân viên, mạng lưới hoạt động... để trên cơ sở đó có thể xác định được các chỉ tiêu quản lý tín dụng một cách hợp lý đối với một chi nhánh bao gồm :

- + Quy mô tín dụng (mức dư nợ tín dụng cao nhất của chi nhánh).
- + Cơ cấu tín dụng (theo loại cho vay, theo thành phần kinh tế, theo thời hạn cho vay, theo chất lượng tín dụng...)
- + Mức phê duyệt cho vay cao nhất đối với một dự án, một khách hàng.

▪ **Công tác tuyển dụng nhân viên.**

Xây dựng chính sách rõ ràng về việc khuyến khích nhân viên đang làm việc tại BIDV nộp đơn vào những vị trí chưa có người. Xem xét và hủy bỏ những cơ chế và chính sách nhân sự làm cản trở việc chuyển nhân viên trong nội bộ ngân hàng.

- + Đối với các vị trí tập sự, nhân viên mới, Ngân hàng có thể tự làm thông qua Phòng Nhân Sự / Phòng TCCB; tuy nhiên, đối với các vị trí quản lý trung gian

+ Khi tuyển dụng cho từng chức danh: cần công bố công khai các kỹ năng mong muốn đòi hỏi ở ứng viên, cũng như xây dựng kỹ bảng mô tả công việc cho các ứng viên hình dung vị trí họ sẽ công tác, dĩ nhiên phải rõ ràng về mức lương thưởng và các chế độ đãi ngộ khác: du lịch, bảo hiểm, trợ cấp.... Mục đích cuối cùng là để tạo ra sự “phù hợp đến mức cao nhất có thể giữa người thuê và người được thuê”, tránh trường hợp nhân viên vào làm trong thời gian ngắn lại bỏ đi nơi khác do cảm thấy không phù hợp.

+ Cách thức tuyển dụng : có thể áp dụng tuyển on-line qua phương thức làm bài test IQ, đủ điểm sẽ được mời phỏng vấn.

+ Phỏng vấn tuyển dụng : 3 đợt. Đợt 1 : căn cứ kết quả tuyển dụng on-line và nguyện vọng của ứng viên, và phù hợp với nhu cầu Ngân hàng, hẹn ngày phỏng vấn tuyển dụng giữa ứng viên với cấp quản lý chung (Phó Giám Đốc, Giám đốc); Đợt 2: giữa ứng viên tiếp xúc với quản lý trực tiếp (Trưởng Phòng); đợt 3 : giữa ứng viên với đồng nghiệp tương lai. Qua 3 đợt, tổ chức lấy ý kiến của những người đã gặp gỡ ứng viên và ra quyết định tuyển dụng. Có thể linh hoạt áp dụng đầy đủ ít nhất 2 cuộc phỏng vấn trở lên tùy theo tình huống kinh doanh

#### ▪ **Chế độ đào tạo sau tuyển dụng**

Nên áp dụng theo mô hình : **PDCA (Plan -> Do -> Check -> Action)**; cụ thể : *Một vài tuần đầu*, cho tất cả nhân viên mới tập trung học về văn hóa doanh nghiệp và tại sao họ tự hào về công việc của họ, cũng như huấn luyện cho họ các nhận thức cơ bản về kinh doanh như: sự khác biệt giữa sinh viên và 1 người kinh doanh, làm thế nào để thành công trong kinh doanh, kỹ thuật đàm phán trong kinh doanh, chiến lược - mục tiêu của doanh nghiệp. *Các tháng tiếp theo*, phân chia các nhân viên theo khu vực kinh doanh, bổ nhiệm người hướng dẫn quản lý cụ thể để giúp đỡ theo dõi trong quá trình thực tập, tùy theo tình hình có thể luân chuyển nhân viên mỗi 6

tháng giữa các bộ phận định hướng bố trí trong tương lai, để nhân viên nhận thức rõ quy trình kinh doanh và tạo mối quan hệ trong công việc. Sau quá trình 1-2 năm được thực tập và đào tạo (tuỳ theo từng vị trí ứng viên), tổ chức đánh giá và phân bổ nhân viên về vị trí phù hợp.

