

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


NGUYỄN BÌNH ĐỨC

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐÔNG Á

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC :
TS. LÊ CAO THANH

TP.HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan rằng

Luận Văn là công trình do tôi tự nghiên cứu và thực hiện.

Nguyễn Bình Đức

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám Hiệu, Khoa sau đại học và Khoa Quản trị kinh doanh trường đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh đã giảng dạy, truyền đạt những kiến thức quý báu cho tôi trong suốt khóa học. Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Tiến sĩ Lê Cao Thanh và Ban lãnh đạo ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á đã tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tôi hoàn thành Luận Văn này. Quá trình thực hiện Luận Văn còn có sự quan tâm, hỗ trợ và hợp tác nhiệt tình từ các đồng nghiệp, bạn bè và khách hàng.

Người thực hiện Luận Văn

Nguyễn Bình Đức

MỤC LỤC

Danh mục viết tắt

Danh mục bảng

Danh mục sơ đồ

Phần mở đầu

Chương 1. Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại (NHTM)

1.1 Khái quát hoạt động của NHTM	1
1.1.1 Khái niệm NHTM và các dịch vụ ngân hàng	1
1.1.1.1 Khái niệm NHTM.....	1
1.1.1.2 Các dịch vụ ngân hàng	2
1.1.2 Các đặc điểm dịch vụ ngân hàng và hoạt động kinh doanh của NHTM	4
1.1.2.1 Các đặc điểm dịch vụ ngân hàng.....	4
1.1.2.2 Đặc điểm hoạt động kinh doanh của NHTM	5
1.2 Khái quát về cạnh tranh trong ngành ngân hàng	7
1.2.1 Cạnh tranh.....	7
1.2.2 Lợi thế cạnh tranh	8
1.2.3 Năng lực cạnh tranh	10
1.2.3.1 Khái niệm.....	10
1.2.3.2 Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của một NHTM.....	10
1.3. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một NHTM.....	13
1.3.1 Thị phần	13
1.3.2 Nhóm yếu tố trực tiếp	13
1.3.2.1 Sản phẩm dịch vụ	14

1.3.2.2	Kênh phân phối	14
1.3.2.3	Hoạt động bán và marketing	15
1.3.3	Nhóm yếu tố hỗ trợ	17
1.3.3.1	Sức mạnh tài chính.....	17
1.3.3.2	Quản lý chi phí kinh doanh	18
1.3.3.3	Công nghệ	19
1.3.3.4	Khả năng nghiên cứu phát triển	19
1.3.3.5	Tổ chức	19
1.3.3.6	Nguồn nhân lực	19
1.4	Đánh giá tác động của các yếu tố môi trường	20
1.4.1	Tác động của các yếu tố thuộc môi trường vi mô	20
1.4.2	Tác động của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô	21
1.5	Bài học kinh nghiệm của một số ngân hàng trên thế giới	23
1.5.1	Bài học thất bại.....	23
1.5.2	Bài học thành công.....	23
	Kết luận chương 1.	24
	Chương 2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á (EAB)	
2.1	Sơ nét về hoạt động của EAB	25
2.2	Thực trạng năng lực cạnh tranh của EAB	26
2.2.1	Thị phần	26
2.2.2	Nhóm yếu tố trực tiếp	26
2.2.2.1	Sản phẩm dịch vụ	27
2.2.2.2	Kênh phân phối	27
2.2.2.3	Hoạt động bán và marketing	30
2.2.3	Nhóm yếu tố hỗ trợ	34

2.2.3.1	Sức mạnh tài chính.....	34
2.2.3.2	Quản lý chi phí kinh doanh.....	37
2.2.3.3	Công nghệ.....	38
2.2.3.4	Khả năng nghiên cứu phát triển.....	40
2.2.3.5	Tổ chức.....	41
2.2.3.6	Nguồn nhân lực.....	42
2.3	Đánh giá tác động của các yếu tố môi trường.....	45
2.3.1	Tác động của các yếu tố thuộc môi trường vi mô.....	45
2.3.1.1	Mức độ cạnh tranh của ngành ngân hàng.....	45
2.3.1.2	Mối đe dọa của sản phẩm thay thế.....	49
2.3.1.3	Mối đe dọa xâm nhập.....	49
2.3.1.4	Sức mạnh mặc cả của người cung ứng và người mua.....	50
2.3.2	Tác động của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô.....	51
2.3.2.1	Môi trường chính trị và pháp luật.....	51
2.3.2.2	Môi trường kinh tế.....	53
2.3.2.3	Môi trường khoa học công nghệ.....	54
2.3.2.4	Môi trường văn hóa xã hội.....	55
2.4	Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	56
	Kết luận chương 2.....	57
	Chương 3. Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB	
3.1	Những thay đổi trong môi trường kinh doanh thời gian tới.....	58
3.2	Quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB.....	60
3.3	Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB.....	61
3.3.1	Phát triển sản phẩm.....	61
3.3.2	Mở rộng kênh phân phối.....	62
3.3.3	Nâng cao tính cạnh tranh của công cụ giá.....	66

3.3.4 Xúc tiến hoạt động marketing	68
3.3.5 Quảng bá thương hiệu	70
3.3.6 Tăng tiềm lực tài chính	71
3.3.7 Phát triển công nghệ	74
3.3.8 Hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo mô hình định hướng vào khách hàng	76
3.3.9 Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	77
3.4 Một số kiến nghị với các cơ quan chức năng	79
Kết luận chương 3.....	80
Kết luận	
Tài liệu tham khảo	
Phụ lục	

DANH MỤC VIẾT TẮT

Các chữ viết tắt	Nội dung
ACB	Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu
AGRIBANK	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam
BIDV	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam
EAB	Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á
EXIMBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Xuất Nhập Khẩu
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
SACOMBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín
SOUTHERNBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Nam
TECHCOMBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương
VIB	Ngân hàng thương mại cổ phần Quốc Tế
VIETCOMBANK	Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam
VPBANK	Ngân hàng thương mại cổ phần ngoài quốc doanh

DANH MỤC BẢNG

Số thứ tự bảng	Tên bảng	Trang
Bảng 2.1	Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của EAB trong giai đoạn 2001-2006	25
Bảng 2.2	Bảng tổng hợp một số chỉ tiêu về chất lượng tài sản có, khả năng sinh lời và quản lý chi phí kinh doanh của EAB, SACOMBANK, ACB, EXIMBANK, TECHCOMBANK trong 2 năm 2005 – 2006	35a
Bảng 2.3	Bảng chi phí ứng dụng hệ thống ngân hàng lõi (core-banking)	39

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Số thứ tự sơ đồ	Tên sơ đồ	Trang
Sơ đồ 1.1	Mô hình giá trị nhận được của người tiêu dùng.	09
Sơ đồ 2.1	Biểu đồ thị phần huy động vốn và cho vay tổ chức kinh tế và dân cư của EAB, ACB, SACOMBANK, EXIMBANK và TECHCOMBANK trong giai đoạn 2001 – 2006	26a
Sơ đồ 2.2	Biểu đồ đánh giá chất lượng dịch vụ của EAB và so sánh với các NHTM khác	26b
Sơ đồ 2.3	Biểu đồ số lượng mạng lưới chi nhánh của EAB, ACB, SACOMBANK, EXIMBANK và TECHCOMBANK trong giai đoạn 2001-2006	28
Sơ đồ 2.4	Biểu đồ thị phần huy động vốn và cho vay của các nhóm ngân hàng trong giai đoạn 2001 – 2005	45a
Sơ đồ 2.5	Sơ đồ các nhóm đối thủ cạnh tranh	46

PHẦN MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Sau hơn 20 năm đổi mới, nền kinh tế Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu đáng khích lệ và đang từng bước vững chắc hội nhập vào nền kinh tế thế giới. Góp phần vào những thành tựu chung đó, ngành ngân hàng đã và đang khẳng định vai trò “huyết mạch” của mình đối với sự phát triển kinh tế của đất nước. Với những tác động tích cực của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, hệ thống ngân hàng thương mại trong nước không ngừng lớn mạnh với tốc độ phát triển bình quân trên 30%/năm và tiếp tục giữ vai trò chủ đạo trong việc cải thiện khả năng huy động vốn và đáp ứng nhu cầu đầu tư của các khu vực kinh tế.

Bên cạnh những điều kiện thuận lợi, các ngân hàng thương mại trong nước cũng đang đứng trước nhiều thử thách, đặc biệt là sự cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt. Việc Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới đang đẩy nhanh tiến trình thâm nhập của các ngân hàng nước ngoài vào Việt Nam, đặt các ngân hàng thương mại trong nước trước những thách thức hết sức to lớn trong cuộc đua tranh giành thị phần cũng như khả năng tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế trong hoạt động kinh doanh ngân hàng.

Trước bối cảnh đó, Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á, dù là một trong những ngân hàng mạnh của Việt Nam, cũng không tránh khỏi những thử thách trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á đang phải giải bài toán lớn về việc tranh thủ điều kiện và nguồn lực để đón đầu cơ hội, vượt qua các nguy cơ nhằm phát triển ổn định và bền vững.

Với những yêu cầu cấp thiết xuất phát từ thực tiễn trên, Luận Văn “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á*” sẽ góp phần làm sáng tỏ hiện trạng và định hướng giải quyết những vấn đề bức xúc trong cuộc cạnh tranh sắp tới.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Xác định các yếu tố môi trường tác động đến khả năng cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á, đặc biệt là môi trường cạnh tranh của ngành.

Làm rõ khả năng cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á.

Trên cơ sở đó, định hướng giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Luận Văn tập trung nghiên cứu hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á và một số ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu hiện nay như ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín, ngân hàng thương mại cổ phần Xuất Nhập Khẩu...

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Các phương pháp nghiên cứu chủ yếu được vận dụng trong quá trình thực hiện Luận Văn: phương pháp thống kê mô tả, so sánh – đối chiếu, khảo sát khách hàng, phương pháp chuyên gia và phương pháp ma trận hình ảnh cạnh tranh.

5. Ý NGHĨA KHOA HỌC, THỰC TIỄN VÀ ĐIỂM MỚI CỦA LUẬN VĂN

Luận văn đã tổng hợp được các lý luận liên quan đến cạnh tranh trong ngành ngân hàng.

Vận dụng các lý thuyết vào việc làm rõ những điểm mạnh và điểm yếu trong cạnh tranh của một ngân hàng thương mại – Trường hợp ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á.

Đề xuất các giải pháp tăng năng lực cạnh tranh có thể được dùng làm tài liệu tham khảo thiết thực trong hoạch định chiến lược không chỉ với ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á mà còn hữu ích với các ngân hàng thương mại khác.

6. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu và kết luận, Luận Văn được thiết kế thành 3 phần chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Chương 2: Đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á

Chương 3: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á

CHƯƠNG I

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

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1 KHÁI QUÁT HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI (NHTM)

1.1.1 Khái niệm NHTM và các dịch vụ ngân hàng

1.1.1.1 Khái niệm NHTM

Tùy theo trình độ phát triển và mức độ cạnh tranh trong ngành, phong tục tập quán cũng như quan điểm của Chính phủ mỗi quốc gia, NHTM được hiểu theo các khái niệm khác nhau. Khái niệm phổ biến hiện nay về NHTM được xây dựng dựa vào các chức năng của ngân hàng.

Đạo luật ngày 03/06/1942 của Pháp quy định: “*Ngân hàng là những xí nghiệp hay cơ sở nào làm nghề thường xuyên nhận của công chúng dưới hình thức ký thác, hoặc hình thức khác, những khoản tiền mà họ dùng cho chính họ vào các nghiệp vụ chiết khấu, nghiệp vụ tín dụng hay nghiệp vụ tài chính*”.[28]

Quốc hội Hoa Kỳ đã phê chuẩn: “*Ngân hàng được định nghĩa như một công ty là thành viên của Công ty bảo hiểm tiền gửi Liên Bang*.”[21].

Ở Việt Nam, khái niệm NHTM lần đầu tiên được đề cập trong Nghị định 53/HĐBT ngày 26/03/1988 dưới dạng ngân hàng chuyên doanh. Hiện nay, theo mục 2 - Điều 20 của ***Luật Các Tổ Chức Tín Dụng*** - 2004: “*Ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan*”. Mục 7 - điều 20 (tài liệu trên) quy định: “*Hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi, sử dụng số tiền này để cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ thanh toán khác*.”

Trong phạm vi đề tài nghiên cứu này, NHTM được hiểu:

- ✓ Là định chế hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ.

- ✓ Mục tiêu hoạt động là thu lợi nhuận.
- ✓ Chức năng và phạm vi hoạt động: thực hiện toàn bộ các dịch vụ về huy động vốn, tín dụng, cung ứng các phương tiện và dịch vụ thanh toán.
- ✓ Khác với các tổ chức tín dụng phi ngân hàng, NHTM được phép nhận tiền gửi không kỳ hạn và làm dịch vụ thanh toán.

1.1.1.2 Các dịch vụ ngân hàng

a) Nhóm dịch vụ huy động vốn

Nhóm dịch vụ huy động vốn thực hiện chức năng tạo thêm nguồn vốn kinh doanh cho ngân hàng. *Về phía khách hàng*, bên cạnh việc được hưởng lợi tức, khách hàng còn được cung ứng các dịch vụ khác như dịch vụ về ngân quỹ, thu chi tài chính, phát hành séc .v.v... Nhóm gồm các dịch vụ chính sau:

❖ Dịch vụ nhận tiền gửi tiết kiệm và thanh toán

Dịch vụ nhận tiền gửi tiết kiệm và thanh toán là loại dịch vụ huy động nguồn tiền tạm thời nhàn rỗi của khách hàng và thực hiện chi trả theo yêu cầu của khách hàng. Dịch vụ được phân loại tùy thuộc vào thời hạn gửi, đối tượng gửi và hình thức trả lãi.

❖ Các loại giấy tờ có giá

Đây là dịch vụ huy động vốn trên thị trường tài chính thông qua việc phát hành chứng chỉ tiền gửi và trái phiếu ngân hàng để thu hút nguồn tiền đầu tư từ các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật. Hiện nay, để tăng tính cạnh tranh của dịch vụ, các NHTM phát hành giấy tờ có giá với nhiều loại kỳ hạn khác nhau, lãi suất khác nhau và loại tiền khác nhau.

b) Nhóm dịch vụ sử dụng vốn

Dịch vụ sử dụng vốn thực hiện chức năng tạo ra thu nhập chính cho ngân hàng. Một số dịch vụ chính của nhóm:

❖ **Chiết khấu giấy tờ có giá và cho vay thương mại**

Đây là dịch vụ truyền thống của các NHTM với mục đích cung cấp vốn cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh. Dịch vụ này chiếm tỷ trọng cao trong danh mục cho vay. Ngày nay, các NHTM không chỉ chiết khấu thương phiếu như thời kỳ đầu mà còn chiết khấu các loại giấy tờ có giá khác và cung cấp đa dạng các loại hình dịch vụ cho vay thương mại như linh động trong thời hạn cho vay, đa dạng mục đích cho vay và linh hoạt hình thức trả lãi.

❖ **Cho vay tiêu dùng**

Trước đây, các NHTM ít chú ý đến cho vay tiêu dùng vì các khoản cho vay tiêu dùng thường có mức sinh lợi không cao do có quy mô nhỏ và nguy cơ vỡ nợ cao. Tuy nhiên, để đa dạng hóa danh mục cho vay và tăng cơ hội “bán chéo” dịch vụ ngân hàng, các NHTM đều cung cấp thêm dịch vụ này.

❖ **Cho thuê tài chính**

Các NHTM mua máy móc thiết bị và cho doanh nghiệp thuê lại. Sau khi kết thúc thời hạn thuê, doanh nghiệp có thể làm thủ tục mua thiết bị. Đây là dịch vụ biến tướng của dịch vụ cho vay thương mại trung hạn và dài hạn. Điểm khác biệt là máy móc thiết bị thuộc sở hữu của ngân hàng.

c) **Nhóm dịch vụ thanh toán và các dịch vụ khác**

Các NHTM đang chú trọng phát triển nhóm dịch vụ này vì thu nhập của nhóm khá cao nhưng có mức độ rủi ro thấp hơn so với nhóm dịch vụ sử dụng vốn. Trong tương lai, tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ sẽ tăng mạnh. Một số dịch vụ chính của nhóm:

- ✓ Thanh toán trong nước, thu chi hộ và quản lý ngân quỹ.
- ✓ Thanh toán quốc tế và trao đổi ngoại hối.
- ✓ Các dịch vụ khác như môi giới đầu tư chứng khoán, bảo quản vật có giá, dịch vụ ủy thác, tư vấn tài chính.v.v...

1.1.2 Các đặc điểm dịch vụ ngân hàng và hoạt động kinh doanh của NHTM

Thị trường ngành ngân hàng có những đặc điểm riêng của mình. Để có thể đem lại hiệu quả cao trong quá trình cạnh tranh, mỗi ngân hàng phải nắm bắt đặc điểm của thị trường kinh doanh.

1.1.2.1 Các đặc điểm dịch vụ ngân hàng

Tính vô hình. Đây là đặc trưng phân biệt chính với sản phẩm thông thường. Dịch vụ ngân hàng không thể nắm trong tay, sờ mó hoặc nếm thử. Khách hàng rất khó đánh giá chất lượng trước khi mua và chỉ cảm nhận được chất lượng trong quá trình mua và sau khi sử dụng. Vì vậy, uy tín của ngân hàng cũng như sự tin tưởng của khách hàng ảnh hưởng lớn đến quyết định mua của khách hàng.

Tính không tách biệt và không thể lưu trữ. Dịch vụ ngân hàng được tạo ra và tiêu dùng đồng thời nên không thể dự trữ để cung cấp trong tương lai. Vì vậy, ngân hàng phải có mạng lưới phân phối đủ rộng để đảm bảo dịch vụ được tạo ra kịp lúc theo yêu cầu của khách hàng.

Tính không đồng nhất. Tính không đồng nhất thể hiện qua mức độ biến thiên cao của chất lượng trong quá trình cung cấp. Chất lượng dịch vụ ngân hàng phụ thuộc nhiều vào sự tác động qua lại giữa nhân viên ngân hàng và khách hàng. Cùng một dịch vụ, chất lượng sẽ khác nhau nếu được cung cấp bởi các nhân viên khác nhau hoặc được đánh giá bởi các khách hàng khác nhau.

Tính dễ bị sao chép. Dịch vụ ngân hàng là một quá trình hay kinh nghiệm nên dễ bị sao chép.

Ngoài ra, các dịch vụ ngân hàng còn có mối quan hệ hữu cơ với nhau. Các dịch vụ ngân hàng vừa tranh giành nguồn lực lại vừa bổ sung nguồn lực cho nhau. Ví dụ: Quy mô của nhóm dịch vụ sử dụng vốn phụ thuộc nhiều vào kết quả hoạt động của nhóm dịch vụ huy động vốn. Ngược lại, nhóm dịch vụ sử dụng vốn hoạt động hiệu quả sẽ làm tăng tính cạnh tranh cho nhóm huy động vốn...