▪ **Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên ngân hàng.**

Chủ động tổ chức các hoạt động đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ, bổ sung và cập nhật kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho các chuyên viên ngân hàng theo từng yêu cầu, mục đích cụ thể; đặc biệt tập trung tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ làm công tác hội nhập quốc tế, nhất là những cán bộ trực tiếp tham gia vào quá trình đàm phán, ký kết hợp đồng quốc tế, cán bộ thanh tra giám sát và cán bộ chuyên trách làm công tác pháp luật quốc tế, cán bộ sử dụng và vận hành công nghệ mới. Triển khai một số phương pháp đào tạo mà một số tổ chức tín dụng đã và đang tổ chức thực hiện như: tổ chức hội thảo khoa học có mời các chuyên gia nước ngoài tham dự để trao đổi, truyền đạt kinh nghiệm trên các lĩnh vực như thanh toán quốc tế, về dịch vụ thẻ, về kinh doanh ngoại hối, về kinh doanh địa ốc; ...

▪ **Tổ chức nghiên cứu phân hạng nhân viên theo các cấp độ khác nhau.**

Có rất nhiều tiêu thức để đánh giá và phân hạng nhân viên, kể cả định tính và định lượng như: trình độ chuyên môn cơ bản (chuyên ngành đại học/ trên đại học/ cao đẳng); kinh nghiệm nghề nghiệp (số năm/ tháng làm công tác theo đúng chuyên môn và ngành nghề); các nghiệp vụ bổ trợ khác (trình độ ngoại ngữ, vi tính...). Việc phân hạng nhân viên theo từng cấp độ có thể tiến hành 6 tháng hoặc hằng năm, sẽ là cơ sở để phân chia công việc, trách nhiệm và quyền lợi 1 cách hợp lý; đồng thời sẽ là cơ sở để đánh giá, bổ nhiệm các chức danh quản lý trong tương lai.

▪ **Công tác quy hoạch cán bộ và nâng cao năng lực quản trị điều hành.**

+ Cơ chế quản lý cần phải được cải thiện theo các thông lệ quốc tế; cần phải tách biệt rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Hội đồng Quản trị và Ban Kiểm soát.

+ Năng lực quản trị chiến lược của Ban lãnh đạo ngân hàng cũng cần được cải thiện thông qua việc xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và đào tạo 5 năm



+ Kết hợp bổ nhiệm từ bên trong với bổ nhiệm từ bên ngoài. Bổ nhiệm từ bên trong nghĩa là trên cơ sở đánh giá năng lực cán bộ, trên kết quả phân hạng nhân viên theo các cấp độ hằng năm để lựa chọn đúng người, đúng vị trí lãnh đạo. Bổ nhiệm từ bên ngoài, nghĩa là thuê quản lý từ thị trường lao động bên ngoài, để đảm bảo tính năng động và giảm sự biến động khi thị trường lao động thay đổi đột ngột và có sự dịch chuyển cán bộ từ nội bộ ngân hàng sang các định chế tài chính khác.

▪ **Chính sách khuyến khích người lao động.**

Do hiện tại BIDV vẫn chưa có một cơ chế khuyến khích bằng lương theo quy định của Chính phủ nên trước mắt tiến hành cơ chế động viên tài chính cho nhân viên thông qua việc đánh giá hàng tháng/ quý nhằm đảm bảo rằng mức thưởng phù hợp với việc nhân viên hoàn thành được những mục tiêu yêu cầu và đủ cao để động viên nhân viên thể hiện 110% khả năng của mình. Về lâu dài, BIDV cần phải xây dựng một chính sách lương và thưởng phù hợp để động viên và giữ chân người giỏi. Chính sách này có thể xây dựng trên cơ sở sự tham gia ý kiến của nhân viên hoặc thuê công ty tư vấn về công tác thi đua khen thưởng để đưa ra những tiêu chí định lượng và định tính chính xác và khách quan, tạo động lực cho CBCNV. Tiếp tục theo dõi thường xuyên tác dụng của hệ thống lương và thưởng với thái độ tích cực/ tiêu cực của nhân viên để làm cơ sở điều chỉnh cho phù hợp hơn.

**3.3. Một số kiến nghị**

**3.3.1. Đối với Chính Phủ**

Để thực hiện cam kết về gia nhập WTO trong lĩnh vực ngân hàng, nâng cao năng lực quản lý của NHNN và năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng, cần triển khai thực hiện những giải pháp mang tính toàn diện như sau:

– Hoàn thiện hệ thống pháp luật ngân hàng nhằm tạo lập môi trường pháp lý hoàn chỉnh, đảm bảo tính thống nhất và đồng bộ, phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế nhằm tăng sức cạnh tranh của hệ thống Ngân hàng Việt Nam trên thị trường tài chính trong nước và ngoài nước thông qua :

+ Xây dựng mới Luật Bảo hiểm Tiền gửi, Luật Giám sát An toàn Hoạt động Ngân hàng... để đảm bảo an toàn hoạt động của hệ thống ngân hàng; xây dựng;

+ Bổ sung và hoàn chỉnh các luật lệ liên quan đến các dịch vụ tài chính - ngân hàng đã được các ngân hàng nước ngoài triển khai nhưng chưa được thực hiện tại Việt Nam một cách kịp thời nhằm đảm bảo các tổ chức tín dụng trong nước có cơ sở thực hiện đầy đủ các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng theo thông lệ quốc tế, đảm bảo khả năng cạnh tranh bình đẳng;

+ Xây dựng khung pháp lý cho các tổ chức mới hoạt động mang tính chất hỗ trợ cho hoạt động của các tổ chức tín dụng như Công ty thu hồi nợ thuê.... Việc thành lập công ty thu hồi nợ thuê với những nhân viên được đào tạo bài bản trong việc thu hồi nợ, với những công cụ hỗ trợ đầy đủ, có nhiệm vụ thu hồi nợ theo đơn đặt hàng của các NHTM sẽ là biện pháp hữu hiệu trong việc thu hồi nợ từ các khách hàng cố tình chây ì, không có thiện chí trả nợ, là một trong những nguyên nhân gây ra nợ xấu của các NHTM.

+ Hoàn thiện các quy định về thanh toán không dùng tiền mặt và các quy định về các nghiệp vụ và dịch vụ ngân hàng mới (quản lý ngân quỹ, quản lý danh mục đầu tư, các dịch vụ uỷ thác, các sản phẩm phái sinh, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ thuê mua tài chính...).

– Việc CPH các DNNN trong thời gian qua tuy đã có sự cải thiện đáng kể nhưng vẫn còn tồn đọng rất lớn số lượng các DNNN chậm cổ phần hóa hoặc cố tình trì hoãn CPH, mà việc bảo hộ cho khu vực DNNN cũng là một trong những nguyên nhân chính làm nợ khó đòi, nợ quá hạn, nợ xấu tại các NHTMNN tăng cao. Chính

– Chính phủ cũng phải xem xét lại cơ chế chính sách và tình hình xử lý nợ đọng chuyển sang cho Ngân hàng được CPH kế thừa. Hiện nay, những con nợ lớn nhất của NHTM NN nói chung và của BIDV nói riêng chính là khu vực Doanh nghiệp Nhà nước, các dự án đầu tư phát triển, các dự án cho vay theo chỉ định của Chính phủ mà khả năng thu hồi rất khó khăn do có rất nhiều doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả, tình hình tài chính thiếu lành mạnh nhưng khoản vay lại chưa đến hạn trả, hoặc thuộc diện giải thể, phá sản nhưng không thể giải thể phá sản. Đây cũng là gánh nặng mà Ngân hàng sẽ phải kế thừa sau CPH. Do vậy một cơ chế bù đắp cho các Ngân hàng để xử lý các khoản nợ khó đòi trước khi tiến hành CPH sẽ có tác dụng tốt nhằm nâng cao giá trị của các NHTM trước khi cổ phần, giảm bớt gánh nặng cho các NHTM trong công tác xử lý nợ xấu và đồng thời cũng tạo tâm lý tốt đối với các nhà đầu tư.