1.1.2.2 Đặc điểm hoạt động kinh doanh của NHTM

a) Cấu trúc tài sản, cơ cấu vốn kinh doanh và nguồn sinh lợi nhuận có tính đặc thù riêng. Do NHTM kinh doanh tiền và các giấy tờ có giá khác nên cấu trúc tài sản khác biệt so với cấu trúc tài sản của các doanh nghiệp phi tài chính khác: tài sản chủ yếu là tài sản tài chính. Cơ cấu vốn kinh doanh gồm phần lớn là vốn huy động từ bên ngoài và chỉ một phần nhỏ là vốn tự có của ngân hàng. Nguồn gốc sinh lợi cũng khác so với các doanh nghiệp phi tài chính: NHTM chủ yếu kiếm lợi nhuận từ hoạt động cho vay và đầu tư, trong khi đó, các doanh nghiệp phi tài chính kiếm lợi nhuận chủ yếu từ bán hàng hóa.

b) Khách hàng vừa là nhà cung ứng vừa là người tiêu thụ. Khách hàng có thể cho ngân hàng vay các khoản tiền tạm thời nhàn rỗi trong ngắn hạn, đồng thời cũng có thể vay từ ngân hàng cho các mục đích kinh doanh, tiêu dùng khác.

c) Quan hệ với khách hàng chủ yếu dựa trên cơ sở tín nhiệm lẫn nhau. Uy tín luôn là yếu tố được đặt lên hàng đầu trong hầu hết các mối quan hệ kinh doanh thông thường khác. Trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, uy tín càng đóng vai trò quyết định hơn. Điều này được lý giải bởi:

- ✓ Giá bán (lãi suất) của dịch vụ thường nhỏ hơn nhiều so với giá trị dịch vụ nên sự bù đắp khi xảy ra rủi ro là rất thấp.
- ✓ Do tính chất vô hình của dịch vụ ngân hàng, khách hàng thường không được thử trước khi sử dụng nên quyết định sử dụng chủ yếu dựa vào niềm tin.
- ✓ Mối quan hệ trên bắt nguồn từ tính chất thông tin không cân xứng trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

d) Chế độ bảo hộ độc quyền cho dịch vụ ngân hàng hầu như không có. Trong hoạt động kinh doanh của NHTM, các dịch vụ ngân hàng thường không có quy chế bảo hộ độc quyền. Vì vậy, các đối thủ cạnh tranh dễ dàng tung ra các dịch vụ tương tự nếu đáp ứng được các yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước.

e) Môi trường hoạt động nhạy cảm với thông tin. Hoạt động kinh doanh của NHTM thường chịu tác động rất lớn bởi các thông tin từ thị trường. Khách hàng dễ mất niềm tin khi tiếp nhận bất kỳ thông tin bất lợi với ngân hàng. Điều này có thể dẫn đến tình trạng rút tiền hàng loạt và đẩy ngân hàng vào tình trạng mất khả năng thanh toán, thậm chí là phá sản.

f) Môi trường hoạt động có tính hợp tác cao. Hoạt động kinh doanh của một ngân hàng đòi hỏi phải hợp tác chặt chẽ với các ngân hàng khác. Sự hợp tác giúp chia sẻ rủi ro kinh doanh và cùng cung cấp dịch vụ cho khách hàng, tránh tình trạng: sự phá sản của một ngân hàng làm lung lay toàn bộ hệ thống ngân hàng...

g) Môi trường hoạt động chịu tác động lớn của các yếu tố bên ngoài. Hoạt động kinh doanh của NHTM có các đặc điểm:

✓ Chịu sự kiểm soát chặt chẽ của Chính phủ. So với các ngành nghề khác, hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực ngân hàng chịu sự giám sát cao nhất. Chính phủ phải kiểm soát chặt chẽ hoạt động ngân hàng để:

- Đảm bảo an toàn cho các khoản tiết kiệm của công chúng.
- Kiểm soát khả năng “tạo tiền” của các NHTM và định hướng hoạt động kinh doanh của NHTM có lợi cho sự phát triển của nền kinh tế.
- Đảm bảo bình đẳng và công khai cho công chúng trong việc tiếp cận các dịch vụ mà NHTM cung cấp.

✓ Chịu tác động của nhiều loại rủi ro như rủi ro lãi suất, rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro ngoại hối, rủi ro quốc gia .v.v...

✓ Chịu ảnh hưởng lớn từ các yếu tố của môi trường bên ngoài như tình hình phát triển kinh tế, hệ thống pháp luật, văn hóa tiêu dùng, công nghệ, môi trường cạnh tranh ngành .v.v...

h) Môi trường hoạt động chịu sự chi phối mạnh của yếu tố công nghệ. Bên cạnh yếu tố con người, công nghệ chính là chìa khóa quan trọng để nâng cao hiệu

quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng ngày nay. Công nghệ bao gồm những công nghệ mang tính tác nghiệp (như hệ thống thanh toán điện tử, hệ thống ATM và các máy cà thẻ POS...) và công nghệ quản lý như hệ thống thông tin quản lý, hệ thống quản lý rủi ro... Ứng dụng công nghệ cho phép ngân hàng kiểm soát hiệu quả hơn hoạt động kinh doanh, rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ và cung cấp nhiều tiện ích hơn cho khách hàng. Ngày nay, hệ thống máy ATM, máy POS và internet banking đang dần thay thế một số nhân viên giao dịch của ngân hàng.

1.2 Khái quát về cạnh tranh trong ngành ngân hàng

1.2.1 Cạnh tranh

Cạnh tranh là một quy luật tất yếu mà các ngân hàng đều phải thực hiện để tồn tại và phát triển. Tùy theo quan điểm nghiên cứu, cạnh tranh có các khái niệm khác nhau. Khi nói đến cạnh tranh, người ta thường phân làm ba cấp độ: cạnh tranh của quốc gia, cạnh tranh của doanh nghiệp và cạnh tranh của sản phẩm. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, Luận Văn tập trung vào cạnh tranh của doanh nghiệp và sản phẩm.

Đứng trên quan điểm người bán, P.Samuelson định nghĩa: *“Cạnh tranh là sự kình địch giữa các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau để giành khách hàng, thị trường”*. [22] Chú trọng hơn đến tính chất cạnh tranh và phương pháp cạnh tranh, Giáo sư Tôn Thất Nguyễn Thiêm cho rằng: *“Cạnh tranh trên thương trường phải là cạnh tranh lành mạnh, cạnh tranh không phải để diệt trừ đối thủ của mình mà là để đem lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc/và mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không phải đối thủ của mình.”* [23]

Tóm lại, cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng được hiểu là sự ganh đua hợp pháp giữa các ngân hàng nhằm đạt đến các mục tiêu cụ thể như thị phần, lợi nhuận, vốn, nhân lực hay đảm bảo an toàn trong hoạt động kinh doanh...

❖ **Cạnh tranh trong ngành ngân hàng có một số đặc điểm sau:**

Mức độ cạnh tranh trong ngành ngân hàng không cao bằng một số ngành kinh doanh khác. Đặc điểm này xuất phát từ việc bị kiểm soát chặt chẽ bởi Chính Phủ. Thông qua các quy định pháp luật về thủ tục cấp giấy phép thành lập ngân hàng mới, tỷ lệ dự trữ bắt buộc, hạn mức cho vay .v.v..., Ngân hàng Nhà nước làm giảm mức độ cạnh tranh trong ngành ngân hàng và làm cho các ngân hàng không thể tùy ý sử dụng nguồn lực để cạnh tranh theo mức độ rủi ro đã chọn.

Cạnh tranh trong ngành ngân hàng không phải là cạnh tranh “một mất một còn”. Hợp tác kinh doanh và hạn chế xảy ra “*hiệu ứng domino*” buộc các ngân hàng không thể áp dụng mọi phương thức cạnh tranh để chiến thắng đối thủ. Giải pháp để loại đối thủ cạnh tranh chủ yếu là sáp nhập.

Lợi thế cạnh tranh dựa vào sự khác biệt hóa dịch vụ thường không duy trì lâu bằng các ngành khác. Do đặc điểm dịch vụ ngân hàng dễ sao chép nên tính khác biệt của dịch vụ sẽ nhanh chóng bị xóa bỏ bởi đối thủ cạnh tranh nếu ngân hàng đó không ngừng tự đổi mới để tạo ra những điểm khác biệt mới.

Xây dựng thương hiệu và uy tín vẫn là những phương thức cạnh tranh hiệu quả vì đặc điểm hoạt động kinh doanh của ngân hàng dựa trên cơ sở tín nhiệm.

Nguồn nhân lực và công nghệ là hai trong những nguồn lực chính tạo lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng nhờ vào việc cải tiến chất lượng dịch vụ liên tục.

1.2.2 Lợi thế cạnh tranh

Cạnh tranh được xem như một “cuộc chiến” giữa các ngân hàng. Trong cuộc chiến đó, mỗi ngân hàng muốn chiến thắng phải có một vài lợi thế hơn đối thủ. Đó chính là lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh của ngân hàng A so với các đối thủ là nhờ ngân hàng A cung cấp giá trị lớn hơn cho khách hàng, làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng so với các ngân hàng cạnh tranh.

Giá trị mang lại cho khách hàng là khoảng chênh lệch giữa tổng giá trị khách hàng nhận được (bao gồm giá trị về sản phẩm, giá trị dịch vụ, giá trị nhân lực và giá trị tâm lý) với tổng chi phí của khách hàng phải bỏ ra (bao gồm tiền bạc, thời gian / công sức và chi phí rủi ro).



Sơ đồ 1.1: Mô hình giá trị nhận được của người tiêu dùng.

Mức độ hài lòng của khách hàng là mức độ trạng thái cảm giác của khách hàng bắt nguồn từ việc so sánh kết quả thu được từ dịch vụ so với những kỳ vọng của họ về dịch vụ. Những kỳ vọng này có được nhờ vào kinh nghiệm của những lần mua trước, ý kiến của bạn bè, người thân và các thông tin từ các nguồn khác cũng như từ chính cam kết của ngân hàng.

Bằng việc đem lại sự hài lòng cho khách hàng, ngân hàng nâng cao mức độ trung thành của khách hàng và nhận được những lợi ích sau:

- ✓ Giảm chi phí phục vụ (chi phí duy trì tài khoản, chi phí thiết lập lại hạn mức tín dụng...)
- ✓ Giảm thời gian nắm bắt các yêu cầu của khách hàng.
- ✓ Có cơ hội bán chéo dịch vụ đang có và các dịch vụ mới.
- ✓ Thu hút khách hàng mới thông qua kênh quảng cáo “truyền miệng” từ những khách hàng trung thành.

1.2.3 Năng lực cạnh tranh

1.2.3.1 Khái niệm

Năng lực cạnh tranh được định nghĩa khác nhau tùy theo cách tiếp cận:

Trên góc độ chi phí sản xuất, Fafchamps cho rằng: *“Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp đó có thể sản xuất ra dịch vụ với chi phí biến đổi trung bình thấp hơn giá của nó trên thị trường.”*[22].

Trên góc độ thị phần, Randall cho rằng: *“Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng giành được và duy trì thị phần trên thị trường với lợi nhuận nhất định.”*[22]

Nhìn chung, năng lực cạnh tranh của một ngân hàng là khả năng sử dụng các nguồn lực bên trong và khai thác các yếu tố tác động bên ngoài để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho ngân hàng thông qua việc cung cấp các dịch vụ tài chính đáp ứng tối đa yêu cầu hợp lý của khách hàng, từ đó duy trì, mở rộng thị phần và tăng lợi nhuận.

1.2.3.2 Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của một NHTM

Trên cơ sở ứng dụng lý thuyết của Micheal E.Porter, năng lực cạnh tranh của một ngân hàng được cấu thành từ hai nhóm yếu tố sau:

a) Nhóm yếu tố trực tiếp

❖ Sản phẩm

Sản phẩm là yếu tố cơ bản cấu thành năng lực cạnh tranh của bất kỳ doanh nghiệp nào. Trong hoạt động ngân hàng, sản phẩm ngân hàng là các dịch vụ tài chính mà ngân hàng cung ứng cho khách hàng. Chất lượng và mức độ đa dạng của các dịch vụ tài chính giúp tạo nên vị thế của dịch vụ ngân hàng trong tâm trí khách hàng.

❖ Kênh phân phối

Kênh phân phối là cầu nối của ngân hàng với khách hàng trong việc cung ứng các dịch vụ ngân hàng và tiện ích phụ trợ. Vì thế, kênh phân phối ảnh hưởng

không nhỏ đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng.

❖ **Hoạt động bán và marketing**

Bên cạnh việc tạo ra sản phẩm và tổ chức hệ thống kênh phân phối hiệu quả, hoạt động bán và marketing cũng có ý nghĩa quyết định đến việc xây dựng và phát triển năng lực cạnh tranh của một ngân hàng. Chính sách giá linh hoạt, kỹ năng phục vụ của nhân viên và các chính sách marketing góp phần không nhỏ trong việc lôi kéo và duy trì lòng trung thành của khách hàng.

b) **Nhóm yếu tố hỗ trợ**

❖ **Sức mạnh tài chính**

Tạp chí ABA Banking Journal đã công bố một cuộc điều tra cho thấy 68% các nhà quản trị ngân hàng cảm thấy rằng tăng sức mạnh tài chính sẽ cung cấp cho ngân hàng một lợi thế cạnh tranh nhất định.[35] Điều đó cho thấy một ngân hàng được xem là có năng lực cạnh tranh thực sự khi ngân hàng đó có tiềm lực tài chính mạnh vì đây là nhân tố quyết định tạo ra khả năng chống đỡ các rủi ro, khả năng mở rộng hoạt động kinh doanh... của một ngân hàng.

❖ **Quản lý chi phí kinh doanh**

Quản lý chi phí luôn là một trong những yêu cầu hàng đầu của một ngân hàng. Quản lý chi phí kinh doanh hiệu quả sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh về mặt chi phí so với các đối thủ. Với lợi thế chi phí thấp, ngân hàng sẽ được bảo vệ trong quá trình cạnh tranh nhờ thu được lợi nhuận cao hơn so với đối thủ có cùng một mức doanh thu.

❖ **Công nghệ**

Trong hoạt động kinh doanh ngân hàng hiện đại, công nghệ có vai trò rất lớn trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội hơn đối thủ. Công nghệ có thể đem lại hiệu quả cao cho việc mở rộng quy mô hoạt động và cũng có thể thay đổi cả cấu trúc hoạt động của ngân hàng thông qua việc mở rộng kênh phân phối,

tạo ra dịch vụ mới, quy trình mới... Giáo sư Peter S.Rose nhận định rằng: “*Ngân hàng muốn duy trì lợi nhuận và khả năng mở rộng hoạt động, thường bằng cách giành ưu thế đối với các ngân hàng nhỏ vốn không có khả năng theo kịp những thay đổi về công nghệ*”.[21]

❖ **Khả năng nghiên cứu và phát triển**

Nếu hoạt động bán và marketing thể hiện khả năng cung cấp các giá trị gia tăng cho khách hàng thì khả năng nghiên cứu và phát triển thể hiện năng lực sáng tạo của một ngân hàng trong việc tạo ra những giá trị gia tăng đó. Việc bắt kịp cũng như duy trì lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ phụ thuộc rất nhiều vào khả năng nghiên cứu và phát triển của ngân hàng. Khả năng nghiên cứu và phát triển không chỉ giới hạn trong việc tạo ra các sản phẩm dịch vụ tài chính đem lại giá trị gia tăng hơn cho khách hàng mà còn thể hiện trong việc nâng cao hiệu quả các yếu tố bên trong như công nghệ, quy trình hoạt động...

❖ **Tổ chức**

Một ngân hàng không thể có năng lực cạnh tranh tốt nếu ngân hàng đó có một bộ máy tổ chức không hợp lý. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, bộ máy tổ chức của một ngân hàng được nghiên cứu qua cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp. Ngân hàng cũng giống như một đội bóng. Chiến thắng của đội bóng chỉ có thể có được khi đội bóng có một sơ đồ chiến thuật hợp lý và từng thành viên luôn mang trong mình một khát vọng chiến thắng vì “màu cờ sắc áo”.

❖ **Nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quyết định tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho ngân hàng. Con người luôn giữ vai trò trung tâm trong mọi hoạt động của một ngân hàng. Khả năng sử dụng hiệu quả các nguồn lực nội bộ, khả năng cải tiến hoạt động cũng như khả năng đem lại niềm tin cho khách hàng phụ thuộc lớn vào chất lượng nguồn nhân lực. Trong tác phẩm *Quản trị ngân*

hàng thương mại, Giáo sư Peter S.Rose nhận định: *tính chính xác, độ thân thiện và chất lượng dịch vụ giữa các ngân hàng không bao giờ giống nhau trên hầu hết các thị trường” [21]*. Chính vì vậy, việc sở hữu nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ tạo ra tính khác biệt cho ngân hàng mà không một đối thủ cạnh tranh nào có thể sao chép được.

Thực tế cho thấy, để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh, một ngân hàng không chỉ chịu sự chi phối trực tiếp của các yếu tố cấu thành nêu trên mà còn chịu sự tác động mạnh mẽ từ môi trường bên ngoài. Do đó, khả năng nhận dạng và thích ứng của ngân hàng với những tác động từ môi trường kinh doanh cũng góp phần trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh.

1.3 Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của một NHTM

1.3.1 Thị phần

Xét một cách tổng quát nhất, thị phần là tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh hiện tại của một ngân hàng trong việc thu hút và duy trì khách hàng. Thị phần càng lớn, năng lực cạnh tranh của ngân hàng càng cao và ngược lại. Dựa vào hai hoạt động chính của ngân hàng là huy động vốn và cho vay vốn, thị phần của ngân hàng được thể hiện qua: Thị phần huy động vốn và cho vay vốn.

Thị phần không phản ánh hết nguyên nhân đem lại, duy trì và phát triển năng lực cạnh tranh của ngân hàng trong hiện tại và tương lai. Để phân tích cụ thể hơn, cần nghiên cứu nhóm yếu tố trực tiếp và nhóm yếu tố hỗ trợ trong việc tạo ra năng lực cạnh tranh của một ngân hàng.

1.3.2 Nhóm yếu tố trực tiếp

Nhóm yếu tố trực tiếp là những yếu tố có tác động trực tiếp đến hoạt động mua của khách hàng. Trong hoạt động kinh doanh, cần phân biệt giữa khách hàng mua lại và khách hàng trung thành. *Khách hàng mua lại* tập trung vào sự thuận

tiện và giá hơn là mối quan hệ được phát triển lâu dài với ngân hàng. Trong khi đó, *khách hàng trung thành* lại khó thay đổi ngân hàng vì họ xem mối quan hệ là một phần không thể tách rời trong quyết định sử dụng dịch vụ. *Theo kết quả của một nghiên cứu hoạt động của 8.000 doanh nghiệp ở Mỹ và Châu Âu cho thấy: tăng 5% số lượng khách hàng trung thành thì sẽ tăng được 75% lợi nhuận trung bình. Ngược lại, một khách hàng mới chỉ mang lại lợi nhuận trung bình là 12% cho doanh nghiệp kể từ tháng thứ 16 (thu nhập của doanh nghiệp đối với một khách hàng mới trong suốt thời gian trước đó chỉ là để bù vào vốn đã đầu tư chẳng hạn trong quảng cáo và các hình thức tiếp thị khác nhằm mở rộng thị phần) [23].* Vì vậy, để có thể đánh giá toàn diện của nhóm yếu tố trực tiếp, nhóm cần được đánh giá từ hai góc độ: ngân hàng và khách hàng đang sử dụng dịch vụ của ngân hàng đó.

1.3.2.1 Sản phẩm dịch vụ

Các chỉ tiêu đánh giá sản phẩm dịch vụ của một ngân hàng gồm:

❖ Uy tín cung cấp dịch vụ ngân hàng

Uy tín cung cấp dịch vụ ngân hàng thể hiện mức độ chính xác trong việc cung cấp. Uy tín cung cấp là yếu tố chất lượng hàng đầu. Việc ngân hàng cung cấp dịch vụ theo cam kết giống như việc các doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hữu hình đúng theo chất lượng đã công bố.

❖ Mức độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ

Sản phẩm dịch vụ càng đa dạng, khách hàng càng có nhiều cơ hội được lựa chọn hơn. Mức độ đánh giá tùy thuộc vào nhu cầu sử dụng của khách hàng và số lượng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng mà khách hàng có thông tin.

1.3.2.2 Kênh phân phối

Trong lĩnh vực ngân hàng, kênh phân phối được đánh giá thông qua kênh

phân phối nội bộ thuộc sở hữu ngân hàng và kênh phân phối bên ngoài. Các chỉ tiêu đánh giá kênh phân phối gồm: mức độ “phủ sóng” và mức độ đa dạng của dịch vụ được cung cấp qua kênh phân phối.

1.3.2.3 Hoạt động bán và marketing

Các chỉ tiêu đánh giá hoạt động bán và marketing của một ngân hàng:

❖ **Tính cạnh tranh của giá cả**

Giá cả trong hoạt động kinh doanh ngân hàng bao gồm lãi suất tiền gửi, lãi suất cho vay và phí dịch vụ. Mức giá được công bố thường mang tính chất danh nghĩa cao vì chi phí thực tế mà khách hàng phải trả có thể khác so với giá công bố. Ví dụ: Khi mở L/C, mức phí thực tế sẽ cao nếu tỷ lệ ký quỹ đảm bảo cho L/C cao vì khách hàng đã mất một khoản tiền lời từ việc ký quỹ trên. Chính vì vậy, mức giá mà ngân hàng áp dụng phải đem lại sự hài lòng cho khách hàng.

❖ **Quy trình cung cấp dịch vụ**

Tính tốc độ (nhanh/chậm) trong việc cung cấp dịch vụ. Chỉ tiêu này phản ánh hiệu quả của yếu tố chất lượng dịch vụ, quy trình thủ tục và yếu tố con người trong hoạt động marketing mix. Dịch vụ được cung cấp nhanh, khách hàng càng có giá trị gia tăng về chất lượng thời gian.

Tính đơn giản của thủ tục được yêu cầu trong giao dịch. Chỉ tiêu này đánh giá hiệu quả của yếu tố quy trình trong marketing mix. Do hoạt động kinh doanh ngân hàng chịu nhiều rủi ro cũng như chịu sự giám sát chặt chẽ của Chính phủ, mỗi ngân hàng đều có những quy định riêng cho việc cung cấp dịch vụ như thủ tục vay vốn, thủ tục chuyển tiền ra nước ngoài .v.v... Nếu ngân hàng quy định thủ tục quá phức tạp và khó thực hiện sẽ làm cho khách hàng không hài lòng và làm tăng nguy cơ mất khách hàng.

Tính dễ dàng tìm kiếm và nhận được thông tin đầy đủ về ngân hàng và sản

phẩm dịch vụ. Nếu dễ dàng tìm kiếm và có thông tin đầy đủ, khách hàng sẽ hài lòng hơn vì khách hàng đã tiết kiệm được rất nhiều thời gian.

❖ **Kỹ năng phục vụ của nhân viên ngân hàng**

Chỉ tiêu đánh giá sự quan tâm, tính chuyên nghiệp trong phong cách phục vụ của toàn bộ hệ thống ngân hàng và nhân viên giao dịch. Đây là nhóm chỉ tiêu đánh giá kết quả của yếu tố con người trong hoạt động marketing mix và đánh giá kết quả của hoạt động nhân sự. Chỉ tiêu này được đánh giá qua:

Mức độ quan tâm, đáp ứng của ban lãnh đạo cũng như nhân viên đối với các nhu cầu chính đáng riêng có của mỗi khách hàng. Trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ, việc đáp ứng các yêu cầu riêng có của khách hàng như cấp hạn mức tín dụng hay gửi chi tiết báo có cho khách hàng trước khi lấy sổ phụ .v.v... sẽ tạo thêm giá trị gia tăng, góp phần tạo nên sự khác biệt cho dịch vụ và kết quả là mức độ hài lòng của khách hàng sẽ tăng lên.

Phong cách phục vụ hòa nhã, tận tâm, thái độ cư xử đúng mực và trình độ chuyên môn của nhân viên ngân hàng cũng là yếu tố mang lại sự hài lòng cho khách hàng.

❖ **Hiệu quả giải quyết khiếu nại**

Trong quá trình giao dịch, khách hàng không thể không phát sinh những điểm không hài lòng về dịch vụ của ngân hàng. Tùy theo từng khách hàng, sự không hài lòng có thể được hoặc không được phản ánh. Nếu được phản ánh và hiệu quả trong giải quyết khiếu nại cao, ngân hàng sẽ thu được kết quả khả quan. Theo số liệu thống kê, nếu than phiền của khách hàng được giải quyết tốt, 95% khách hàng sẽ quay trở lại và giới thiệu cho những người khác cùng sử dụng. Do đó, nếu khách hàng đánh giá tốt yếu tố này sẽ làm tăng mức độ trung thành với ngân hàng và sẽ là một kênh quảng cáo “truyền miệng” tốt. Tính hiệu quả trong giải quyết khiếu nại bao gồm cách thức tiếp nhận, thời gian giải quyết, cách giải quyết khiếu nại đáp ứng như thế nào đối với mong đợi của mỗi khách hàng.

❖ **Các yếu tố bằng chứng hữu hình**

Xuất phát từ đặc điểm vô hình của dịch vụ ngân hàng, bằng chứng hữu hình có ý nghĩa quan trọng tạo sự tin tưởng và định hướng quá trình mua của khách hàng. Điều kiện phòng giao dịch tốt và hiện đại là một trong những yếu tố đầu tiên đánh vào niềm tin của khách hàng. Yếu tố bằng chứng hữu hình còn được thể hiện qua trang phục nhân viên, mạng lưới chi nhánh ...

❖ **Thương hiệu**

Thương hiệu là tài sản vô hình có ý nghĩa cực kỳ quan trọng đối với mọi doanh nghiệp. Thương hiệu là kết quả của quá trình nỗ lực phấn đấu lâu dài của doanh nghiệp nhằm khắc sâu hình ảnh doanh nghiệp vào trong tâm trí khách hàng. Trong lĩnh vực ngân hàng, thương hiệu là uy tín của ngân hàng trên thị trường và là vũ khí hiệu quả nhất để duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh. Thương hiệu có thể được đánh giá thông qua các giải thưởng hàng năm về thương hiệu do các tổ chức độc lập có uy tín trong và ngoài nước cấp hay thông qua giá trị thị trường của cổ phiếu.

❖ **Hoạt động nghiên cứu thị trường, truyền thông và chiêu thị.**

Hoạt động được đánh giá qua các hoạt động nhằm tạo ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của khách hàng như khảo sát nhu cầu khách hàng, quảng cáo...

1.3.3 Nhóm yếu tố hỗ trợ

1.3.3.1 Sức mạnh tài chính

Sức mạnh tài chính của một ngân hàng được đánh giá qua các chỉ tiêu sau:

❖ **Vốn tự có**

Vốn tự có được hình thành chủ yếu từ vốn điều lệ và một phần được tạo ra trong quá trình kinh doanh dưới hình thức lợi nhuận giữ lại. Vốn tự có tác động mạnh đến khả năng cạnh tranh của một ngân hàng thông qua quy mô các khoản cho vay, đầu tư và khả năng chống đỡ các rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Vì vậy, vốn tự có là chỉ tiêu phản ánh tính bền vững của năng lực cạnh tranh. Chỉ

tiêu vốn tự có được đánh giá qua: quy mô và hệ số an toàn của vốn tự có.

❖ ***Chất lượng tài sản có***

Chất lượng tài sản có cao sẽ đảm bảo tính ổn định của sức mạnh tài chính. Chất lượng tài sản có phụ thuộc nhiều vào hoạt động quản trị rủi ro. Một số chỉ tiêu đánh giá chất lượng tài sản có như tỷ lệ nợ quá hạn / tổng dư nợ, tổng dư nợ / nguồn vốn huy động hay phương pháp quản trị rủi ro.v.v...

❖ ***Khả năng sinh lợi***

Khả năng sinh lợi phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh và kết quả của quá trình cạnh tranh. Ngoài ra, khả năng sinh lợi còn gia tăng sức mạnh tài chính nhằm tăng năng lực cạnh tranh của ngân hàng trong tương lai. Khả năng sinh lợi được thể hiện qua lợi nhuận sau thuế, cơ cấu lợi nhuận, tỷ lệ thu nhập trên tổng tài sản có, tỷ lệ thu nhập trên vốn cổ phần, tỷ lệ thu nhập lãi cận biên ...

❖ ***Khả năng thanh khoản***

Khả năng thanh khoản là khả năng đảm bảo đáp ứng yêu cầu rút tiền của khách hàng gửi tiết kiệm và yêu cầu giải ngân của khách hàng đi vay. Khả năng thanh khoản được đánh giá qua khả năng đảm bảo chi trả theo Quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN hay tỷ lệ dự trữ bắt buộc và thanh khoản trong cơ cấu sử dụng vốn ...

1.3.3.2 Quản lý chi phí kinh doanh

Chi phí kinh doanh của một ngân hàng bao gồm chi phí huy động vốn, chi phí trả phí và dịch vụ, tiền lương nhân viên, chi phí khấu hao và các chi phí hoạt động khác. Chi phí huy động vốn thường chiếm tỷ trọng cao trong tổng chi phí kinh doanh của một ngân hàng. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, quản lý chi phí kinh doanh được đánh giá qua chỉ tiêu: chi phí trả lãi / giá trị tài sản trung bình, năng suất lao động của nhân viên.

1.3.3.3 Công nghệ

Chỉ tiêu công nghệ được đánh giá thông qua sự hiện đại của máy móc thiết bị (*yếu tố kỹ thuật*) và năng lực vận dụng, điều hành công nghệ của nguồn nhân lực (*yếu tố con người*). Ngoài ra, chỉ tiêu công nghệ còn được đánh giá qua khả năng ứng dụng công nghệ, so sánh với trình độ công nghệ của ngành và chi phí mở rộng ứng dụng.

1.3.3.4 Khả năng nghiên cứu phát triển

Khả năng nghiên cứu và phát triển của ngân hàng nhấn mạnh đến tiềm lực và sự đầu tư của ngân hàng trong việc phân tích và tìm cách thỏa mãn cao nhất các yêu cầu của khách hàng. Hơn thế nữa, khả năng nghiên cứu phát triển còn cho thấy mức độ nhạy bén của ngân hàng trong việc gọi mở nhu cầu của khách hàng thông qua việc không ngừng nghiên cứu và tung ra thị trường các sản phẩm mới, nghiên cứu cải tiến sản phẩm và công nghệ, cung cấp cho khách hàng những tiện ích vượt trội so với đối thủ cạnh tranh, từ đó góp phần không nhỏ vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

1.3.3.5 Tổ chức

Sức mạnh cạnh tranh của một ngân hàng chỉ có thể bền vững nếu ngân hàng có cơ cấu tổ chức hợp lý và mọi thành viên trong ngân hàng đều đồng thuận, cùng nỗ lực vì sự phát triển ngân hàng. Tổ chức của một ngân hàng được đánh giá qua cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp.

1.3.3.6 Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực thường được tiếp cận dưới hai góc độ: năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ và chất lượng của nguồn nhân lực trực tiếp tham gia các hoạt động kinh doanh.

Năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ thể hiện thông qua sự chính xác, kịp thời và nhạy bén của các chiến lược, chính sách cũng như các quyết định của các cấp lãnh đạo trong quá trình hoạt động của ngân hàng. Là những người giữ vai trò đầu tàu trong sự phát triển của một ngân hàng, đội ngũ cán bộ trong ngân hàng giữ vai trò quyết định trong việc xây dựng và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

Chất lượng nguồn nhân lực trực tiếp được đánh giá thông qua trình độ nghiệp vụ, hiệu quả của các chính sách nhân sự như chính sách tuyển dụng, chính sách đào tạo, chính sách thu hút và đãi ngộ, đặc biệt là với nhân viên giỏi.

1.4 Tác động của các yếu tố môi trường

Nếu chỉ xem xét các yếu tố cấu thành nêu trên và rút ra kết luận về năng lực cạnh tranh của một ngân hàng sẽ rất phiến diện. Với cùng một quy mô, ngân hàng sẽ có năng lực cạnh tranh cao hơn nếu môi trường cạnh tranh trong ngành mang tính độc quyền cao có lợi cho ngân hàng đó. Ngược lại, năng lực cạnh tranh của ngân hàng sẽ giảm nếu tính bảo hộ bị dỡ bỏ. Điều này xuất phát từ thực tế là một ngân hàng không thể tách biệt với môi trường kinh doanh ngành, với nền kinh tế trong nước và thế giới. Vì thế, sẽ rất thiếu sót nếu bỏ qua các chỉ tiêu đánh giá tác động của các yếu tố môi trường đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng.

1.4.1 Tác động của các yếu tố thuộc môi trường vi mô

Trên cơ sở mô hình “5 lực lượng cạnh tranh” của Micheal E. Porter, tác động của môi trường vi mô có ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng:

❖ **Mức độ cạnh tranh của ngành ngân hàng.** Mức độ cạnh tranh được đánh giá thông qua số lượng đối thủ trong ngành, thành phần đối thủ cạnh tranh, nhận

dạng khả năng của đối thủ, rào cản gây trở ngại cho việc thoát ra.

❖ **Mối đe dọa của các sản phẩm thay thế.** Sản phẩm thay thế là những sản phẩm có chức năng gần giống chức năng của sản phẩm mà ngân hàng đang cung cấp. Sản phẩm thay thế có tác động mạnh đến vòng đời sản phẩm đồng thời có ảnh hưởng đến lợi nhuận tiềm ẩn của ngân hàng thông qua việc áp đặt mức giá trần cho các sản phẩm. Mối đe dọa của sản phẩm thay thế được đánh giá qua sự đa dạng của sản phẩm thay thế và mức độ đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.

❖ **Mối đe dọa xâm nhập.** Mối đe dọa xâm nhập được đánh giá thông qua rào cản xâm nhập của ngành như tính hiệu quả kinh tế theo quy mô, thương hiệu, quy mô kênh phân phối mà các ngân hàng đang kinh doanh đã tạo lập, yêu cầu về vốn, chính sách của Chính phủ...

❖ **Sức mạnh mặc cả của nhà cung ứng.** Sức mạnh mặc cả của nhà cung ứng được đánh giá qua mức độ độc quyền của nhà cung ứng. Nhà cung ứng trong lĩnh vực ngân hàng được phân thành hai nhóm chính:

✓ *Các nhà cung ứng vốn cho hoạt động.* Nhà cung ứng vốn bao gồm cá nhân, tập thể, công ty, tổ chức xã hội và thậm chí là các tổ chức tín dụng đang cạnh tranh trực tiếp và Ngân hàng nhà nước.

✓ *Các nhà cung ứng cơ sở hạ tầng làm việc:* như các nhà cung cấp viễn thông, phần cứng vi tính, phần mềm quản lý...

❖ **Sức mạnh mặc cả của người mua.** Người mua trong lĩnh vực ngân hàng là những người sử dụng dịch vụ như gửi tiền, vay vốn, chuyển tiền... Sức mạnh mặc cả của người mua cũng được đánh giá qua mức độ độc quyền trên thị trường.

1.4.2 Tác động của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

❖ **Tác động của môi trường chính trị – pháp luật.** Môi trường chính trị và pháp luật có thể làm tăng hoặc cũng có thể làm giảm năng lực cạnh tranh của bất kỳ

NHTM nào. Là một ngành chịu sự kiểm soát chặt chẽ bởi Chính phủ, các NHTM luôn chịu tác động mạnh mẽ từ môi trường chính trị và pháp luật. Các yếu tố cần xem xét của môi trường này gồm quan điểm của Đảng, tính ổn định của môi trường chính trị, tác động của hệ thống pháp luật.

❖ **Tác động của môi trường kinh tế:** Nếu như nền kinh tế phát triển cao, lạm phát ổn định sẽ tạo thuận lợi cho sự phát triển của ngành. Ngược lại, khi môi trường kinh tế bất ổn, khách hàng sẽ giảm quy mô hoạt động kinh doanh và làm giảm tốc độ phát triển của ngành ngân hàng. Mối quan hệ giữa môi trường kinh tế vĩ mô và ngành ngân hàng thường là mối quan hệ thuận chiều. Các yếu tố trong môi trường kinh tế bao gồm trình độ phát triển kinh tế, cơ cấu kinh tế và trình độ phát triển thương mại điện tử...

❖ **Tác động của môi trường khoa học công nghệ.** Môi trường khoa học công nghệ có tác động mạnh đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng do thế mạnh của các dịch vụ và hoạt động kinh doanh của mỗi ngân hàng phụ thuộc nhiều vào mức độ ứng dụng khoa học công nghệ. Những yếu tố chính của môi trường khoa học công nghệ tác động đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng là trình độ phát triển công nghệ thông tin, nguồn nhân lực của ngành công nghệ thông tin và chính sách của Nhà nước.

❖ **Tác động của môi trường văn hóa – xã hội.** Môi trường văn hóa xã hội có tác động mạnh đến hành vi mua sắm của khách hàng. Chính vì thế, môi trường văn hóa xã hội ảnh hưởng nhiều đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng. Một số yếu tố chính tác động của môi trường văn hóa: thói quen tiêu dùng, cơ cấu tuổi của tầng lớp dân cư, trình độ học vấn, phân bố dân cư...

Song song với việc đánh giá các nhân tố tác động bên ngoài đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng, vấn đề nhận biết các điểm mạnh và các điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh chính thông qua ma trận hình ảnh cạnh tranh sẽ rất hữu ích cho việc đề ra các giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của một ngân hàng.

1.5 Bài học kinh nghiệm của một số ngân hàng trên thế giới

1.5.1 Bài học thất bại

Một số nguyên nhân dẫn đến sự thất bại của các ngân hàng lớn trên thế giới trong những năm qua như:

- ✓ Quản lý tài sản yếu kém đã dẫn đến sự thất bại của Johnson Matthey Bankers (Anh), Banco Ambrosiano (Ý)...
- ✓ Không có kinh nghiệm với các dịch vụ mới làm Franklin National Bank và Bankhaus Herstatt chịu lỗ từ kinh doanh ngoại hối
- ✓ Hoạt động kiểm soát nội bộ yếu kém dẫn đến sự sụp đổ của ngân hàng Baring năm 1995...

Từ sự sụp đổ của một số ngân hàng lớn trên thế giới, Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á (EAB) cần rút ra bài học kinh nghiệm cho mình: tăng cường tiềm lực tài chính, khả năng quản trị rủi ro cũng như cần nghiên cứu kỹ trước khi tham gia kinh doanh các dịch vụ mới.

1.5.2 Bài học thành công

❖ Một số yếu tố đem lại sự thành công của các ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất năm 2005 trong khu vực được tạp chí ASIAN BANKER bình chọn (Chi tiết được trình bày trong phụ lục 1)

- ✓ Xây dựng thương hiệu mạnh và mở rộng mạng lưới chi nhánh.
- ✓ Áp dụng công nghệ để tăng tỷ lệ giao dịch tự động như máy ATM, POS, internet banking.
- ✓ Tăng cường khả năng “bán chéo” và tăng thu nhập từ phí lên 50%...

❖ **Bài học kinh nghiệm từ Deutsche Bank (Đức)**

Vào khoảng giữa năm 2004, hoạt động kinh doanh của ngân hàng có phần sa sút khi lợi nhuận trước thuế quý 3 giảm xuống còn 676 triệu euro so với 755

triệu euro của quý 2. Tuy nhiên, đến cuối năm 2004, lợi nhuận toàn mạng lưới đạt mức 1,4 tỷ euro và lợi nhuận trước thuế là 2,1 tỷ euro. Nguyên nhân của thành công này là ngân hàng đã nâng chỉ số thỏa mãn khách hàng Deutsche Cli 1 – một công cụ đo lường khả năng chăm sóc khách hàng của Deutsche Bank lên 10%, vượt mục tiêu đề ra là 8-9%. Chỉ số này đã giúp Deutsche Bank lấy lại lòng tin của các nhà đầu tư cũng như các khách hàng gửi tiền tại ngân hàng.

❖ **Bài học kinh nghiệm từ Citibank (Mỹ)**

Trong những năm đầu thập niên 1980, một số ngân hàng ở Mỹ ngày càng hoạt động kém hiệu quả do đã đầu tư quá nhiều vào việc phô trương hình thức (cao ốc đồ sộ, trang trí nội thất văn phòng sang trọng...) thay vì đầu tư vào những cơ sở vật chất để thật sự phục vụ cho khách hàng. Cũng trong giai đoạn đó, Citibank lại thành công nhờ khẩu hiệu “Citi không bao giờ ngủ” (“The Citi Never Sleep”). Với khẩu hiệu này, Citibank đã cam kết phục vụ khách hàng mọi lúc theo yêu cầu của khách hàng. Để thực hiện lời hứa, Citibank đã trang bị hệ thống dày đặc các máy rút / gửi tiền tự động ở khắp nước Mỹ và một bộ phận giao dịch điện thoại suốt đêm để trả lời những thắc mắc của khách hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1: Khung cơ sở lý thuyết về cạnh tranh ngân hàng được xây dựng từ những khái niệm cơ bản về ngân hàng, cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh, năng lực cạnh tranh. Trên cơ sở đó, một tầm nhìn rộng hơn sẽ xác lập về các yếu tố của môi trường ngành và môi trường vĩ mô. Việc nghiên cứu cạnh tranh ngân hàng được dựa trên các chỉ tiêu cơ bản để đánh giá năng lực cạnh tranh của một ngân hàng trong điều kiện hiện nay. Đây cũng sẽ là cơ sở lý thuyết để Luận Văn phân tích thực trạng cạnh tranh của EAB ở chương 2 và các giải pháp đề ra ở chương 3.

CHƯƠNG II

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐÔNG Á

CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐÔNG Á

2.1 Sơ nét về hoạt động của Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Đông Á

Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Đông Á (EAB) được thành lập ngày 01/07/1992. Trụ sở chính đặt tại 130 Phan Đăng Lưu, Quận Phú Nhuận, Thành phố Hồ Chí Minh. Sau gần 15 năm hoạt động, vốn điều lệ của EAB tăng từ 20 tỷ đồng ban đầu lên 880 tỷ đồng vào cuối năm 2006.

Hiện nay, EAB cung cấp các dịch vụ liên quan đến hoạt động tài chính như huy động tiền gửi, tín dụng, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, dịch vụ chuyển tiền, chi trả kiều hối, kinh doanh chứng khoán, dịch vụ thẻ thanh toán đa năng.v.v... Mạng lưới cung cấp dịch vụ phát triển rộng khắp trên nhiều tỉnh thành trong cả nước bao gồm 69 chi nhánh / phòng giao dịch, 323 máy ATM và 434 máy cà thẻ .

Trong những năm gần đây, EAB trở thành một trong những NHTMCP phát triển hàng đầu ở Việt Nam, đặc biệt trong 2 lĩnh vực: dịch vụ chi trả kiều hối (với mức thị phần trên 25%) và dịch vụ thẻ đa năng (có mức tăng trưởng trên 100%/năm). Hoạt động kinh doanh của EAB luôn đạt kết quả tốt.

Bảng 2.1: Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của EAB giai đoạn 2001-2006

Chỉ tiêu	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tổng tài sản (tỷ đồng)	2.026,00	3.125,00	4.620,00	6.445,00	8.516,00	12.077
Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	56,50	81,50	99,11	98,03	138,45	200,17
Số dư huy động vốn của khách hàng (tỷ đồng)	1.225,00	1.730,00	2.853,00	4.680,00	6.514,00	9.488,00
Dư nợ cho vay của khách hàng (tỷ đồng)	1.153,00	2.061,00	3.100,00	4.562,00	5.960,00	7.972,00

Nguồn: Báo cáo thường niên của EAB

Với kết quả hoạt động trên, EAB luôn được Ngân hàng Nhà nước đánh giá là một trong những NHTMCP hoạt động có hiệu quả và được Ủy ban nhân dân thành phố tặng bằng khen nhiều năm liền.