– Mở cửa thị trường trong nước trên cơ sở xóa bỏ dần các giới hạn về số lượng đơn vị, loại hình tổ chức, phạm vi hoạt động, tỉ lệ góp vốn của bên nước ngoài, mức huy động vốn VND, các loại hình dịch vụ, bảo đảm quyền kinh doanh của các Ngân hàng và tổ chức Tài chính nước ngoài theo các cam kết song phương và đa phương.

– Tăng cường quan hệ hợp tác quốc tế nhằm tìm kiếm và tận dụng các nguồn vốn, công nghệ hỗ trợ từ các nước và các tổ chức quốc tế cho việc cơ cấu và hiện đại hoá hệ thống ngân hàng Việt Nam.

### **3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước**

NHNN cần có kế hoạch cụ thể rà soát lại các văn bản pháp luật hiện hành xem có phù hợp với các cam kết và yêu cầu của các hiệp định quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng và dịch vụ tài chính. Trên cơ sở đó tiến hành sửa đổi, bổ sung, thay thế, đồng thời ban hành kịp thời các văn bản hướng dẫn cho phù hợp, tránh tình trạng

NHNN cần nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm thông tin tín dụng (CIC) thông qua việc nâng cao công nghệ mới, bổ sung nhiều sản phẩm thông tin, đi sâu phân tích, đánh giá xếp loại doanh nghiệp, trên cơ sở đó kịp thời dự báo và cảnh báo cho các TCTD nhằm hạn chế rủi ro và nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng. Để hoạt động của hệ thống CIC được tốt thì bên cạnh đó cũng cần sự phối hợp tích cực từ phía các TCTD trong việc cung cấp thông tin đầy đủ và kịp thời. NHNN cũng cần có những biện pháp đôn đốc các TCTD như kiểm tra định kỳ hàng qu ỹ, trên cơ sở đó có chế độ khen thưởng kịp thời đối với TCTD hoàn thành tốt và khiển trách đối với những TCTD không thực hiện nghiêm túc việc cập nhật thông tin tín dụng này.

Đẩy mạnh hoạt động tái cơ cấu lại hệ thống Ngân hàng và phát huy hiệu quả quá trình này. Tăng cường các biện pháp quản lý Nhà nước, các đề án thực hiện việc tái cơ cấu hệ thống Ngân hàng, củng cố chấn chỉnh hoạt động Ngân hàng, nhằm đảm bảo hoạt động Ngân hàng tiếp tục phát triển bền vững, đồng thời tham gia hiệu quả vào tiến trình hội nhập kinh tế diễn ra trong lĩnh vực Ngân hàng.

NHNN cần trở thành đầu mối thúc đẩy việc hợp tác giữa các ngân hàng, chẳng hạn trong việc triển khai kết nối hệ thống máy ATM liên ngân hàng, nhằm nâng cao hơn nữa số lượng người dân sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử hiện đại trong việc thanh toán, chuyển tiền, góp phần phát triển các sản phẩm dịch vụ của hệ thống ngân hàng trên toàn quốc; hoặc trong việc thống nhất giữa các ngân hàng nhằm đưa ra một mức lãi suất chung khi tình hình thế giới có biến động mạnh, tránh việc chạy đua lãi suất quyết liệt để tranh giành khách hàng giữa các ngân hàng như những tháng đầu năm 2005, làm ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kinh doanh của toàn bộ hệ thống ngân hàng.