2.2 Thực trạng năng lực cạnh tranh của EAB

2.2.1 Thị phần

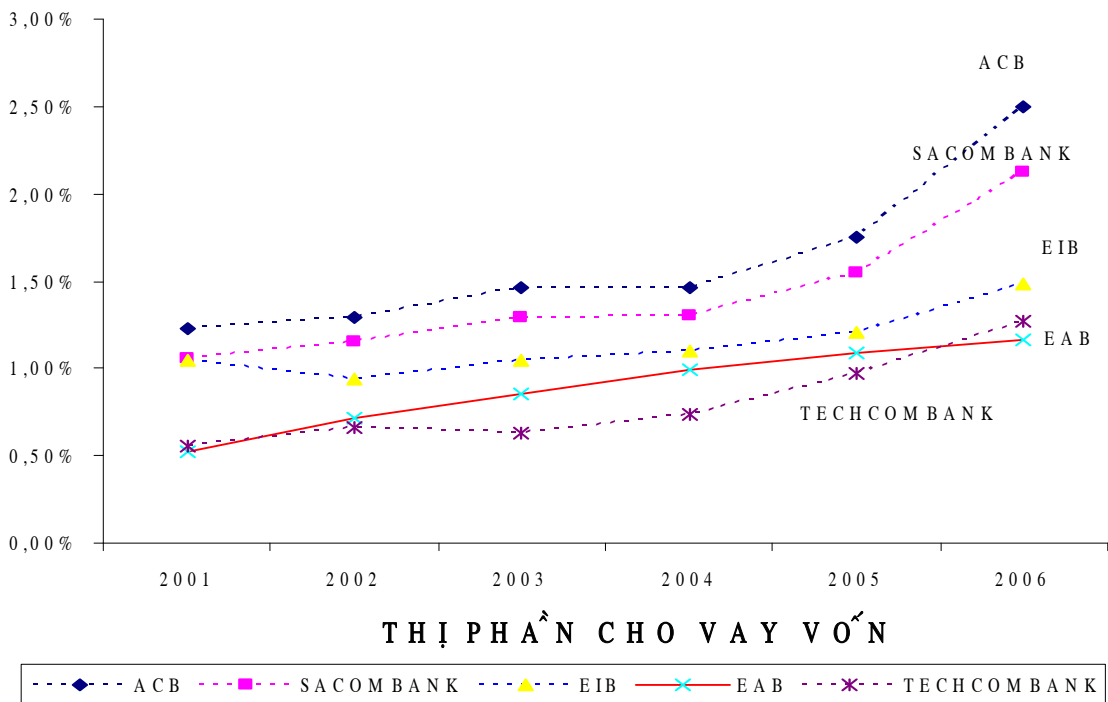
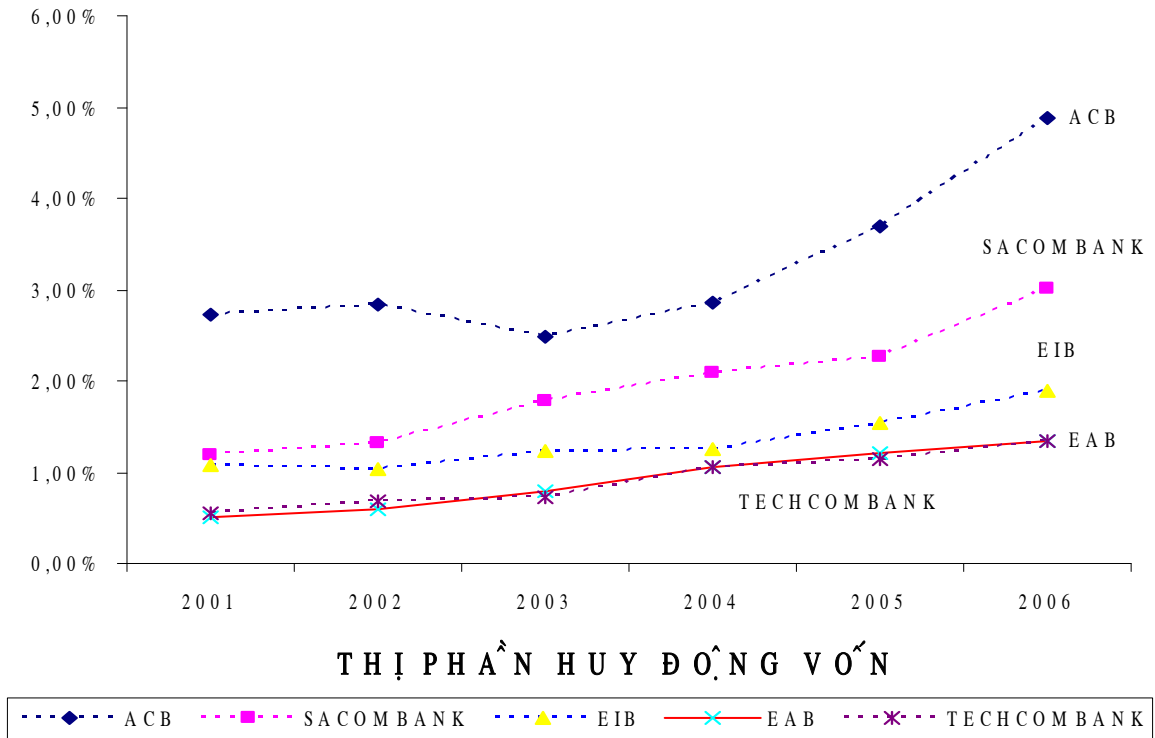
Trong những năm qua, mặc dù áp lực cạnh tranh trong ngành ngân hàng rất cao nhưng EAB vẫn đạt tốc độ tăng trưởng cao hơn tốc độ tăng trưởng trung bình của toàn ngành trong hai lĩnh vực huy động vốn và cho vay tổ chức kinh tế và dân cư. So với năm 2005, tốc độ tăng trưởng huy động vốn năm 2006 đạt 45,66%, cao hơn so với tốc độ tăng trưởng của toàn ngành (31,84%). Tương tự, tốc độ tăng trưởng cho vay vốn đạt 34,03%, cao hơn tốc độ tăng trưởng của toàn ngành (25,67%).

Sơ đồ 2.1 (trang sau – 26a) cho thấy thị phần của EAB liên tục cải thiện. Điều này chứng tỏ: năng lực cạnh tranh của EAB được nâng cao qua từng năm.

Tuy nhiên, thị phần của EAB hiện nay vẫn còn rất thấp so với toàn ngành và đạt mức trung bình khá trong nhóm NHTMCP. Nếu so với các NHTMCP đang dẫn đầu thị trường hiện nay như NHTMCP Á Châu (ACB), NHTMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank), NHTMCP Xuất Nhập Khẩu (Eximbank) và NHTMCP Kỹ Thương (Techcombank), vị trí xếp hạng của EAB vẫn không đổi và đang có nguy cơ bị ACB và Sacombank bỏ xa về mặt thị phần.

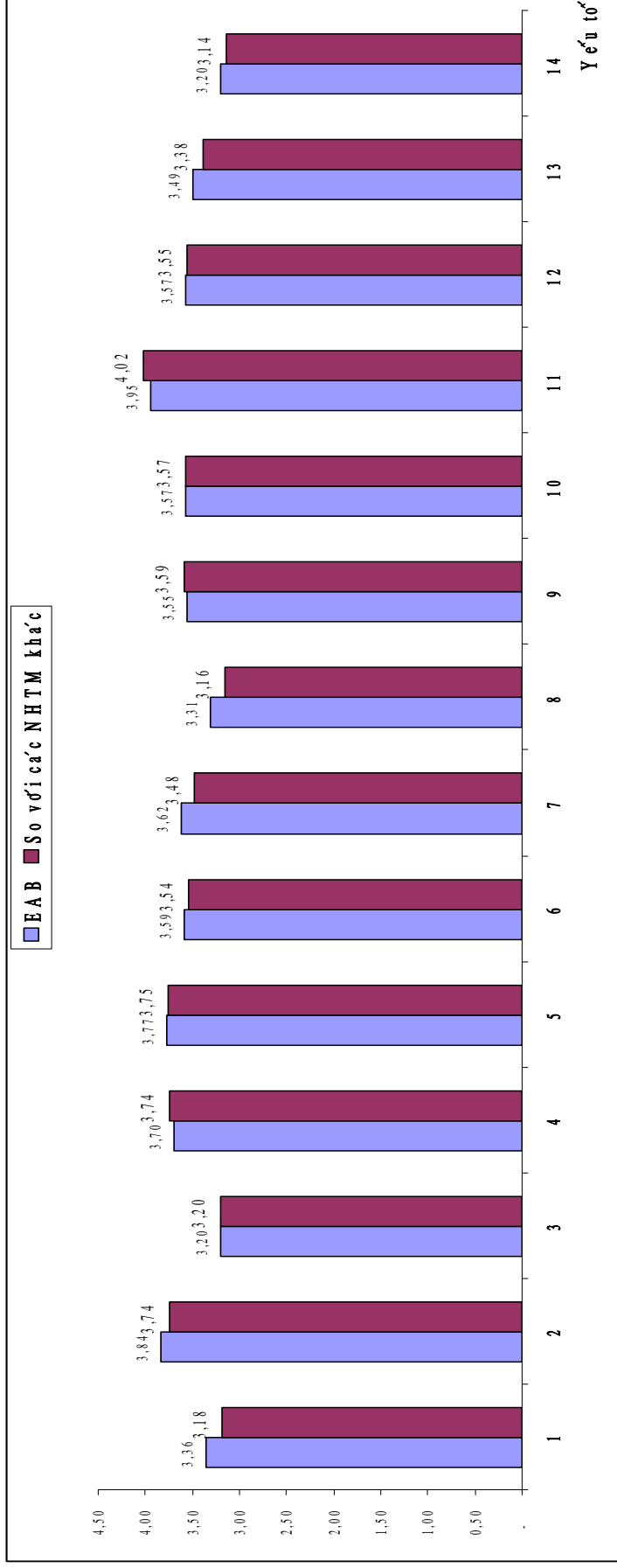
2.2.2 Nhóm yếu tố trực tiếp

Để có cái nhìn toàn diện về thực trạng năng lực cạnh tranh của nhóm yếu tố trực tiếp, chúng tôi tiến hành một cuộc khảo sát khách hàng đang sử dụng dịch vụ của EAB để nhận biết đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ của EAB và so sánh với các NHTM khác (ngoài EAB) mà khách hàng đó đang sử dụng. Chúng tôi sử dụng thang đo Likert 5 điểm để khách hàng đánh giá chất lượng dịch vụ theo mức độ: [1]: *Rất kém*, [2]: *Kém*, [3]: *Trung bình*, [4]: *Tốt*, [5]: *Rất tốt*. Kết quả trình bày trong sơ đồ 2.2 (trang sau – 26b) cho thấy phần lớn khách hàng đang sử dụng dịch vụ của EAB khá hài lòng với dịch vụ của EAB hơn khi sử dụng dịch vụ của các NHTM khác.



Sơ đồ 2.1: Biểu đồ thị phần huy động vốn và cho vay tổ chức kinh tế và dân cư của EAB, ACB, SACOMBANK, EXIMBANK (EIB) và TECHCOMBANK giai đoạn 2001 – 2006

Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của các ngân hàng.



1	Giá cả cạnh tranh	8	Dịch vụ đa dạng
2	Uy tín cung cấp dịch vụ	9	Dịch vụ nhanh chóng
3	Ngân hàng quan tâm đáp ứng những yêu cầu riêng chính đáng của từng khách hàng	10	Làm thủ tục đơn giản, dễ dàng
4	Phong cách phục vụ hòa nhã, tận tình	11	Hệ thống chi nhánh thuận tiện liên hệ
5	Nhân viên cư xử đúng mực	12	Thời gian giao dịch thuận tiện
6	Đội ngũ nhân viên thành thạo nghiệp vụ	13	Thông tin đầy đủ, dễ tiếp cận
7	Điều kiện phòng giao dịch	14	Giải quyết khiếu nại khách hàng

Sơ đồ 2.2: Biểu đồ đánh giá chất lượng dịch vụ của EAB và so sánh với các NHTM khác .

Nguồn: Kết quả khảo sát khách hàng được trình bày trong phụ lục 2.

2.2.2.1 Sản phẩm dịch vụ

a) Uy tín cung cấp dịch vụ ngân hàng

Sử dụng mọi nguồn lực để không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ là một trong những phương thức cạnh tranh mà EAB theo đuổi. Theo sơ đồ 2.2, khách hàng đánh giá khá tốt yếu tố uy tín cung cấp dịch vụ của EAB. Đây sẽ là lợi thế mà EAB cần phát huy trong thời gian tới để duy trì lượng khách hàng trung thành và tạo hình ảnh tốt với các khách hàng tiềm năng.

b) Mức độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ

Theo kết quả khảo sát, 76% khách hàng cho rằng *tính đa dạng của dịch vụ* có ảnh hưởng đến quyết định chọn sử dụng dịch vụ ngân hàng. Đa dạng hóa dịch vụ cũng được EAB xem là một trong những công cụ để cạnh tranh, đặc biệt là việc đa dạng hóa dịch vụ trên cơ sở ứng dụng công nghệ hiện đại. Tuy nhiên, mức độ đa dạng sản phẩm dịch vụ của EAB còn thấp. EAB vẫn còn thiếu nhiều dịch vụ ngân hàng hiện đại như các dịch vụ giao dịch kỳ hạn, bao thanh toán... Kết quả đánh giá từ phía khách hàng cho thấy mức độ đa dạng của dịch vụ chưa cao và không cao hơn trên mức trung bình nhiều. Đây là điểm yếu mà EAB cần tăng cường để chuẩn bị hội nhập vào “sân chơi lớn” của toàn ngành.

2.2.2.2 Kênh phân phối

Kết quả khảo sát cho thấy sự thuận tiện của hệ thống kênh phân phối có tác động lớn đến quyết định của khách hàng. Vì vậy, xây dựng và mở rộng mạng lưới phân phối có ý nghĩa rất lớn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB.

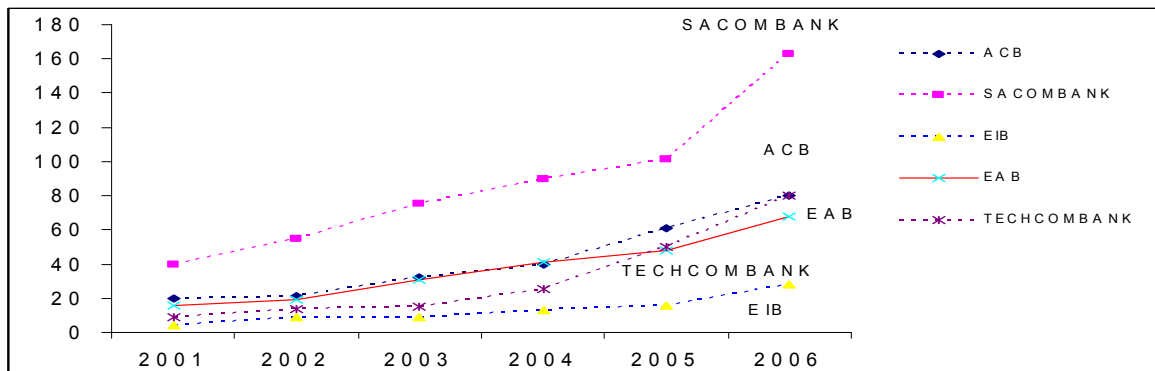
Mạng lưới phân phối của EAB hiện nay có các hệ thống chính sau:

a) Hệ thống kênh phân phối nội bộ thuộc sở hữu của EAB

EAB xây dựng hệ thống phân phối nội bộ gồm ba kênh phân phối chính:

❖ ***Kênh 1: Kênh phân phối truyền thống (ngân hàng truyền thống)*** gồm các

chi nhánh / phòng giao dịch và là kênh phân phối chính của EAB hiện nay.



Sơ đồ 2.3: Biểu đồ số lượng mạng lưới chi nhánh của EAB, ACB, SACOMBANK, EXIMBANK (EIB) và TECHCOMBANK trong giai đoạn 2001 – 2006

Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của các ngân hàng

Đến cuối năm 2006, EAB có 69 chi nhánh / phòng giao dịch khắp các tỉnh thành từ Bắc vào Nam và tập trung chủ yếu ở Thành phố Hồ Chí Minh. Mức độ “phủ sóng” của kênh phân phối truyền thống của EAB được đánh giá như sau:

- ✓ Rất thấp nếu so với Sacombank.
- ✓ Xấp xỉ bằng ACB, Techcombank, NHTMCP Quốc Tế - VIB (60 chi nhánh).
- ✓ Khá cao nếu so với các NHTMCP khác như NHTMCP Phương Nam - Southernbank (52 chi nhánh), NHTMCP ngoài quốc doanh Việt Nam – VPBank (50 chi nhánh), Eximbank .v.v...

Về mức độ đa dạng dịch vụ được cung ứng qua kênh phân phối: kênh phân phối truyền thống có mức độ đa dạng dịch vụ được cung ứng cao nhất trong số các kênh phân phối. Tùy theo đặc điểm thị trường, mỗi chi nhánh / phòng giao dịch của EAB sẽ cung ứng các loại hình dịch vụ khác nhau.

❖ ***Kênh 2: Kênh phân phối tự động (ngân hàng tự động)***

Nhằm đảm bảo thời gian phục vụ khách hàng 24/7, EAB triển khai thêm kênh phân phối tự động bên cạnh kênh phân phối truyền thống. Kênh phân phối tự động của EAB gồm 1 ngân hàng tự động 24/24, 323 máy ATM và 434 máy cà

thẻ POS có mặt tại nhiều tỉnh thành trên cả nước. Ngoài ra, EAB là thành viên sáng lập hệ thống VNBC với 393 máy ATM và 739 máy POS. Việc liên kết VNBC trên tạo điều kiện cho khách hàng của EAB có thể sử dụng máy ATM, máy POS của các NHTM khác trong hệ thống để vấn tin số dư, in sao kê, chuyển khoản giữa các tài khoản của các NHTM cùng hệ thống....

Hiện tại, dịch vụ được cung cấp qua kênh phân phối tự động rất hạn chế, chủ yếu là nhận và rút tiền với số lượng nhỏ, chuyển khoản giữa các tài khoản cùng hệ thống... So với các NHTM khác, kênh phân phối tự động của EAB cung ứng nhiều dịch vụ và tiện ích hơn cho khách hàng như nhận tiền gửi tiết kiệm trực tiếp tại máy, thanh toán phí bảo hiểm Manulife Việt Nam, rút tiền mặt 10 triệu đồng / lần .v.v... Ngoài ra, ngân hàng tự động 24/24 của EAB chính là điểm khác biệt trong kênh phân phối này so với các đối thủ. Một số điểm khác biệt vượt trội: thời gian giao dịch thực tế 24/24 giờ suốt 7 ngày trong tuần mà không cần nhân viên trực, mở thẻ ATM, đổi ngoại tệ, gửi tiền tiết kiệm, mua thẻ trả trước bằng cách nạp tiền trực tiếp vào máy .v.v...

❖ ***Kênh 3: Kênh phân phối điện tử (ngân hàng điện tử)***

Đây là kênh phân phối phục vụ khách hàng mọi lúc, mọi nơi thông qua hệ thống internet, điện thoại. Kênh phân phối điện tử giúp mở rộng tối đa thời gian và không gian phục vụ khách hàng bên cạnh hai kênh phân phối truyền thống và tự động. Có thể thấy rằng, kênh phân phối điện tử cho phép EAB phục vụ khách hàng mọi lúc và mọi nơi mà hệ thống viễn thông có thể phủ sóng được.

Tất cả các NHTM trong nước đang đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ để triển khai cung ứng dịch vụ cho khách hàng qua kênh phân phối điện tử. Việc sớm đưa kênh phân phối điện tử vào hoạt động đã tạo cho EAB có ưu thế trong việc thu hút thị phần của nhóm khách hàng có nhu cầu sử dụng giao dịch điện tử.

Hiện tại, EAB tập trung cung cấp các dịch vụ thanh toán cho nhóm khách

hàng cá nhân như chuyển khoản giữa các chủ tài khoản trong cùng hệ thống, mua sắm, tra cứu .v.v.... Hạn chế của kênh phân phối này so với một số NHTM như Vietcombank, ACB, Sacombank, Techcombank: EAB chưa cung cấp dịch vụ chuyển tiền cho nhóm khách hàng doanh nghiệp.