NHNN cần có biện pháp đẩy mạnh việc áp dụng các công cụ phòng ngừa rủi ro như lãi suất, tỉ giá, dự trữ bắt buộc, các loại giấy tờ có giá, công cụ thị trường

### **3.3.3 Đối với các Bộ, Ban ngành có liên quan**

Các Bộ, Ban ngành khác và các phương tiện thông tin đại chúng nên tăng cường và khuếch trương văn hóa sử dụng dịch vụ ngân hàng trong người dân, đặc biệt là khuyến khích gửi tiền tiết kiệm vào ngân hàng, thực hiện các thanh toán qua tài khoản ngân hàng và giảm bớt sử dụng tiền mặt trong tiêu dùng.

Các Bộ, Ban ngành khác cần đẩy mạnh sự phát triển của các yếu tố đầu vào và các ngành liên quan như thị trường chứng khoán, công nghệ thông tin, kế toán, kiểm toán, và giáo dục đào tạo, v.v để hỗ trợ sự phát triển của các dịch vụ ngân hàng.

Các Bộ Ngành liên quan như bộ Tư pháp, Tòa án cần tăng cường thực thi pháp luật nhằm giải quyết hiệu quả các trường hợp gian lận ngân hàng, người vay mất khả năng trả nợ và điều kiện để phát mại các tài sản cầm cố, v.v. Nếu lợi ích của cả người đi vay tiền và người cho vay được bảo đảm thì sẽ kích thích họ thực hiện nhiều giao dịch và kinh doanh hơn.

Các cấp chính quyền và các bộ ngành có liên quan nên cải cách thủ tục công chứng, chứng thực hợp đồng thế chấp, cầm cố và thủ tục đăng ký giao dịch đảm bảo theo hướng thuận lợi, nhanh chóng hơn để người đi vay và cho vay tận dụng được các cơ hội kinh doanh. Cụ thể là chỉnh sửa các quy định về công chứng, về đăng ký giao dịch bảo đảm nhằm đảm bảo tính thống nhất và đồng bộ.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG III**

Trong phần này, luận văn tóm tắt một cách khái quát các mục tiêu và chỉ tiêu cơ bản của BIDV đến năm 2010. Tiếp theo, trên cơ sở thực trạng năng lực cạnh tranh của BIDV đã nêu ở chương II, luận văn đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BIDV một cách chi tiết theo từng nhóm chỉ tiêu. Ngoài ra các giải pháp cần tiến hành thực hiện có liên quan đến Chính phủ, NHNN và các Bộ Ban ngành khác.

## KẾT LUẬN

Hoạt động kinh doanh ngân hàng là hoạt động đem lại nhiều lợi nhuận nhưng cũng chứa đựng nhiều rủi ro. Trong khi đó, với việc thực hiện cam kết gia nhập WTO, thì sự thâm nhập và cạnh tranh của các định chế tài chính nước ngoài như những mũi khoan chậm nhưng rất chắc chắn, xoay từ từ và sâu dần vào thị trường tài chính Việt Nam và sẽ dần dần làm cho các NHTM Việt Nam trên thị trường nội địa mất dần thị phần, đó là điều khó tránh khỏi nếu các NHTM Việt Nam không có đủ năng lực cạnh tranh nội tại cũng như không tìm ra những biện pháp để liên tục nâng cao năng lực cạnh tranh đó. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam cũng đang nằm trong bối cảnh này, do đó việc làm thế nào để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng nhằm vững bước vào thời kỳ hội nhập cũng là một trong những vấn đề quan trọng của ngân hàng hiện nay.

Xuất phát từ thực trạng hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, người viết tập trung phân tích những điểm yếu, những hạn chế trong năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Qua đó thấy được sự cần thiết của việc nâng cao năng lực cạnh tranh tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Đồng thời kết hợp giữa cơ sở lý luận và thực tiễn, người viết đề xuất một số giải pháp với mong muốn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam trước thềm hội nhập

Do thời gian nghiên cứu ngắn và khả năng hạn hẹp của người viết nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Rất mong nhận được sự góp ý chân thành của Quý Thầy Cô và bạn đọc để luận văn hoàn thiện hơn.

\*\*\*\*\*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt :

1. Các Mác (1978), *Mác – Ăng Ghen toàn tập*, NXB Sự Thật, Hà Nội.
2. Chu Văn Cấp (2003), *Nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế nước ta trong quá trình hội nhập khu vực và quốc tế*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Bạch Thụ Cường (2002), *Bàn về cạnh tranh toàn cầu*, NXB Thông tấn, Hà Nội.
4. PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp – Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê.
5. Đại học kinh tế quốc dân (2000), *Các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp công nghiệp trong điều kiện hội nhập*, Đề tài khoa học cấp Bộ.
6. Fredr. David (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
7. Hồ Đức Hùng (1998), *Marketing căn bản*, NXB Thống kê.
8. M.Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
9. TS. Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao Động – Xã Hội, Hà Nội.
10. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu : cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB TP.HCM.
11. PGS-TS Trần Văn Tùng (2004), *Cạnh tranh kinh tế - Lợi thế cạnh tranh quốc gia – Chiến lược cạnh tranh của công ty*, NXB Thế giới, Hà Nội.
12. *Từ điển Bách Khoa* (1995), NXB Từ điển Bách Khoa, Hà Nội.
13. *Từ điển Thuật ngữ Kinh tế học* (2001), NXB Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
14. Viện nghiên cứu và phổ biến tri thức bách khoa, Hà Nội (1988), *Đại Từ điển kinh tế thị trường*.
15. Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung Ương và Chương trình phát triển Liên Hợp Quốc (2002), *Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*, NXB Giao thông Vận Tải, Hà Nội.



16. Nguyễn Như Ý (chủ biên), *Đại Từ Điển Tiếng Việt*, NXB Văn Hóa Thông Tin.

**Tiếng Anh :**

17. Michael E.Porter (1998), *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.

**Một số trang web :**

[www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn)

[www.bidv.com.vn](http://www.bidv.com.vn)

[www.incombank.com.vn](http://www.incombank.com.vn)

[www.vietcombank.com.vn](http://www.vietcombank.com.vn)

[www.vbard.com.vn](http://www.vbard.com.vn)

[www.citibank.com](http://www.citibank.com)

[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

[www.cpv.org.vn](http://www.cpv.org.vn)

[www.mof.gov.vn](http://www.mof.gov.vn)

[www.mpi.gov.vn](http://www.mpi.gov.vn)

[www.vnexpress.net](http://www.vnexpress.net)

[www.vneconomy.com.vn](http://www.vneconomy.com.vn)

[www.deutsche-bank.de](http://www.deutsche-bank.de)

[www.vietnamnet.vn/kinhte](http://www.vietnamnet.vn/kinhte)



**PHỤ LỤC 1 : SO SÁNH VỚI MỘT SỐ NHTM  
TRÊN THẾ GIỚI VÀ KHU VỰC**

Đvt : triệu USD

<b>Tên ngân hàng-Quốc tịch</b>	<b>Mức vốn CSH</b>
Citigroup- Mỹ	58.448
Mizuho Financial Group-Nhật	40.498
HBSC Holdings – Anh	35.074
Bank China	21.916
Agricultural Bank of China	16.435
China Construction Bank	12.955
National Australia Bank	10.452
Kookmin Bank – Korea	7.737
ANZ bank Group – Australia	6.231
Commonwealth bank group- Australia	5.411
DBS Bank of Singapore	4.833
State Bank of India	4.104
Bank of Taiwan	3.478
<b>Các Ngân hàng Khu Vực Asian</b>	
Bình quân một số NH lớn nhất	8.000
Bình quân một số NH trung bình	1.000
<b>Các Ngân hàng Việt Nam</b>	
Vốn của 5 NHTMNN	1.269
Vốn bình quân của 1 NHTMNN	254
Vốn của tất cả NHTMCP của Việt Nam	253
Vốn bình quân 1 NHTD	17