Nhìn chung, khách hàng khá hài lòng với hệ thống kênh phân phối nội bộ của EAB và đánh giá cao hơn so với một số NHTM khác về *tính thuận tiện về địa điểm và thời gian giao dịch*. Lợi thế này của EAB cần được tiếp tục phát huy để duy trì khách hàng trung thành và mở rộng đối tượng khách hàng phục vụ.

b) Hệ thống kênh phân phối bên ngoài

Hệ thống kênh phân phối bên ngoài của EAB hiện nay khá đa dạng gồm 2.889 ngân hàng/chi nhánh có quan hệ đại lý tại 104 quốc gia, các NHTM là thành viên của hệ thống VNBC (Ngân hàng Sài Gòn Công Thương, NHTMCP Nhà Hà Nội...), các đối tác chiến lược trong nước (như tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt, công ty cổ phần Mai Linh...) và đội ngũ cộng tác viên .v.v....

Kênh phân phối bên ngoài hiện nay còn một số điểm còn chưa hợp lý sau:

- ✓ Chủ yếu tập trung vào phát triển dịch vụ thẻ, ít hỗ trợ phát triển các dịch vụ khác như tiết kiệm, tín dụng...
- ✓ Chưa phát huy vai trò tích cực của khách hàng đang sử dụng dịch vụ trong việc quảng bá dịch vụ của EAB.
- ✓ Chưa hỗ trợ tích cực cho chiến lược “bán chéo” dịch vụ.

2.2.2.3 Hoạt động bán và marketing

a) Yếu tố cạnh tranh của giá cả

Kết quả khảo sát cho thấy 71,9% khách hàng cho rằng giá cả có ảnh hưởng rất lớn đến quyết định sử dụng dịch vụ một ngân hàng. Điều này chứng tỏ giá cả có tính cạnh tranh cao sẽ mang lại sự hài lòng cho khách hàng.

Trên cơ sở xem xét nhu cầu kinh doanh và tình hình thị trường, EAB đang áp dụng chính sách giá khá linh hoạt và có tính cạnh tranh cao. Chính sách giá linh động tùy theo loại hình dịch vụ, khách hàng và mức độ rủi ro.... Bảng so sánh giá dịch vụ ở phụ lục 3 cho thấy mức giá của EAB khá cạnh tranh. Tuy nhiên, theo sơ đồ 2.2, khách hàng đánh giá tính cạnh tranh của giá chỉ ở mức trung bình. Điều này xuất phát từ việc giá cả mang yếu tố tâm lý cao, đặc biệt ở những dịch vụ có mức giá với biên độ dao động cao. Ví dụ: Tính cạnh tranh của giá các dịch vụ cho vay thường không cao vì cảm nhận hài lòng của khách hàng với quyết định thẩm định của nhân viên tín dụng thường ít có điểm tương đồng....

b) Quy trình cung cấp dịch vụ

Với phương châm phục vụ an toàn, đơn giản, nhanh chóng và hiệu quả, EAB đẩy mạnh ứng dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh, không ngừng rà soát lại quy trình phục vụ để khách hàng thực hiện ít thủ tục nhất nhưng được cung cấp dịch vụ nhanh nhất. Kết quả khảo sát cho thấy hai yếu tố (*thủ tục đơn giản và cung cấp dịch vụ nhanh*) được khách hàng đánh giá cao và tiếp tục được đánh giá khá tốt khi so sánh với các NHTM khác.

Đối với yếu tố *tiếp cận thông tin dịch vụ*, khách hàng đánh giá chưa cao và đạt mức trung bình. Hệ thống tư vấn khách hàng chưa phát triển đồng bộ, hoạt động “bán chéo” dịch vụ chưa được quan tâm đúng mức... là một trong những nguyên nhân trên. Trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay, việc khách hàng tiếp cận thông tin khó khăn sẽ hạn chế khả năng cạnh tranh của EAB.

c) Kỹ năng của nhân viên giao dịch

Theo kết quả khảo sát, 66,4% khách hàng được hỏi đánh giá phong cách phục vụ của nhân viên ngân hàng ảnh hưởng lớn đến quyết định chọn ngân hàng để giao dịch. Nhận thức tầm quan trọng của phong cách phục vụ trong hoạt động kinh doanh, EAB triển khai kế hoạch kết hợp hoạt động đào tạo của phòng nhân

sự với phòng marketing để nâng cao kỹ năng của nhân viên giao dịch.

Kết quả khảo sát cho thấy *phong cách phục vụ và thái độ cư xử đúng mực* của nhân viên EAB được khách hàng đánh giá tốt và đã chứng minh hiệu quả quá trình tuyển dụng, bố trí công việc và các chương trình đào tạo, đặc biệt là về kỹ năng giao tiếp mà phòng nhân sự triển khai đã phát huy tác dụng.

Yếu tố trình độ chuyên môn nghiệp vụ được khách hàng đánh giá ở mức trung bình khá và không có ưu thế hơn so với đối thủ. Mặc dù trình độ nhân viên được nâng cao không ngừng qua các chương trình đào tạo và tái đào tạo nhưng vẫn chỉ theo kịp các đòi hỏi ngày càng tăng của khách hàng. Đây là vấn đề mà EAB cần nhanh chóng cải thiện, đặc biệt là khi có sự gia nhập mạnh mẽ của các ngân hàng nước ngoài.

Đối với *yếu tố đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng*: mặc dù mục tiêu chất lượng của EAB là tận dụng mọi nguồn lực để đáp ứng tối đa nhu cầu chính đáng của từng khách hàng nhưng khách hàng đánh giá yếu tố này ở mức trung bình. Có một số nguyên nhân sau:

- ✓ Nguồn lực nội bộ không đủ đáp ứng nhu cầu chính đáng của khách hàng như yêu cầu tăng hạn mức cho vay, thực hiện nghiệp vụ bao thanh toán...
- ✓ Các yếu tố bên ngoài hạn chế khả năng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng như tốc độ đường truyền viễn thông không cho phép ngân hàng đẩy nhanh hơn thời gian cung ứng dịch vụ ...
- ✓ Đây là yếu tố mang tính tâm lý cao nên năng lực thuyết phục của nhân viên giao dịch có ảnh hưởng rất lớn đến mức độ hài lòng của khách hàng.

d) Hiệu quả giải quyết khiếu nại

Khách hàng không hài lòng với dịch vụ của EAB có thể phản ánh trực tiếp với nhân viên giao dịch, với lãnh đạo bộ phận hoặc với Ban Tổng giám đốc. Tùy theo năng lực, quyền hạn của người xử lý khiếu nại và tùy theo tính cách của khách hàng mà kết quả giải quyết sẽ khác nhau. Hiện nay, EAB chưa thành lập một bộ phận chăm sóc khách hàng chuyên tiếp nhận và giải quyết khiếu nại nên

hiệu quả giải quyết khiếu nại chưa cao.

e) Yếu tố bằng chứng hữu hình

Để nâng cao vị thế của mình trong tâm trí của khách hàng, EAB đã tập trung xây dựng các bằng chứng hữu hình như:

Điều kiện văn phòng giao dịch, cơ sở hạ tầng hiện đại: Để tạo niềm tin cho khách hàng, EAB hiện đại hóa cơ sở hạ tầng. Thực hiện giải pháp trên, EAB đã và đang tiến hành xây dựng và trang bị hiện đại Hội sở và các chi nhánh. Kết quả trong sơ đồ 2.2 cho thấy khách hàng đánh giá tương đối tốt.

Đồng phục nhân viên: Nhân viên được trang bị đồng phục trong quá trình phục vụ khách hàng để thể hiện tính chuyên nghiệp trong phong cách phục vụ.

Tăng uy tín trên thị trường: Việc liên kết với các đối tác chiến lược như tập đoàn Citigroup, tập đoàn bảo hiểm Bảo Việt, tập đoàn Việt Tiến, Công ty Sasco... đã từng bước nâng cao uy tín của EAB trên thị trường tài chính.

f) Thương hiệu

Thương hiệu có ý nghĩa quyết định trong việc thu hút khách hàng. Trước đây, thương hiệu của các NHTM nhà nước luôn chiếm vị trí độc tôn trong tâm trí khách hàng. Khoảng 5 năm trở lại đây, thương hiệu của các NHTMCP đã tạo được thế cân bằng so với các NHTM nhà nước, đặc biệt là đối với nhóm các doanh nghiệp vừa và nhỏ và dân cư. Thương hiệu của EAB cũng phát triển theo chiều hướng trên. Năm 2006, EAB được đánh giá là thương hiệu Việt Nam nổi tiếng trong năm do người tiêu dùng bình chọn theo “Kết quả khảo sát thương hiệu nổi tiếng tại Việt Nam” do công ty nghiên cứu thị trường AC Nielsen thực hiện trong khuôn khổ chương trình do Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam tổ chức. Ngoài ra, giá trị cổ phiếu trên thị trường được các nhà đầu tư đánh giá cao và luôn nằm trong nhóm các NHTM có mức chênh lệch giữa thị giá và mệnh giá cao nhất.

Tuy nhiên, so với các NHTMCP khác như Vietcombank, ACB, Sacombank..., thương hiệu EAB vẫn còn yếu, đặc biệt là trên thị trường quốc tế.

g) Hoạt động nghiên cứu thị trường, truyền thông và chiêu thị

Trong một năm trở lại đây, các NHTM đều đẩy mạnh hoạt động truyền thông và chiêu thị, đặc biệt là hoạt động quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Trước tình hình trên, EAB cũng đã chủ động đẩy mạnh hoạt động truyền thông và chiêu thị để duy trì lượng khách hàng hiện tại và mở rộng thị phần đến các nhóm khách hàng tiềm năng thông qua các biện pháp như:

- ✓ Thăm hỏi, tặng quà khách hàng.
- ✓ Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, đài, truyền hình, pano.v.v....
- ✓ Thực hiện các chương trình khuyến mãi như gửi tiết kiệm hay sử dụng dịch vụ thanh toán tự động trúng thưởng...
- ✓ Tài trợ bóng đá, các trường đại học, tham gia các hoạt động xã hội....

Hoạt động marketing của EAB còn một số điểm hạn chế sau:

- ✓ Hoạt động khảo sát thị trường và sự hài lòng của khách hàng chưa được tập trung đúng mức.
- ✓ Chủ yếu tập trung vào lĩnh vực thẻ thanh toán, chưa tập trung nhiều cho các lĩnh vực khác và nhóm khách hàng doanh nghiệp.
- ✓ Chưa xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng.

2.2.3 Nhóm yếu tố hỗ trợ

2.2.3.1 Sức mạnh tài chính

a) Vốn tự có

Để mở rộng mạnh quy mô hoạt động và đảm bảo các chuẩn mực an toàn vốn, EAB đã thực hiện việc tăng vốn trên cả hai phương diện: chất lượng và số

lượng. Vốn điều lệ cuối năm 2006 đạt 880 tỷ đồng, tăng 76% so với năm 2005. Vốn tự có tại thời điểm cuối năm 2006 đạt 1.319,5 tỷ đồng. Bên cạnh việc tăng quy mô vốn, chất lượng nguồn vốn tiếp tục được đảm bảo. Hệ số an toàn vốn tự có (CAR) năm 2006 đạt 13,57%, cao hơn mức yêu cầu của pháp luật là 8%.

Nguồn vốn của EAB được đánh giá là có quy mô trung bình khá trong khối NHTMCP như VIB, VPBank... Dẫn đầu khối NHTMCP về vốn hiện nay là Sacombank, Techcombank, Southernbank, ACB và Eximbank.

Trong những năm tới, để đáp ứng nhu cầu kinh doanh ngày càng tăng, EAB cần tập trung tăng vốn tự có để tăng uy tín trên thị trường tài chính, tăng cường khả năng đáp ứng các nhu cầu về vốn của khách hàng cũng như tăng khả năng tài chính trong việc đầu tư cơ sở hạ tầng .v.v...

b) Chất lượng tài sản có

Căn cứ vào hai chỉ số (Dư nợ cho vay trên Vốn huy động và Dư nợ cho vay trên Tài sản có) cho thấy EAB tập trung quá nhiều vào hoạt động cho vay. Nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động kinh doanh là khá cao. Hai chỉ số này của EAB cao hơn so với Sacombank, ACB, Eximbank và Techcombank. Điều này cho thấy hoạt động đầu tư của EAB khá đơn điệu so với các NHTMCP hàng đầu hiện nay: huy động vốn để cho vay.

Chất lượng tín dụng tiếp tục được cải thiện. Tỷ lệ nợ quá hạn trên dư nợ cho vay giảm từ 1,26% năm 2005 xuống còn 0,96% năm 2006. Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ cho vay đạt mức 0,75%, thấp hơn so với tỷ lệ nợ xấu của toàn khối NHTMCP (1,96%) và toàn ngành ngân hàng (3,85%).

Hoạt động quản trị rủi ro của EAB chủ yếu được dựa trên cơ sở nhận biết, phân tích, đánh giá, chấp nhận và quản lý rủi ro. Bên cạnh đó, hoạt động quản trị rủi ro cũng đảm bảo tuân thủ các qui định quản lý của Ngân hàng Nhà Nước. Trong nội bộ ngân hàng, mỗi bộ phận tác nghiệp chịu trách nhiệm các hoạt động

Bảng 2.2 : Bảng tổng hợp một số chỉ tiêu về chất lượng tài sản có, khả năng sinh lời và quản lý chi phí kinh doanh của EAB, Sacombank, ACB, Eximbank, Techcombank trong 2 năm 2005 – 2006.

CHỈ TIÊU	EAB		SACOMBANK		ACB		EXIMBANK		TECHCOMBANK	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
NHÓM CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG TÀI SẢN CÓ										
1. Dự nợ cho vay / Vốn huy động	78,79%	83,17%	67,08%	68,35%	45,59%	42,80%	63,23%	67,44%	57,35%	56,55%
2. Dự nợ cho vay / Tài sản có	67,29%	71,49%	57,77%	57,97%	38,89%	39,40%	55,45%	60,82%	50,19%	49,63%
3. Nợ xấu / Dự nợ cho vay	0,75%		0,72%		0,20%		0,80%			
NHÓM CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG SINH LỜI										
1. Lợi nhuận sau thuế / Vốn điều lệ bình quân	22,03%	14,94%	28,16%	23,96%	49,36%	41,88%	27,04%	3,52%	24,26%	40,02%
2. Lợi nhuận sau thuế / Tổng tài sản bình quân	1,48%	1,35%	2,40%	1,92%	1,47%	1,51%	1,74%	0,21%	1,84%	2,25%
2.1 Tổng thu từ hoạt động / Tổng tài sản bình quân	10,11%	9,13%	10,22%	9,80%	8,64%	7,77%	8,46%	8,45%	9,95%	9,88%
2.2 Lợi nhuận sau thuế/ Tổng thu từ hoạt động	14,61%	14,76%	23,45%	19,58%	16,97%	19,41%	20,58%	2,54%	18,44%	22,77%
3. Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên	3,55%	3,37%	4,26%	4,25%	2,75%	2,97%	2,87%	2,50%	3,53%	4,12%
4. Tỷ lệ thu nhập ngoài lãi cận biên	1,37%	1,35%	2,08%	1,52%	1,56%	0,99%	1,80%	1,02%	1,19%	1,08%
5. Thu nhập từ lãi / Tổng thu nhập thuần	72,18%	71,40%	67,13%	73,70%	63,92%	75,04%	61,47%	71,10%	74,82%	79,24%
6. Tỷ lệ tài sản sinh lời trên tổng tài sản	79,47%	80,11%	78,47%	81,33%	86,68%	86,09%	78,46%	89,18%	92,70%	92,63%
NHÓM CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ CHI PHÍ KINH DOANH										
1. Chi phí vốn tài trợ cho tài sản (Chi phí trả lãi / giá trị tài sản trung bình)	5,96%	5,13%	5,02%	4,81%	4,85%	4,24%	4,26%	4,50%	5,36%	4,79%
2. Chi phí quản lý chung / Thu nhập ròng từ hoạt động (Thu nhập lãi + Thu nhập ngoài lãi)	44,65%	48,36%	41,38%	44,10%	44,06%	42,16%	32,75%	38,56%	36,66%	34,93%
3. Tài sản trên một nhân viên (Tỷ đồng)	10,43	9,03	6,51	5,45	15,44	11,41	13,16	11,09	10,94	10,27
4. Năng suất lao động (Thu nhập ròng từ hoạt động / số lượng nhân viên) (Tỷ đồng)	0,35	0,31	0,26	0,22	0,44	0,32	0,41	0,30	0,39	0,43

Nguồn : Tổng hợp từ Bảng cân đối kế toán hợp nhất, Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất và báo cáo thường niên của các ngân hàng

kinh doanh của mình và chịu sự giám sát chung bởi hoạt động kiểm soát nội bộ. Ngoài ra, là ngân hàng đi đầu trong việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000, tất cả các hoạt động đều được cụ thể hóa thành các quy trình hướng dẫn đã giúp EAB hạn chế tới mức thấp nhất các rủi ro hoạt động do con người gây ra. Kết quả xếp hạng A nhiều năm liền do ngân hàng Nhà nước cấp là bằng chứng thuyết phục cho hiệu quả quản trị rủi ro của EAB.

Hoạt động quản trị rủi ro của EAB hiện nay có một số điểm cần khắc phục: việc phân cấp quản trị rủi ro còn phân tán, chồng chéo chức năng do EAB chưa có phòng quản trị rủi ro chuyên trách. Do phòng chính sách khách hàng mới được thành lập nên việc đề xuất hạn mức, xét duyệt hồ sơ và thu nợ đối với từng khách hàng vẫn do mỗi phòng ban tác nghiệp thực hiện. Ví dụ: hoạt động bảo lãnh trong nước, tài trợ nhập khẩu cho L/C là do phòng tín dụng đảm trách việc đề xuất, theo dõi; trong khi đó, phòng thanh toán quốc tế cũng làm công việc tương tự cho hoạt động bảo lãnh ngoài nước, xác định mức ký quỹ cho L/C của cùng khách hàng đó... Điều này làm cho hoạt động quản trị rủi ro đối với từng khách hàng bị phân tán, dễ dẫn đến tình trạng chồng chéo, khó theo dõi.

a) Khả năng sinh lợi

Trong ba năm 2004 - 2006, EAB thực hiện quá trình hiện đại hóa cơ cấu tổ chức như cải cách tiền lương, đầu tư cơ sở hạ tầng, công nghệ... và xác định mục tiêu chính là duy trì ổn định thu nhập của cổ đông, xây dựng “nền móng” vững chắc cho sự phát triển trong tương lai. Kết quả đạt được khá tốt:

Tài sản sinh lời ổn định ở mức 80% trên tổng tài sản có.

Lợi nhuận sau thuế trên vốn điều lệ bình quân (ROE) tăng mạnh từ 14,94% (năm 2005) lên 22,03% (năm 2006). Bên cạnh đó, khả năng sinh lợi của tài sản có (ROA) cũng tăng từ 1,35% (năm 2005) lên 1,48% (năm 2006).

Tỷ lệ hiệu quả sử dụng tài sản tăng từ 9,13% (năm 2005) lên 10,11% (năm

2006) cho thấy hiệu quả phân bổ tài sản để tạo ra nguồn doanh thu cao. Tuy nhiên, mức độ cạnh tranh trong ngành cao và chi phí đầu tư tăng mạnh đã giảm tỷ lệ sinh lời hoạt động năm 2006 còn 14,61%, giảm 0,15% so với năm 2005.

Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên và thu nhập ngoài lãi cận biên trong năm 2006 tăng không đáng kể so với năm 2005. Cơ cấu thu nhập chưa phù hợp với cơ cấu thu nhập của các ngân hàng hiện đại trên thế giới: tăng tỷ lệ thu nhập ngoài lãi. Tỷ lệ thu nhập từ lãi trên tổng thu nhập thuần từ hoạt động của EAB đã tăng từ 71,04% (năm 2005) lên 72,18% (năm 2006), cao hơn so với ACB, Sacombank và Techcombank. Nguyên nhân là tỷ lệ thu nhập từ lãi tăng mạnh hơn thu nhập ngoài lãi.

Nhìn chung, khả năng sinh lời của EAB vẫn còn thấp so với các NHTMCP hàng đầu nước ta hiện nay.

d) Khả năng thanh khoản

Hoạt động quản trị thanh khoản của EAB từng bước được hoàn thiện. Tỷ trọng tài sản có tính thanh khoản trên tổng tài sản đã tăng từ 18,22% năm 2005 lên 22,04% năm 2006. Bên cạnh thực hiện nghiêm túc các quy định về khả năng chi trả theo Quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN, EAB đã và đang tập trung hoàn thiện công tác quản trị thanh khoản. Thành lập bộ phận nguồn vốn chuyên trách theo dõi việc thanh khoản của toàn hệ thống, đẩy mạnh ứng dụng hệ thống core-banking trong hoạt động quản lý thanh khoản giúp EAB chuẩn bị các phương án đảm bảo cung ứng đủ nguồn tiền thanh toán cho nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng.

2.2.3.2 Quản lý chi phí kinh doanh

Do áp lực cạnh tranh trong ngành ngân hàng, chi phí vốn tài trợ cho tài sản của EAB năm 2006 khoảng 5,96%/năm, tăng 1,16 lần so với năm 2005, cao hơn so với

ACB, Sacombank, Eximbank và Techcombank.

Tỷ lệ chi phí quản lý chung trên một đồng sinh lời từ hoạt động có xu hướng giảm từ 48,36% năm 2005 xuống 44,65% năm 2006 nhưng vẫn còn cao hơn so với Sacombank, ACB, Eximbank và Techcombank.

Năng suất lao động của nhân viên chưa đạt nhiều sự tiến bộ. Quy mô tài sản trên một nhân viên và thu nhập ròng từ hoạt động trên một nhân viên đều tăng nhưng vẫn thấp hơn ACB, Eximbank và Techcombank.

Nhìn chung, EAB chưa có lợi thế về chi phí kinh doanh. Đây là điểm EAB cần cải thiện trong thời gian tới.

2.2.3.3 Công nghệ

Với chủ trương trở thành ngân hàng hàng đầu về ứng dụng công nghệ, EAB đã hoàn thành giai đoạn 1 của quá trình áp dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh. Hệ thống ngân hàng lõi (core-banking) đã được áp dụng thành công trên toàn bộ hệ thống. EAB bắt đầu triển khai giai đoạn 2: ứng dụng công nghệ bằng trí tuệ Việt Nam. Nhìn chung, thực trạng công nghệ của EAB như sau:

a) Về yếu tố kỹ thuật:

Hiện tại, hệ thống máy chủ, máy vi tính được trang bị hiện đại, tương thích với các phần mềm quản lý. Riêng hệ thống máy ATM, EAB đang sở hữu một hệ thống máy ATM được đánh giá là có công nghệ vượt trội tại Việt Nam hiện nay. Hệ thống máy ATM cho phép khách hàng thực hiện nhiều dịch vụ mà các NHTM khác không có như hướng dẫn thực hiện bằng giọng nói, gửi tiền trực tiếp qua máy, cho phép rút tiền 1 lần tối đa 10 triệu đồng, có chế độ quản trị thông minh để quản trị thùng tiền...

Phần mềm quản lý FLEXCUBE (công nghệ đã được Citibank áp dụng trên toàn cầu) do tập đoàn I-flex cung cấp có những tính năng vượt trội như các phần

mềm ngân hàng lõi mà ACB, Sacombank, Techcombank... đang áp dụng. So với công nghệ cũ mà các NHTM trong nước đang áp dụng, phần mềm quản lý ngân hàng lõi đã tạo cho EAB, Techcombank, ACB... lợi thế trong môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

SO SÁNH HỆ THỐNG CÔNG NGHỆ NGÂN HÀNG CŨ VÀ MỚI		
Tiêu chí	Hệ thống công nghệ cũ	Hệ thống công nghệ mới
Khả năng bảo mật và toàn vẹn dữ liệu	Thấp	Cao
Mô hình xử lý tập trung	Không đáp ứng	Đáp ứng
Khối lượng giao dịch lớn	Không đáp ứng	Đáp ứng
Quản lý khách hàng quan hệ	Không đáp ứng	Đáp ứng
Giao dịch 24/24	Không đáp ứng	Đáp ứng
Xử lý đa hệ và xử lý tỷ giá hàng ngày cũng như giao dịch đa tệ	Không đáp ứng	Đáp ứng
Quyết toán mọi thời điểm	Không đáp ứng (Chỉ có thể thực hiện vào 31/12)	Đáp ứng
Đổi mới quy trình giao dịch, chữ ký điện tử, chứng từ điện tử. Tăng năng suất	Không đáp ứng	Đáp ứng
Thẻ nhựa, hệ thống kết nối thẻ	Chưa có	Đáp ứng
Khả năng cung cấp không hạn chế số lượng truy cập	Không đáp ứng	Đáp ứng
Tính thích hợp	Thấp	Cao
Backup, phục hồi dữ liệu tự động	Thấp	Cao
Đồng bộ hóa hệ thống	Không đáp ứng	Đáp ứng

Nguồn: GS.TS Lê Văn Tư - Quản trị ngân hàng thương mại (2005)- Trang 360

Theo số liệu từ bảng 2.3, chi phí cho mở rộng ứng dụng công nghệ trong tương lai của EAB khá thấp so với Eximbank:

Bảng 2.3: Bảng chi phí ứng dụng hệ thống ngân hàng lõi (core-banking)

NGÂN HÀNG	CHI PHÍ LẦN ĐẦU (TRIỆU USD)	CHI PHÍ MỞ RỘNG CHI NHÁNH	ĐỐI TÁC THỰC HIỆN
EAB	2,67	Không có	Flexcub
EXIMBANK	2,60	100.000USD cho 1 chi nhánh	Huyndai
ACB	2,00	Không có	Unisys
SACOMBANK	3,20	Không có	Temenos

Nguồn: TS. Lê Hùng(Chủ nhiệm), Đề tài nghiên cứu khoa học “giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh (12-2004). [12]

Hiện tại EAB có mức độ áp dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh cao. Sau khi triển khai thành công hệ thống FLEXCUBE, chỉ trong một thời gian ngắn,

EAB đã bắt kịp các NHTM khác như ACB, Sacombank... trong việc tung ra các dịch vụ hiện đại như internet banking, mobile-banking... Sự thành công trên được minh chứng qua giải thưởng “SMART 50” dành cho 50 doanh nghiệp Châu Á ứng dụng thành công công nghệ vào hoạt động doanh nghiệp.

b) Về yếu tố con người:

Đội ngũ nhân viên tin học đủ năng lực để quản lý và triển khai các ứng dụng trên hệ thống core-banking, bảo trì hệ thống máy ATM và từng bước thay thế các chuyên gia nước ngoài trong quá trình giải quyết các vấn đề phát sinh hàng ngày liên quan đến hệ thống. Trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên thông tin còn được khẳng định qua giải nhì trong *Cuộc Thi Tin Học* khu vực thành phố Hồ Chí Minh do Ngân hàng Nhà nước tổ chức.

2.2.3.4 Khả năng nghiên cứu phát triển

Hiện nay, EAB đã đầu tư mạnh cho hoạt động nghiên cứu. Khả năng nghiên cứu phát triển của EAB khá khập khiễng: mạnh trong lĩnh vực thẻ thanh toán nhưng chưa mạnh trong các lĩnh vực khác.

Khả năng nghiên cứu phát triển trong lĩnh vực thẻ mạnh được thể hiện qua các mặt sau:

- ✓ Các sản phẩm dịch vụ luôn được EAB cung ứng kịp với nhu cầu của thị trường như thanh toán tự động tiền điện, nước, mua hàng qua mạng .v.v...
- ✓ Với mục tiêu bình dân hóa các dịch vụ ngân hàng, EAB luôn có gắng đưa ra những tiện ích cho khách hàng trong quá trình sử dụng. Đội ngũ chuyên viên của EAB vừa nghiên cứu và chế tạo một thiết bị (sidecart) gắn thêm vào máy ATM để tăng cường các tiện ích qua máy ATM như gửi tiền trực tiếp qua máy ATM và nhận được báo có ngay vào tài khoản, đổi ngoại tệ trực tiếp, mua thẻ điện thoại, internet... trả trước bằng cách đưa tiền trực tiếp vào máy.

- ✓ Bên cạnh việc đưa ra nhiều tiện ích cho khách hàng, EAB cũng tăng cường nghiên cứu nội bộ để nâng cao hiệu quả quản lý như chương trình quản lý tình trạng hoạt động của các máy ATM từ xa .v.v...

Do hoạt động nghiên cứu và phát triển các loại hình dịch vụ khác chưa được tập trung đúng mức nên EAB chưa có nhiều dịch vụ cho khách hàng lựa chọn như ACB, Sacombank... Tuy nhiên, ngoài dịch vụ bao thanh toán và giao dịch kỳ hạn, các dịch vụ khác cũng được EAB cung cấp theo kịp tốc độ của các đối thủ cạnh tranh như cho vay chứng khoán, cho vay mua xe.v.v....

2.2.3.5 Tổ chức

EAB đang thực hiện cơ cấu lại tổ chức: chuyển từ mô hình tổ chức truyền thống với việc tổ chức các phòng ban theo loại hình nghiệp vụ sang mô hình tổ chức hiện đại với việc tổ chức định hướng vào đối tượng khách hàng phục vụ.

Ưu điểm của mô hình này:

- ✓ Hạn chế tình trạng chồng chéo trong quản lý khách hàng.
- ✓ Tổ chức cung ứng dịch vụ khi mở rộng quy mô hoạt động.
- ✓ Theo dõi sát các nhu cầu chính đáng cần đáp ứng của khách hàng và tình hình cạnh tranh trên thị trường....

Giống như mô hình tổ chức của các ngân hàng hiện đại trên thế giới và các NHTM hàng đầu nước ta hiện nay, cơ cấu tổ chức của EAB đang được tái cấu trúc theo mô hình back-office và front-office trên cơ sở tập trung vào hai nhóm khách hàng chính: cá nhân và doanh nghiệp.

Về văn hóa doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp của EAB được gói gọn trong 6 chữ: “Hỗ trợ – Đồng thuận – Cộng hưởng”. “*Hỗ trợ*” thể hiện tinh thần tập thể của tổ chức, thể hiện sự tương tác hai chiều giữa các chủ thể có liên quan: các phòng ban, cấp trên và cấp dưới và toàn thể nhân viên. “*Đồng thuận*” thể

hiện tinh thần đoàn kết trong ngân hàng. Toàn thể nhân viên EAB cùng nhau chung sức thực hiện các chiến lược đã đề ra. “*Cộng hưởng*” phản ánh triết lý “*một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại lên hòn núi cao*”. Sự tổng hợp nỗ lực của các cá nhân, các phòng ban sẽ mang lại kết quả lớn hơn nhiều so với kết quả có được từ sự cộng dồn giản đơn từng nỗ lực riêng lẻ.

Trong nhóm các NHTMCP, ACB và Sacombank đã bước đầu hoàn thành việc tái cấu trúc theo mô hình tổ chức hiện đại, trong khi các NHTMCP khác đều đang trong giai đoạn triển khai. Với định hướng đúng đắn trong cơ cấu tổ chức và truyền thống văn hóa tốt đẹp, EAB sẽ gặp nhiều thuận lợi trong quá trình tái cấu trúc tổ chức. Bên cạnh việc hoàn tất mô hình tổ chức định hướng vào hai nhóm khách hàng doanh nghiệp và cá nhân, EAB đang trong giai đoạn hoàn thiện mô hình tổ chức back-office và front-office trên toàn hệ thống. Sớm tái cấu trúc thành công cơ cấu tổ chức sẽ giúp EAB có ưu thế khi cạnh tranh với các đối thủ, đặc biệt là sự gia tăng hoạt động của các ngân hàng nước ngoài.

2.2.3.6 Nguồn nhân lực

Ban lãnh đạo của EAB hiện nay đều là những chuyên gia hoạt động lâu năm trong ngành ngân hàng, luôn thích ứng tốt và đề ra các chính sách phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Một điểm nổi bật của Ban lãnh đạo EAB: đội ngũ lãnh đạo cấp cao ổn định, công tác lâu năm tại EAB. Ưu điểm này tạo thuận lợi cho EAB trong việc xây dựng và triển khai các chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, do tốc độ mở rộng quy mô hoạt động cao nên EAB đang rất thiếu nguồn nhân sự chủ chốt có chất lượng và ban lãnh đạo thường xuyên phải kiêm nhiệm.

Trình độ học vấn của nguồn nhân lực: trên 60% có trình độ từ đại học trở lên. Trình độ học vấn phù hợp với từng vị trí của nhân viên đã đảm bảo cho EAB

cung cấp những dịch vụ với chất lượng cao cho khách hàng.

Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực cho thấy EAB kết hợp hài hòa giữa yếu tố nhiệt tình, tinh thần ham học hỏi của đội ngũ nhân viên trẻ (dưới 30 tuổi) và kinh nghiệm của đội ngũ nhân viên thâm niên (trên 30 tuổi). Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực như sau: trên 50 tuổi: 2,7%; từ 40 - 49 tuổi: 16,1%; từ 30 - 39 tuổi: 30,9% và từ 20 - 29 tuổi: 50,3% . Với cơ cấu này, EAB có các điểm thuận lợi:

- ✓ Dễ dàng tiếp thu các kiến thức tiên tiến và nhanh chóng đưa ra những giải pháp mới trong lĩnh vực ngân hàng.
- ✓ Ít gặp trở ngại khi cơ cấu lại tổ chức theo mô hình quản lý hiện đại.
- ✓ Có một lực lượng nhân sự kế thừa hùng hậu.

Bên cạnh các yếu tố thuận lợi, cơ cấu này cũng có bất lợi: tỷ lệ biến động nhân sự khá cao. Tuổi trẻ thích học hỏi và thử thách nên có xu hướng chuyển sang các ngân hàng nước ngoài với môi trường làm việc hiện đại và lương cao.

Chính sách tuyển dụng đáp ứng được yêu cầu hoạt động kinh doanh. Trong năm 2006, EAB đã tuyển dụng mới 355 nhân viên, bổ nhiệm thêm 99 lãnh đạo cấp trung gian. EAB đã thiết lập hệ thống tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn cho từng chức danh để lấy đó làm cơ sở cho công tác tuyển dụng. Hình thức tuyển dụng được tiến hành qua hình thức thi tuyển, kiểm tra đánh giá trình độ theo yêu cầu của từng chức danh. Về phương pháp tuyển dụng, EAB khuyến khích tuyển dụng nội bộ, đặc biệt là các vị trí chức vụ cao. Phương pháp này giúp giảm thời gian quen công việc mới, gia tăng sự gắn kết giữa nhân viên với EAB và giảm bớt chi phí trong việc lôi kéo ứng viên từ các ngân hàng khác.

Về đào tạo, EAB luôn chú trọng công tác đào tạo và tái đào tạo cho nhân viên. Trong năm 2006, ngân hàng đã tổ chức 68 khóa đào tạo gồm 23 khóa đào tạo bên ngoài và 45 khóa đào tạo nội bộ. Nội dung đào tạo đa dạng, phong phú từ chuyên môn nghiệp vụ đến kỹ năng giao tiếp.

Hoạt động đào tạo hiện nay còn một số điểm cần cải thiện:

- ✓ Chưa mang tính tập trung và chuyên nghiệp cao. Điều này dẫn đến hiệu quả đào tạo chưa cao và chất lượng đào tạo không ổn định.
- ✓ Chưa có hệ thống đánh giá kết quả đào tạo và tái đào tạo.

Đây chính là điểm yếu của EAB trong công tác đào tạo so với các ngân hàng khác. Một số ngân hàng như ACB, Sacombank, Southernbank... đã có các trung tâm đào tạo riêng.

Chính sách thu hút và đãi ngộ nhân viên, đặc biệt là nhân viên giỏi, được EAB đặc biệt chú trọng. Hiện nay, vấn đề cạnh tranh về nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngân hàng diễn ra rất sôi động. Các ngân hàng luôn tìm mọi cách để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao, thể hiện qua các chính sách sau:

- ✓ *Chính sách tiền lương và thưởng* là công cụ hữu hiệu nhất để thu hút và giữ chân nhân viên. EAB đã tiến hành cải cách tiền lương để nâng cao tính cạnh tranh của chính sách lương và thưởng. Thu nhập trung bình của mỗi nhân viên trong năm 2006 tăng từ 11% so với năm 2005, xấp xỉ ngang bằng với các NHTM trong nước. Lương và thưởng chủ yếu được tính trên cơ sở chức danh công việc, thành tích công việc và thâm niên công tác. Tuy nhiên, do là ngành kinh doanh dịch vụ, chính sách lương và thưởng vẫn còn điểm không phù hợp: “chế độ bình quân” trên từng chức danh vì lương và thưởng chưa phản ánh hết năng suất làm việc của từng chức danh.

- ✓ *Chính sách khuyến khích bằng quyền cổ đông*. Các NHTMCP hiện nay đều sử dụng công cụ này để thu hút và đãi ngộ nhân viên. Việc phân phối cổ phiếu chủ yếu dựa trên thâm niên công tác, chức vụ và thành tích cá nhân. Chính sách này giúp xây dựng được cộng đồng cùng lợi ích giữa ngân hàng và nhân viên. Chính sách mà EAB đang áp dụng có một điểm khác: nhân viên chỉ quyền chuyển nhượng cổ phiếu sau một khoảng thời gian khá dài thay thì có

quyền chuyển nhượng ngay. Với chính sách này, bên cạnh các mục đích trên, EAB đã tạo ra một chi phí cơ hội rất lớn cho các nhân viên nghỉ việc và có lợi hơn cho những nhân viên làm việc lâu năm và có chức vụ cao.

✓ *Chính sách cất nhắc thăng tiến.* Lương và thưởng là điều kiện cần nhưng chưa đủ đối với việc thu hút và đãi ngộ nguồn nhân lực. Để kích thích sự nỗ lực phấn đấu của nhân viên, ngân hàng cần có những chính sách khuyến khích sự thăng tiến hiệu quả. Chỉ có như vậy, nhân viên mới thấy được mục tiêu để phấn đấu, tránh nhàm chán trong công việc. Chính sách khuyến khích thăng tiến bước đầu triển khai ở EAB thông qua hình thức nhân viên có thể tự tham gia xét tuyển vào các chức danh đang thiếu. Đây là cách làm khá mới vì việc thăng chức hay điều chuyển công tác trước đây đều thông qua lãnh đạo trực tiếp nên chưa phát huy tính tự chủ của nhân viên. Tuy nhiên, chính sách khuyến khích thăng tiến sẽ phát huy hơn nếu ngân hàng tiến hành các biện pháp giúp nhân viên nhận ra điểm mạnh, điểm yếu của bản thân, đồng thời định hướng cho sự nghiệp tương lai trong cơ cấu tổ chức của ngân hàng.

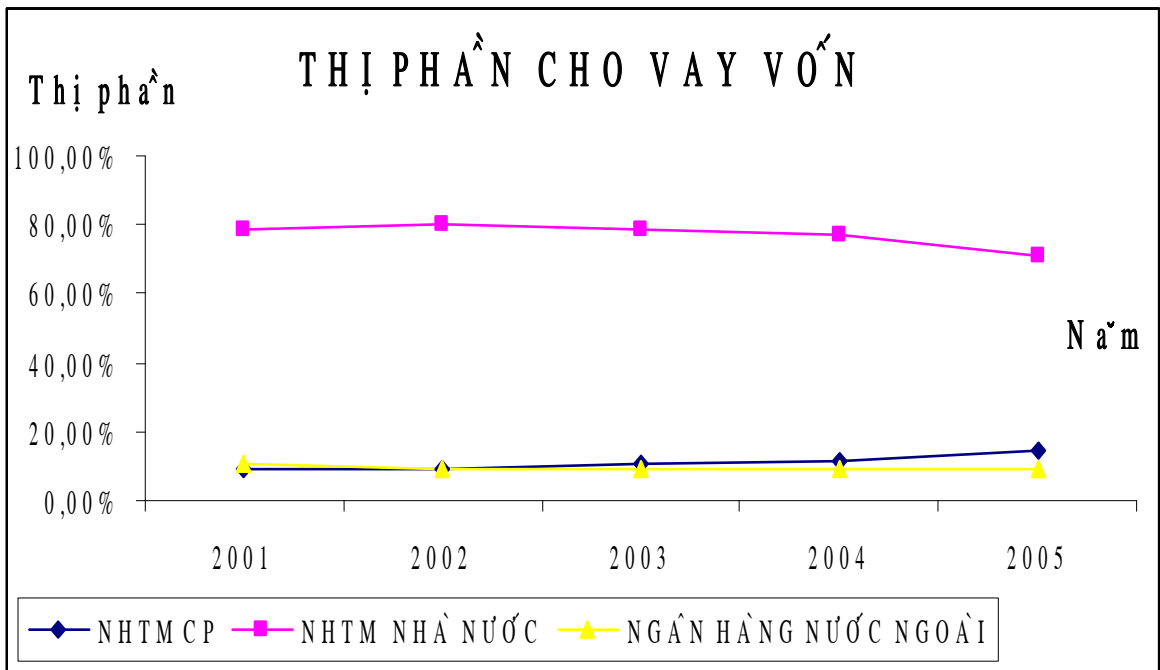
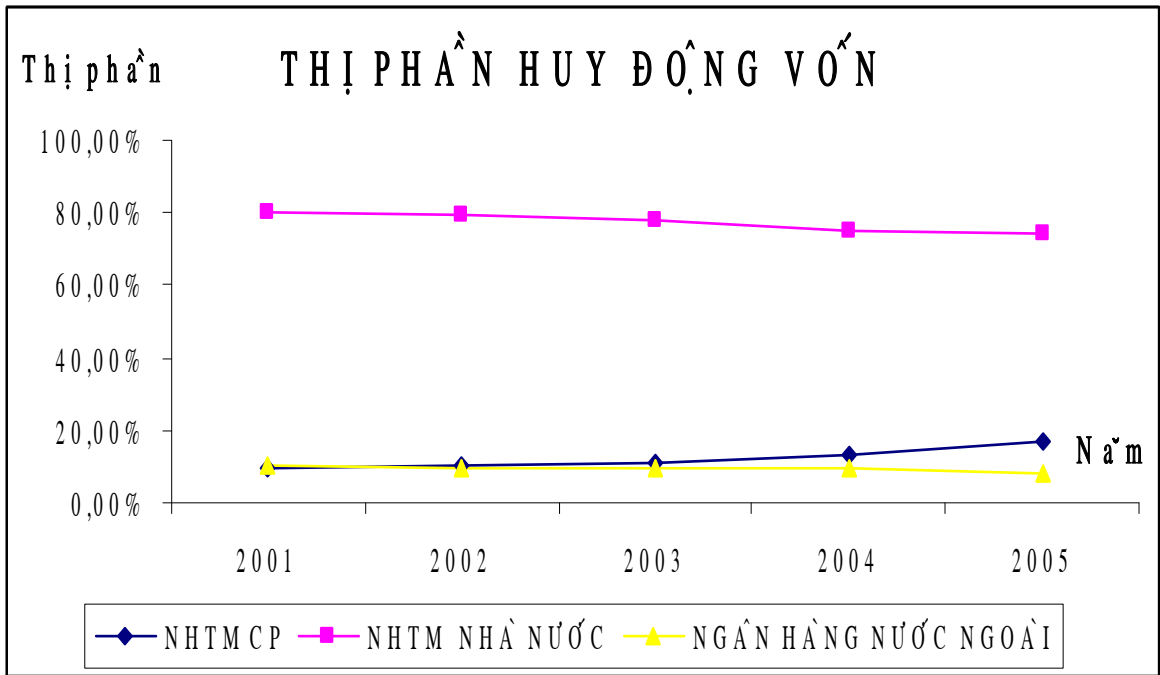
2.3 Đánh giá tác động của các yếu tố môi trường

2.3.1 Tác động của các yếu tố thuộc môi trường vi mô

2.3.1.1 Mức độ cạnh tranh của ngành ngân hàng

Sơ đồ 2.4 trang sau cho thấy mức độ cạnh tranh trong ngành ngân hàng rất khốc liệt. Thị phần của các nhóm ngân hàng không ngừng thay đổi theo hướng khoảng cách giữa các nhóm liên tục được thu hẹp. Kết quả này xuất phát từ:

- ✓ Số lượng đối thủ cạnh tranh nhiều với thành phần đa dạng. Hiện nay, nước ta có 5 NHTM nhà nước, 35 NHTMCP, 6 ngân hàng liên doanh và 37 chi nhánh ngân hàng nước ngoài.
- ✓ Tính dị biệt hóa của dịch vụ không cao.