*Nguồn* : The Banker / Financial Times

**PHỤ LỤC 2 : THỊ PHẦN CỦA CÁC NHTM GIAI ĐOẠN 2001-2005**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b><i>Thị phần huy động vốn (%)</i></b>					
NHTM Nhà nước	80,1	79,3	78,1	75,2	73,9
NHTM Cổ phần	9,2	10,1	11,2	13,2	16,7
Chi nhánh NH nước ngoài	8,8	8,1	7,8	8,2	6,9
Ngân hàng liên doanh	1,2	1,3	1,5	1,5	0,9
Khác	0,7	1,2	1,4	1,9	1,6
<b>Tổng cộng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b><i>Thị phần tín dụng (%)</i></b>					
NHTM Nhà nước	79,0	79,9	78,6	76,9	70,8
NHTM Cổ phần	9,3	9,5	10,8	11,6	14,8
Chi nhánh NH nước ngoài	9,5	7,7	7,7	8,3	8,3
Ngân hàng liên doanh	1,0	1,1	1,2	1,3	1,2
Khác	1,2	1,8	1,7	1,9	4,9
<b>Tổng cộng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nguồn:* Báo cáo thường niên NHNN VN các năm

**PHỤ LỤC 3 : CÁC SẢN PHẨM - DỊCH VỤ CHỦ YẾU CỦA BIDV**

<b>Sản phẩm Tiền gửi</b>	Tài khoản thanh toán; Tiền gửi có kỳ hạn; Tiền gửi tiết kiệm (không kỳ hạn; bậc thang; dự thưởng; “ô trứng vàng”; rút dần); Kỳ phiếu; Trái phiếu coupon; Chứng chỉ tiền gửi dài hạn
<b>Sản phẩm tín dụng</b>	Cho vay cá nhân (hỗ trợ nhu cầu nhà ở; mua ô tô...); Cho vay các tổ chức kinh tế (theo món; theo hạn mức; tài trợ xuất khẩu; tài trợ dự án; thi công xây lắp...)
<b>Sản phẩm và dịch vụ kinh doanh tiền tệ</b>	Giao dịch giao ngay; Giao dịch kỳ hạn tiền tệ; Nghiệp vụ hoán đổi tiền tệ
<b>Sản phẩm tài trợ thương mại</b>	Chuyển tiền đến/ đi; Nhờ thu Hối phiếu tron; Phát hành Hối phiếu; Phát hành thư Tín dụng (L/C); Thông báo / Xác nhận L/C; L/C chuyển nhượng; Nhờ thu kèm chứng từ hàng nhập/ xuất; Thông báo/ Xác nhận bảo lãnh; Bảo lãnh nhận hàng; Chiết khấu; Thanh toán séc du lịch
<b>Dịch vụ Chuyển tiền</b>	Chuyển tiền đi / đến trong nước; Chuyển tiền kiều hối
<b>E-banking</b>	Thẻ ATM : Thẻ Etrans 365+ ; Thẻ Vạn dặm; Thẻ Power; Dịch vụ gửi, nhận tin nhắn tự động (BSMS); Dịch vụ homebanking
<b>Dịch vụ ngân quỹ</b>	Thu hộ tại doanh nghiệp; Thu đổi tiền cũ hỏng; Kiểm đếm tiền tại trụ sở ngân hàng; Kiểm định tiền thật, giả
<b>Sản phẩm và dịch vụ khác</b>	Góp vốn và liên doanh – liên kết trong và ngoài nước; Cung cấp các dịch vụ đầu tư chứng khoán thông qua Công ty Chứng khoán BIDV (BSC); Làm ngân hàng chỉ định thanh toán chứng khoán cho TT giao dịch 2 Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh; Cho thuê tài chính thông qua Công ty Cho thuê Tài chính BIDV (BLC); Bảo hiểm phi nhân thọ thông qua Công ty Bảo hiểm BIDV (BIC); Tư vấn tài chính và đầu tư; Làm ngân hàng đại lý cho vay tài trợ ủy thác đối với các nguồn vốn hỗ trợ phát triển trong nước và quốc tế; Các dịch vụ chi trả tiền lương..



Anh / Chị vui lòng sử dụng thang điểm từ 1 đến 4 (cho câu 1 đến câu 6) với các mức ý nghĩa sau:

4 : rất hài lòng

3 : hài lòng

2 : bình thường

1 : không hài lòng

**Câu 1 : Anh/Chị vui lòng đánh giá về mức giá sản phẩm dịch vụ của các Ngân hàng thương mại quốc doanh sau :**

BIDV (Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam)	1	2	3	4
Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)	1	2	3	4
VCB (Ngân hàng Ngoại Thương)	1	2	3	4
ICB (Ngân hàng Công Thương)	1	2	3	4

**Câu 2 : Anh/Chị vui lòng đánh giá về mạng lưới chi nhánh của các Ngân hàng thương mại quốc doanh sau :**

BIDV (Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam)	1	2	3	4
Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)	1	2	3	4
VCB (Ngân hàng Ngoại Thương)	1	2	3	4
ICB (Ngân hàng Công Thương)	1	2	3	4

**Câu 3 : Anh / Chị vui lòng đánh giá về đội ngũ nhân viên của các Ngân hàng thương mại quốc doanh sau :**

BIDV (Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam)	1	2	3	4
Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)	1	2	3	4
VCB (Ngân hàng Ngoại Thương)	1	2	3	4
ICB (Ngân hàng Công Thương)	1	2	3	4

**Câu 4 : Anh / Chị vui lòng đánh giá về mức độ đa dạng và hữu ích của sản phẩm dịch vụ của các NHTMQD sau :**

BIDV (Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam)	1	2	3	4
Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)	1	2	3	4
VCB (Ngân hàng Ngoại Thương)	1	2	3	4
ICB (Ngân hàng Công Thương)	1	2	3	4

**Câu 5 : Anh / Chị vui lòng đánh giá về trang thiết bị ngân hàng của các Ngân hàng thương mại quốc doanh sau :**

BIDV (Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam)	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)	1	2	3	4
VCB (Ngân hàng Ngoại Thương)	1	2	3	4
ICB (Ngân hàng Công Thương)	1	2	3	4

**Câu 6 : Anh / Chị vui lòng đánh giá về hoạt động Marketing của các Ngân hàng thương mại quốc doanh sau :**

BIDV (Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam)	1	2	3	4
Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)	1	2	3	4
VCB (Ngân hàng Ngoại Thương)	1	2	3	4
ICB (Ngân hàng Công Thương)	1	2	3	4

**Câu 7 : Anh / Chị vui lòng đánh giá về mức độ nợ xấu của các Ngân hàng thương mại quốc doanh sau (1 : cao ; 2 : khá cao ; 3 : thấp ; 4 : rất thấp)**

BIDV (Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam)	1	2	3	4
Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)	1	2	3	4
VCB (Ngân hàng Ngoại Thương)	1	2	3	4
ICB (Ngân hàng Công Thương)	1	2	3	4

**Câu 8 : Trong tương lai nếu có nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng, Anh / Chị sẽ ưu tiên sử dụng sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng thương mại quốc doanh nào sau đây (chỉ chọn 1)**

BIDV (Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt Nam)	
Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn)	
VCB (Ngân hàng Ngoại Thương)	
ICB (Ngân hàng Công Thương)	

**Câu 9 : Anh / Chị hãy tự đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố từ A đến L ảnh hưởng đến hoạt động của một ngân hàng (xếp theo thang điểm từ 1 đến 10 : 1 là kém quan trọng nhất ; 10 là quan trọng nhất)**

A- Thị phần	
B-Vốn	
C-Chiến lược giá cả	
D-Mạng lưới chi nhánh	
E-Đội ngũ nhân viên	
F-Hoạt động Marketing	
G-Tính đa dạng sản phẩm	
H-Công nghệ thông tin	

K-Uy tín thương hiệu	
L-Tồn thất tín dụng	

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác quý báu của các Anh / Chị.*

\*\*\*\*\*