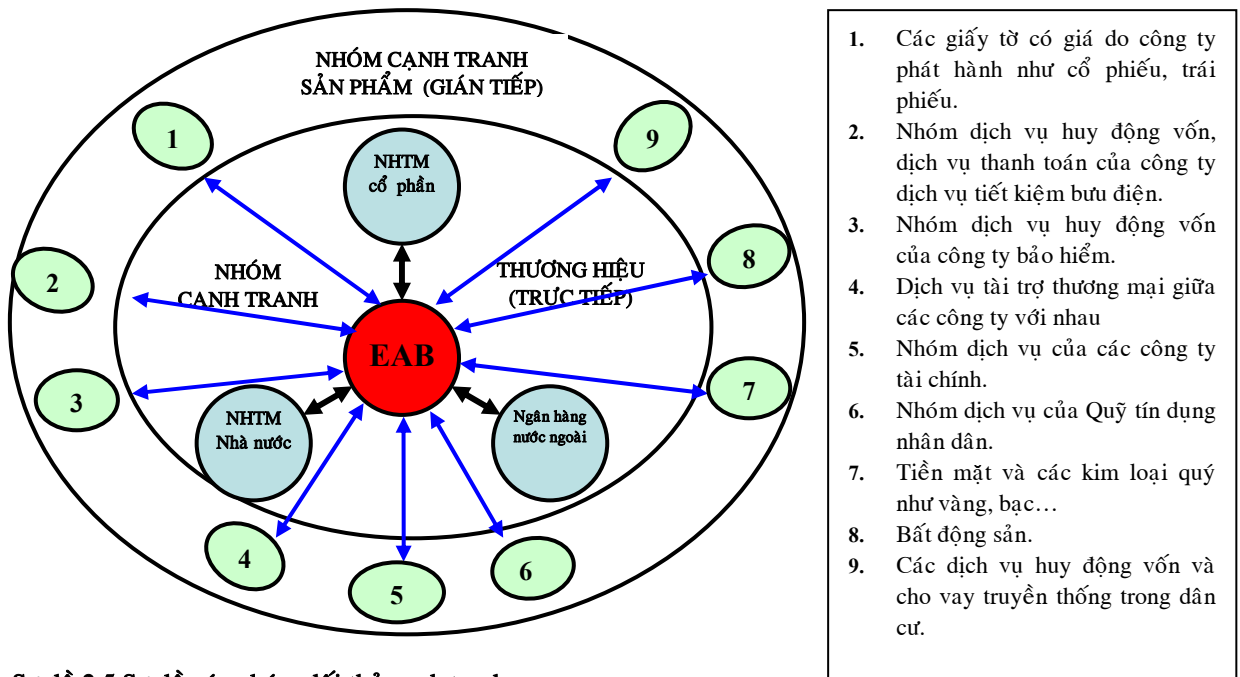


Sơ đồ 2.4: Biểu đồ thị phần huy động vốn và cho vay vốn của các nhóm ngân hàng trong giai đoạn 2001 – 2005

Nguồn : Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (Tạp chí Ngân hàng số 16, tháng 8/2006 và Báo cáo thường niên ngân hàng nhà nước năm 2005).

Tuy nhiên, mức độ cạnh tranh không phải diễn ra khốc liệt đến mức “mất một còn”. Nguyên nhân: thị trường hiện nay bị thống lĩnh bởi nhóm NHTM nhà nước và dung lượng thị trường đủ cho mọi ngân hàng.

Để nhận rõ hơn mức độ cạnh tranh trong ngành, Luận Văn xem xét các nhóm cạnh tranh thương hiệu (trực tiếp) và các nhóm cạnh tranh sản phẩm (gián tiếp) theo sơ đồ 2.5.



Sơ đồ 2.5 Sơ đồ các nhóm đối thủ cạnh tranh

❖ **Nhóm các NHTMCP**

Số liệu từ sơ đồ 2.4 cho thấy thị phần của nhóm đã được cải thiện đáng kể. Thị phần huy động vốn và cho vay vốn tăng từ 13,2% và 11,6% năm 2004 lên 16,7% và 14,7% năm 2005. Điều này chứng tỏ năng lực cạnh tranh của nhóm đã được nâng lên trong những năm qua. Tuy nhiên, do cùng cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ, thị phần của nhóm lại tương đối nhỏ và cùng chung thị trường mục tiêu là nhóm khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ, nhóm đã tạo áp lực cạnh tranh rất lớn đối với EAB. Hiện nay, hầu hết các NHTMCP đều gia tăng nguồn lực bên trong cũng như tăng cường các hoạt động xúc tiến thương mại để

thu hút khách hàng. Thực tế cạnh tranh hiện nay cho thấy:

- ✓ Dịch vụ do EAB cung cấp khá đồng nhất với dịch vụ của các đối thủ.
- ✓ Phí dịch vụ giữa EAB và các NHTMCP khác như ACB, Sacombank, Eximbank... hầu như không có sự chênh lệch nhiều.
- ✓ Hoạt động quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng được các NHTMCP tiến hành rầm rộ, mức độ nhận thức của khách hàng về hoạt động ngân hàng ngày càng được nâng cao và khách hàng có xu hướng so sánh dịch vụ của EAB và các NHTMCP khác trong quá trình sử dụng.

Tóm lại, các NHTMCP là nhóm ngân hàng cạnh tranh trực tiếp nhất với EAB do có cùng quy mô hoạt động và thị trường mục tiêu.

❖ **Nhóm các NHTM nhà nước**

Nhóm chỉ có 5 NHTM nhưng thị phần huy động vốn và cho vay vốn chiếm gần 80%. Những năm qua, thị phần huy động vốn và cho vay có giảm nhưng nhóm này vẫn chiếm ưu thế trên thị trường và là nhóm các nhà lãnh đạo thị trường.

Trong tình hình cạnh tranh hiện nay, nhóm có một số ưu điểm hơn EAB:

- ✓ Mạng lưới chi nhánh/phòng giao dịch rộng khắp. Ví dụ: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) có 2.200 chi nhánh/phòng giao dịch, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) có 431 chi nhánh/ phòng giao dịch.
- ✓ Vốn tự có và quy mô hoạt động lớn. Ví dụ: Vốn tự có và tổng tài sản của một số NHTM nhà nước lần lượt như sau: Agribank (15.000 tỷ đồng và 267.000 tỷ đồng), BIDV (10.838 tỷ đồng và 158.219 tỷ đồng).
- ✓ Kinh nghiệm hoạt động lâu năm tạo lợi thế cạnh tranh cho nhóm hơn EAB trong việc tạo dựng uy tín và xây dựng các mối quan hệ với khách hàng.
- ✓ Nhận được sự hỗ trợ nhiều từ Nhà nước.

Tuy nhiên, do tác động của cơ cấu tổ chức công kênh và tư duy bao cấp vẫn còn tồn tại, phong cách phục vụ của các NHTM nhà nước nhìn chung được đánh giá là kém hơn các NHTMCP nói chung và EAB nói riêng.

Hiện nay, các NHTM nhà nước cũng đang có xu hướng tập trung hơn vào lĩnh vực bán lẻ - thị trường mục tiêu của EAB. Điều này sẽ tạo ra áp lực cạnh tranh rất lớn đối với EAB trong giai đoạn sắp tới.

❖ **Nhóm ngân hàng nước ngoài**

Nhóm ngân hàng nước ngoài bao gồm 6 ngân hàng liên doanh và 37 chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Do những yêu cầu khắt khe về mặt luật pháp, hoạt động của nhóm còn khiêm tốn về mặt số lượng và thị phần. Phạm vi hoạt động chủ yếu tập trung ở hai thành phố lớn là Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội. So với EAB, nhóm có một số lợi thế trong quá trình cạnh tranh:

- ✓ Uy tín trên thị trường quốc tế và mạng lưới hoạt động rộng khắp thế giới. Từ lợi thế này, nhóm đã thu hút một số khách hàng của EAB trong hoạt động thanh toán quốc tế, đặc biệt là những khách hàng có thị trường xuất khẩu có mức độ rủi ro cao như các nước Trung Đông.
- ✓ Thừa hưởng công nghệ và trình độ quản lý hiện đại từ ngân hàng mẹ. Trong khi EAB vừa hoàn thiện hệ thống core-banking thì Citibank đã vận dụng hoàn hảo hệ thống này.
- ✓ Có danh mục các dịch vụ hiện đại khá đa dạng, phong phú.

Một số hạn chế của nhóm so với EAB hiện nay trong quá trình cạnh tranh:

- ✓ Mạng lưới hoạt động trong nước bị hạn chế.
- ✓ Chưa nắm vững văn hóa và tập quán kinh doanh ở Việt Nam.
- ✓ Bị ràng buộc khá chặt chẽ bởi hệ thống pháp luật Việt Nam. Ví dụ: Việc hạn chế đặt máy ATM đối với ngân hàng nước ngoài đã tạo cơ hội cho EAB đột phá trở thành một trong những ngân hàng cung ứng dịch vụ thẻ thanh toán trong nước hàng đầu hiện nay, tạo cho EAB lợi thế là một trong những ngân hàng đi đầu thị trường thẻ thanh toán ở nước ta.

Do địa bàn hoạt động tập trung ở Thành phố Hồ Chí Minh và đang có cơ hội được mở rộng phạm vi hoạt động sau sự kiện Việt Nam gia nhập WTO, nhóm sẽ trở thành là đối thủ chính của EAB trong những năm tới.

2.3.1.2 Mối đe dọa của sản phẩm thay thế

Khách hàng sử dụng dịch vụ của ngân hàng nhằm những mục đích chính như đảm bảo an toàn cho tài sản, tăng khả năng sinh lợi trên tài sản, thực hiện thanh toán nhu cầu trao đổi hàng ngày hay bổ sung vốn cho các hoạt động sản xuất và tiêu dùng.v.v... Trong quá trình cạnh tranh, việc nhận dạng và đánh giá mối đe dọa của các dịch vụ thay thế so với các sản phẩm dịch vụ mà EAB đang cung cấp trên thị trường giúp EAB có biện pháp phòng chống các mối đe dọa từ sản phẩm thay thế. Kết quả đánh giá được nêu trong phụ lục 4.

Hiện nay, một số nhóm có tốc độ tăng trưởng cao, đang tạo áp lực cạnh tranh cho EAB như các giấy tờ có giá hay dịch vụ của công ty dịch vụ tiết kiệm bưu điện, công ty bảo hiểm, quỹ tín dụng nhân dân.v.v....

Bên cạnh đó, một số nhóm đã giảm áp lực cạnh tranh như bất động sản (giao dịch địa ốc thành công năm 2003 giảm 28%, năm 2004 giảm 56% và năm 2005 giảm 78%), tiền mặt và các loại kim loại quý hiếm

Để hạn chế áp lực cạnh tranh từ các nhóm sản phẩm dịch vụ thay thế, EAB đã triển khai chiến lược hợp tác cùng có lợi thay vì đối đầu trực tiếp như liên kết với công ty bảo hiểm Manulife để thanh toán phí bảo hiểm qua thẻ ATM, cho vay chứng khoán, thành lập công ty chứng khoán và công ty An Cư Đông Á...

2.3.1.3 Mối đe dọa xâm nhập

Với tốc độ tăng trưởng trung bình khoảng 30%/năm và tỷ suất lợi nhuận cao, ngành ngân hàng thực sự là mảnh đất màu mỡ mà các nhà đầu tư đều muốn

giành lấy. Với quy định về mức vốn pháp định của các tổ chức tín dụng theo Nghị định số 141/2006/NĐ-CP, mối đe dọa xâm nhập của ngành hiện nay tập trung xuất phát từ những tập đoàn có tiềm lực tài chính lớn và chủ yếu xuất phát từ hai nhóm đối thủ chính:

❖ **Các ngân hàng nước ngoài:** Do bị hạn chế về lĩnh vực hoạt động, bị ràng buộc bởi hệ thống pháp lý khá khắt khe về quy định thành lập cũng như do đang trong giai đoạn thăm dò thị trường và chính sách của Chính phủ Việt Nam, các ngân hàng nước ngoài dè dặt thâm nhập vào thị trường Việt Nam. Tuy nhiên, việc Việt Nam gia nhập WTO sẽ thúc đẩy cuộc “đổ bộ” của các ngân hàng nước ngoài vào Việt Nam. Với những lợi thế đã phân tích ở phần trên, đây sẽ là lực lượng cạnh tranh đối với EAB và đối với tất cả các NHTM nước ta.

❖ **Các tập đoàn tài chính:** Các tập đoàn tài chính là những tổ chức kinh doanh đa ngành nghề và có quy mô vốn rất lớn. Các tập đoàn này đủ khả năng để lập ngân hàng trực thuộc hoặc mua cổ phần của các NHTM trong nước nhằm tham gia sâu hơn vào hoạt động kinh doanh ngân hàng. Ví dụ như tập đoàn tài chính Bảo Việt nghiên cứu thành lập ngân hàng.

2.3.1.4 Sức mạnh mặc cả của người cung ứng và người mua

Nếu xét trên phạm vi toàn hệ thống ngân hàng, sức mạnh mặc cả của người cung ứng vốn hoạt động là thấp vì thị trường hiện nay bị độc quyền bởi nhóm NHTM nhà nước. Điều này được thể hiện qua việc đồng thuận áp dụng thống nhất lãi suất huy động tiền gửi: lãi suất của các NHTMCP không vượt quá 0,03%/tháng so với mức lãi suất cùng kỳ hạn của NHTM nhà nước. Tuy nhiên, nếu xét ở góc độ môi trường kinh doanh của EAB, sức mạnh mặc cả của người gửi tiền và người mua khá cao. Sự đa dạng về dịch vụ, tính cạnh tranh của giá cũng như các hoạt động marketing để lôi kéo khách hàng mà các đối thủ khác đang áp dụng

làm tăng sức mạnh mặc cả của người mua đối với EAB.

Đối với nhóm nhà cung ứng cơ sở hạ tầng làm việc, sức mạnh mặc cả của EAB là khá thấp. Thị trường bưu chính viễn thông hiện nay bị chi phối mạnh bởi tập toàn bưu chính viễn thông VNPT như trong lĩnh vực điện thoại di động: năm 2005 VNPT chiếm 82% thị phần. Tuy nhiên, yếu tố này không ảnh hưởng lớn đến sức cạnh tranh vì tất cả đối thủ cạnh tranh đều bị tác động tương tự như EAB.

2.3.2 Tác động của các yếu tố môi trường vĩ mô

2.3.2.1 Môi trường chính trị và pháp luật

Việt Nam đang là điểm đến an toàn cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Với quan điểm đa phương hóa trong quan hệ đối ngoại, khuyến khích mọi thành phần kinh tế làm giàu hợp pháp và xây dựng nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, Chính phủ từng bước tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi và bình đẳng cho các doanh nghiệp hoạt động, trong đó có cả các NHTM.

Hệ thống các quy phạm pháp luật tiếp tục thể chế hóa các quan điểm, đường lối và chính sách của Đảng và Nhà nước trong điều tiết hoạt động kinh doanh ngành ngân hàng. Hệ thống pháp luật hiện nay có tác động tích cực và tiêu cực đến năng lực cạnh tranh của các NHTM nói chung và EAB nói riêng.

❖ *Tác động tích cực*

Từng bước chuyển hoạt động kinh doanh ngân hàng từ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp chuyển sang cơ chế thị trường, phù hợp với thông lệ quốc tế. Trên cơ sở đó, hệ thống pháp luật từng bước nâng cao tính tự chủ trong hoạt động kinh doanh của các NHTM như tự do hóa lãi suất tiền gửi và cho vay, đề cao nguyên tắc bình đẳng, tự nguyện của các bên tham gia giao dịch... Hệ thống pháp luật thông thoáng hơn tạo điều kiện cho EAB chủ động trong việc đề ra các chính sách phù hợp với điều kiện thực tiễn như tự do thỏa thuận lãi suất với khách

hàng... Hơn nữa, việc từng bước chuyển sang cơ chế thị trường giúp EAB và các NHTM khác có thời gian thích nghi với môi trường cạnh tranh khốc liệt, đặc biệt là khi nước ta gia nhập WTO.

Định hướng cho các doanh nghiệp và cá nhân tăng cường sử dụng dịch vụ ngân hàng trong các giao dịch hàng ngày. Ngân hàng Nhà nước ban hành quy định thanh toán không dùng tiền mặt hay Tổng Cục Hải Quan quy định các doanh nghiệp khi làm thủ tục hoàn thuế nhập khẩu phải có giấy báo có của ngân hàng... đã giúp mở rộng dung lượng thị trường cho EAB.

Xu hướng bảo hộ các NHTM trong nước. Với nguồn vốn thấp, công nghệ lạc hậu, trình độ quản lý thấp và kinh nghiệm hoạt động không cao, EAB sẽ gặp bất lợi lớn khi cạnh tranh trực tiếp với các ngân hàng và tập đoàn tài chính lớn trên thế giới. Vì vậy, việc bảo hộ trong thời điểm hiện nay là hợp lý để EAB có thời gian chuẩn bị cho quá trình hội nhập. Việc bảo hộ được thể hiện qua việc hạn chế một số hoạt động kinh doanh của các ngân hàng nước ngoài như theo Quyết định số: 1160/2004/QĐ-NHNN: ngân hàng liên doanh và các chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam không được huy động tiền gửi tiết kiệm dưới bất kỳ hình thức nào... đã tạo điều kiện thuận lợi cho EAB mở rộng thị phần.

❖ ***Tác động tiêu cực***

Hệ thống pháp luật chưa theo kịp tốc độ phát triển kinh doanh của ngành ngân hàng. Mặc dù nước ta đã ban hành hàng loạt các văn bản pháp luật để điều tiết hoạt động kinh doanh của các NHTM như Luật giao dịch điện tử, Luật cạnh tranh, Pháp lệnh ngoại hối.v.v..., nhưng hệ thống pháp luật hiện nay vẫn còn thiếu nhiều quy định làm cơ sở pháp lý, đặc biệt là cơ sở pháp lý cho các dịch vụ mới mà EAB đang tập trung như thẻ ATM, dịch vụ ngân hàng điện tử.v.v...

Nhiều văn bản pháp luật chồng chéo. Ví dụ: trong qui định về đảo nợ: theo quy định cho vay hiện hành (Quyết định số 1627/2001/QĐ-NHNN), việc đảo nợ

được thực hiện theo quy định riêng của Ngân hàng nhà nước trong khi khoản 4 điều 54 Luật các tổ chức tín dụng năm 2004 lại quy định việc đảo nợ được thực hiện theo quy định của Chính Phủ.v.v...

Vấn đề hình sự hóa các sai phạm trong hoạt động ngân hàng. Thời gian qua, một số nhân viên của các ngân hàng khác bị khởi tố đã khiến EAB phải bổ sung các thủ tục khi giao dịch và làm phức tạp một số quy trình cung cấp. Nhân viên luôn trong tâm trạng thận trọng quá mức, thời gian cung ứng dịch vụ tăng, khách hàng gặp phiền toái nhiều hơn, và cuối cùng sẽ giảm tính cạnh tranh của EAB.

2.3.2.2 Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế tiếp tục có những diễn biến thuận lợi cho sự phát triển của ngành ngân hàng như:

Nền kinh tế nước ta giữ vững tốc độ tăng trưởng cao. Năm 2006, tốc độ tăng trưởng GDP duy trì ở mức 8,2%, kim ngạch xuất khẩu tăng 24% và GDP bình quân đầu người đạt mức 720USD.

Tốc độ tăng giá trị ngành dịch vụ, nông nghiệp và công nghiệp lần lượt là 8,3%, 3,5% và 10,5%.

Hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài tăng mạnh. Mức tăng trưởng vốn FDI so với năm 2005 đạt mức 75,8%. Quy mô vốn đầu tư trung bình cho một dự án tăng lên 8,4 triệu USD / dự án.

Chỉ số lạm phát được kiểm soát tốt và duy trì ở mức dưới 8%. Tốc độ tăng trưởng cao và lạm phát được kiểm soát tốt tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của EAB thông qua việc khách hàng hoạt động kinh doanh tốt dẫn đến nhu cầu sử dụng dịch vụ của EAB tăng. Trong năm 2006, ngành da giày bị ảnh hưởng mạnh bởi việc áp dụng thuế chống phá giá của liên minh Châu Âu đã làm ảnh hưởng mạnh đến doanh thu của EAB từ các công ty sản xuất giày nhưng

do các ngành nghề khác tiếp tục phát triển mạnh như may mặc, nhựa, sắt thép... nên kết quả hoạt động kinh doanh của EAB tiếp tục vượt kế hoạch đề ra.

Thị trường tài chính tiền tệ có những bước tiến mạnh mẽ.

Mức độ tín nhiệm thị trường tài chính Việt Nam được các tổ chức tài chính quốc tế đánh giá cao. Tháng 9/2006, Standard and Poor đánh giá mức độ tín nhiệm của thị trường tài chính nước ta từ mức 'BB-' lên mức 'BB' đối với tín dụng ngoại tệ dài hạn và từ mức 'BB' lên mức 'BB+' đối với tín dụng đồng nội tệ dài hạn.

Mức độ vốn hóa thị trường tăng gấp 20 lần so với năm 2005, đạt mức 220.000 tỷ đồng, tương đương 17% GDP.

Trình độ phát triển thương mại điện tử còn rất thấp.

Theo điều tra của Bộ Thương Mại, chỉ khoảng 2% doanh nghiệp sử dụng internet cho các mục đích thương mại, trong số đó chỉ có khoảng 10% doanh nghiệp (chủ yếu là các siêu thị trực tuyến, công ty du lịch, ngân hàng và công ty viễn thông) cho phép khách hàng thanh toán trực tiếp bằng thẻ thanh toán và tài khoản ngân hàng. Trình độ thương mại điện tử thấp đã ảnh hưởng không tốt đến khả năng mở rộng các dịch vụ thanh toán điện tử của EAB.

Hội nhập kinh tế quốc tế.

Nền kinh tế nước ta hội nhập ngày càng sâu vào nền kinh tế thế giới thông qua việc gia nhập ASEAN, AFTA và tổ chức thương mại thế giới WTO. Đây là cơ hội để nền kinh tế tiếp tục phát triển nhanh trong những năm tới.

2.3.2.3 Môi trường khoa học công nghệ

Trình độ phát triển công nghệ thông tin còn thấp, được thể hiện qua:

- ✓ Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin và viễn thông yếu kém. Số lượng máy điện thoại và thuê bao internet thấp với mật độ 19,9/100 người dân (năm

2005). Ngoài ra, chất lượng và tốc độ đường truyền viễn thông vẫn còn thấp.

✓ Công nghiệp phần mềm phát triển chậm với tốc độ 13%/năm. Hiện nay, nước ta chủ yếu tập trung chủ yếu vào phát triển công nghiệp phần cứng.

Lực lượng nhân sự cho công nghệ thông tin còn mỏng, thiếu kinh nghiệm, kỹ năng chuyên sâu và trình độ ngoại ngữ. Cả nước hiện nay có khoảng 32.000 chuyên viên tin học, trong đó có khoảng 8.000 chuyên viên làm việc trong công nghệ phần mềm. Kiến thức trong lĩnh vực thương mại điện tử và ngân hàng của đội ngũ chuyên viên trên tương đối yếu.

EAB đang tập trung tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại. Trình độ công nghệ thông tin của cả nước thấp đã ảnh hưởng mạnh đến khả năng tiếp cận và triển khai các ứng dụng công nghệ hiện đại từ nước ngoài.

Một dấu hiệu lạc quan về khả năng nâng cao trình độ ngành công nghệ thông tin: ngành được Chính phủ đặc biệt quan tâm và xác định là một trong những ngành chiến lược trong tương lai. Hàng loạt các chính sách ưu đãi về vốn, thuế và đào tạo nguồn nhân lực đã được ban hành.

2.3.2.4 Môi trường văn hóa xã hội

Người dân nước ta vẫn còn thói quen sử dụng tiền mặt trong giao dịch. Cung ứng bằng tiền mặt ở các nước phát triển chiếm tỷ trọng khoảng 10% tổng doanh số thanh toán chung trong khi con số này ở nước ta tới 18%.

Cơ cấu dân số trẻ với độ tuổi lao động chiếm khoảng 50% tổng dân số. 37% dân số có độ tuổi dưới 35. Điều này tạo thuận lợi cho sự phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại.

Trình độ học vấn không ngừng được nâng cao. Nước ta đã hoàn thành phổ cập hóa giáo dục tiểu học. Trình độ người tiêu dùng nâng cao sẽ hỗ trợ nhiều trong việc tiếp cận, sử dụng và khai thác mọi tiện ích của dịch vụ ngân hàng.

Việc phân bổ dân cư tập trung ở những thành phố lớn. EAB không thể đủ tiềm lực tài chính để mở rộng mạng lưới chi nhánh đến khắp nơi trên cả nước. Việc tập trung một bộ phận dân cư ở những thành phố lớn sẽ tiết kiệm được chi phí mở rộng chi nhánh, nâng cao hiệu quả của các chính sách marketing.

Nhìn chung, môi trường văn hóa xã hội hiện nay đang tác động theo chiều hướng có lợi cho hoạt động kinh doanh của EAB.

2.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Việc phân tích các yếu tố nội tại cũng như tác động của các yếu tố thuộc môi trường vi mô, vĩ mô đã mô tả một bức tranh khá toàn diện về năng lực cạnh tranh của EAB. Tuy nhiên, để có thể đề ra những giải pháp sát thực nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB, Luận Văn xem xét năng lực cạnh tranh của EAB trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh chính. Trên cơ sở các thông tin nghiên cứu và khảo sát ý kiến của các Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng / Phó phòng ban chức năng và chuyên viên trong ngành tài chính ngân hàng, ma trận hình ảnh cạnh tranh giữa EAB và 04 đối thủ cạnh tranh chính (ACB, SACOMBANK, EXIMBANK và TECHCOMBANK) đã được xây dựng.

Từ ma trận hình ảnh cạnh tranh dưới đây, có thể nhận thấy tổng số điểm quan trọng của EAB đạt 2,8. Trong số 04 đối thủ, ACB được xem là đối thủ mạnh nhất với tổng số điểm quan trọng là 3,405 điểm, tiếp đến là SACOMBANK với tổng số điểm quan trọng là 3,314. Hai đối thủ còn lại có tổng số điểm quan trọng xấp xỉ với EAB: EXIMBANK là 2,603 và TECHCOMBANK là 3,005. EAB có lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh ở trình độ công nghệ. Kênh phân phối, hoạt động Marketing, chất lượng nguồn nhân lực... đạt mức trung bình. Trong khi đó, sự đa dạng của sản phẩm, tiềm lực tài chính và thị phần là những yếu tố mà EAB vẫn còn yếu so với các đối thủ và cần tập trung nguồn lực để phát triển.

YẾU TỐ CẠNH TRANH	Mức độ quan trọng	EAB		ACB		SACOMBANK		EXIMBANK		TECHCOM BANK	
		Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
THỊ PHẦN	0,095	2	0,190	4	0,380	3	0,285	2	0,190	2	0,190
SỰ ĐA DẠNG CỦA SẢN PHẨM	0,103	2	0,205	3	0,308	3	0,308	2	0,205	3	0,308
KÊNH PHÂN PHỐI	0,100	3	0,299	3	0,299	4	0,399	2	0,200	3	0,299
HOẠT ĐỘNG MARKETING	0,100	3	0,299	4	0,399	3	0,299	2	0,200	4	0,399
TIỀM LỰC TÀI CHÍNH	0,114	2	0,227	3	0,341	4	0,454	3	0,341	3	0,341
TRÌNH ĐỘ CÔNG NGHỆ	0,112	4	0,446	3	0,335	3	0,335	3	0,335	3	0,335
MÔ HÌNH TỔ CHỨC	0,078	3	0,235	3	0,235	3	0,235	3	0,235	3	0,235
CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC	0,110	3	0,329	4	0,438	3	0,329	3	0,329	3	0,329
HÌNH ẢNH THƯƠNG HIỆU	0,101	3	0,302	4	0,402	4	0,402	3	0,302	3	0,302
KHẢ NĂNG CẠNH TRANH VỀ GIÁ	0,090	3	0,269	3	0,269	3	0,269	3	0,269	3	0,269
	1,000		2,800		3,405		3,314		2,603		3,005

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2: Qua những phân tích trên, có thể nhận định năng lực cạnh tranh của EAB đã có nhiều cải thiện so với trước đây. EAB đã từng bước thiết lập và tận dụng hiệu quả những nguồn lực cơ sở, đồng thời khai thác tốt các yếu tố bên ngoài để đẩy mạnh khả năng cạnh tranh. Qua điều tra khảo sát thực tế, khách hàng đã có những nhận xét khá tích cực về chất lượng dịch vụ của EAB. Tuy nhiên, EAB cần táo bạo thực hiện các giải pháp đột phá nhằm khắc phục những điểm yếu và thúc đẩy những mặt mạnh với mục đích tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho ngân hàng. Các giải pháp này nhằm làm cho những đối thủ thấp hơn phải “hụt hơi” trong cuộc “chạy đua” rất quyết liệt này, mặt khác thu hẹp nhanh khoảng cách với các đối thủ dẫn đầu thị trường.

CHƯƠNG III

CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐÔNG Á

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐÔNG Á

3.1 Những thay đổi trong môi trường kinh doanh ngân hàng thời gian tới

Hội nhập quốc tế là một xu hướng tất yếu và là một yêu cầu khách quan đối với bất kỳ quốc gia nào trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế hiện nay. Với vai trò như là hệ tuần hoàn của nền kinh tế, ngành ngân hàng đang và sẽ có những thay đổi lớn trong môi trường hoạt động kinh doanh do tác động của hội nhập kinh tế quốc tế mang lại. Dựa trên chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và tầm nhìn 2020, các cam kết đối với các nước và tình hình thực tiễn tại Việt Nam, môi trường kinh doanh có những thay đổi sau:

a) **Mức cầu đối với các dịch vụ ngân hàng tiếp tục tăng.** Điều này xuất phát từ:

- Tình hình chính trị – xã hội ổn định lâu dài.

- Việc nước ta gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO), thu hút đầu tư tăng mạnh và môi trường kinh doanh thông thoáng hơn sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp phát triển.

- Thói quen sử dụng tiền mặt giảm và hoạt động thương mại điện tử tăng sẽ thúc đẩy doanh nghiệp và người dân sử dụng dịch vụ ngân hàng nhiều hơn.

b) **Khách hàng sẽ trở nên khó tính hơn đối với các dịch vụ ngân hàng** vì:

- Sự tiến bộ của công nghệ thông tin và mức độ hội nhập ngày càng sâu trong lĩnh vực tài chính - tiền tệ đã tạo cơ hội cho khách hàng thu thập thông tin và tiếp xúc với các dịch vụ ngân hàng hiện đại trên thế giới.

- Khách hàng có nhiều cơ hội chọn lựa dịch vụ sử dụng hơn do số lượng dịch vụ thay thế các dịch vụ ngân hàng ngày càng nhiều.

c) **Cạnh tranh trong việc thu hút các yếu tố nguồn lực bên trong của ngân hàng diễn ra gay gắt hơn** do:

- Các NHTM trong nước đồng loạt thực hiện chiến lược tăng vốn tự có và phát triển công nghệ.

- Các NHTM thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu mở rộng kinh doanh.

- Các ngân hàng nước ngoài sẽ thu hút nguồn nhân lực có trình độ cao sang làm việc vì đây là một trong những giải pháp xâm nhập thị trường tốt nhất đối với các ngân hàng nước ngoài.

d) *Các ngân hàng có cơ hội gia tăng nguồn lực bên trong.* Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng hơn sẽ tạo điều kiện:

- Thu hút vốn đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực ngân hàng.

- Nâng cao trình độ công nghệ. Giải pháp nhanh nhất để rút ngắn khoảng cách về công nghệ đối với các NHTM Việt Nam hiện nay là thực hiện những bước “nhảy cóc” về công nghệ. Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đã mở ra cơ hội cho các NHTM thực hiện giải pháp này.

- Nâng cao trình độ đội ngũ nguồn nhân lực. Đi kèm với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế là xu hướng quốc tế hóa nền giáo dục trong nước. Công dân Việt Nam có cơ hội được học hỏi các kiến thức, kỹ năng quản lý hiện đại tại các trường đại học danh tiếng trên thế giới hoặc thông qua các trường tại Việt Nam có chương trình liên kết đào tạo quốc tế hoặc thông qua các đối tác nước ngoài.

e) *Môi trường kinh doanh trở nên bình đẳng hơn cho các ngân hàng thuộc mọi thành phần kinh tế.* Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, việc tuân thủ các cam kết trong các hiệp định song phương, đa phương được ký kết giữa Việt Nam với các nước ASEAN, Hoa Kỳ hay các nước là thành viên của tổ chức thương mại thế giới đã buộc hệ thống pháp luật nước ta phải được điều chỉnh theo hướng dỡ bỏ dần việc bảo hộ cho các NHTM trong nước.

f) *Mức độ cạnh tranh trong ngành sẽ tăng cao hơn.* Theo lộ trình cam kết, các

ngân hàng nước ngoài sẽ được thành lập ngân hàng 100% vốn nước ngoài ở nước ta và được cung cấp hầu hết các dịch vụ ngân hàng như các NHTM trong nước. Như vậy, trong thời gian sắp tới, áp lực cạnh tranh đối với EAB không chỉ xuất phát từ nhóm NHTMCP và NHTM nhà nước mà còn xuất phát từ nhóm ngân hàng nước ngoài sẽ tiến hành hoạt động kinh doanh ở nước ta.

3.2 Quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB

a) Coi trọng phát triển công nghệ

Nâng cao trình độ công nghệ là trọng tâm trong chương trình nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB trên thị trường. Chú trọng phát triển dịch vụ ngân hàng hiện đại, trong đó coi trọng hoạt động phát triển thẻ thanh toán tự động. Điểm nhấn trong quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB là *Con Người Có Khả Năng Sử Dụng Công Nghệ Hiện Đại* - nguồn lực chính đem lại sức mạnh cạnh tranh cho ngân hàng. EAB tin rằng với đội ngũ nhân viên ngày càng được tuyển dụng và đào tạo phù hợp và sự hỗ trợ từ các chuyên viên nước ngoài sẽ giúp EAB có những bước đột phá trong kinh doanh.

b) Bình dân hóa dịch vụ ngân hàng

Bình dân hóa dịch vụ ngân hàng được hiểu theo hai khía cạnh: 1. Phổ biến dịch vụ đến mọi khách hàng; 2. Cung cấp những dịch vụ có cách sử dụng đơn giản nhất, gần gũi nhất với khách hàng.

c) Khách hàng là tâm điểm của mọi hoạt động

Sử dụng mọi nguồn lực để đáp ứng tối đa các nhu cầu hợp lý của khách hàng về dịch vụ ngân hàng. Có thể thấy rằng quan điểm nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB là quan điểm hướng về khách hàng. Sự hài lòng của khách hàng là chìa khóa đem lại thành công cho ngân hàng.

3.3 Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB

3.3.1 Phát triển sản phẩm

Phát triển sản phẩm giúp EAB tận dụng ưu thế công nghệ và khả năng nghiên cứu phát triển để tạo ra khả năng xâm nhập và phát triển thị trường thông qua việc nâng cao tiêu chuẩn chất lượng phải có đối với sản phẩm và tạo ra những sản phẩm đáp ứng các yêu cầu mới của khách hàng. Giải pháp bao gồm:

❖ **Không ngừng nâng cao uy tín, cải tiến quy trình cung cấp và tăng cường các tiện ích cho sản phẩm dịch vụ**

- Sử dụng mọi nguồn lực để duy trì và phát triển hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 để nâng cao uy tín cung cấp dịch vụ.

- Đơn giản hóa thủ tục và rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ cho khách hàng thông qua:

- ✓ Rà soát lại toàn bộ quy trình nhằm loại bỏ những quy trình, thủ tục, giấy tờ không cần thiết mà vẫn đảm bảo tuân thủ theo pháp luật.
- ✓ Áp dụng chính sách “một cửa”. Khách hàng chỉ cần gặp một nhân viên để được cung ứng dịch vụ thay vì phải đi qua nhiều quầy như hiện nay.
- ✓ Chuyên môn hóa công việc của các nhân viên.
- ✓ Tích cực phân quyền cho các cấp lãnh đạo trung gian và nhân viên có khả năng trên cơ sở hạn chế đến mức tối thiểu cho phép của các bước kiểm tra trung gian để giảm thời gian cung ứng dịch vụ.

- Khuyến khích ứng dụng phương pháp Kaizen vào hoạt động nghiên cứu và phát triển dịch vụ ngân hàng như khuyến khích mọi nhân viên cùng đóng góp ý tưởng để không ngừng phát triển và hoàn thiện dịch vụ cung ứng.

- Kết hợp với bộ phận công nghệ để tạo thêm nhiều tiện ích cho sản phẩm nhằm gia tăng giá trị cung cấp cho khách hàng như thẻ thanh toán đa năng ATM có thêm chức năng thanh toán quốc tế, cho phép khách hàng vay được phép rút

tiền trong hạn mức đã xét duyệt qua hệ thống máy ATM...

❖ **Phát triển sản phẩm mới**

- EAB đang có thế mạnh về tiện ích của thẻ thanh toán. Vì vậy, trong thời gian tới, cần nghiên cứu kết hợp các sản phẩm dịch vụ khác với thẻ thanh toán như kết hợp sản phẩm tín dụng cá nhân với dịch vụ thẻ, thanh toán quốc tế .v.v...

- Theo dõi danh mục sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, điều tra nghiên cứu thị trường và tăng cường khả năng dự báo nhu cầu khách hàng để xây dựng kế hoạch phát triển sản phẩm mới.

- Nghiên cứu và ứng dụng các sản phẩm ngân hàng hiện đại đã được các ngân hàng lớn trên thế giới triển khai vào tình hình thực tiễn của Việt Nam như quản lý tài sản, dịch vụ tín thác .v.v...

- Khuyến khích hoạt động của sàn giao dịch ý tưởng trong lĩnh vực tài chính ngân hàng.

- Liên kết với các chủ thể kinh tế hay với các NHTM khác để tạo ra những sản phẩm kết hợp được những ưu điểm của EAB và đối tác. Ví dụ: sản phẩm vừa mang đặc điểm tiền gửi vừa mang đặc điểm của bảo hiểm.

3.3.2 Mở rộng kênh phân phối

Giải pháp mở rộng kênh phân phối sẽ giúp EAB duy trì ưu thế với các ngân hàng nước ngoài, tạo giá trị gia tăng cho khách hàng về mặt không gian và thời gian, nâng cao uy tín thương hiệu cũng như mở rộng thị phần. Các giải pháp gồm:

❖ **Mở rộng kênh phân phối truyền thống**

- Nghiên cứu và xây dựng mô hình chi nhánh chuẩn. Xây dựng mô hình chi nhánh chuẩn sẽ giúp khách hàng dễ phân biệt EAB với các ngân hàng khác, đồng thời tạo niềm tin cho khách hàng về tính đồng nhất về chất lượng trong cung

cấp dịch vụ. Một số tiêu chí cho một chi nhánh chuẩn:

- ✓ Kiến trúc bên trong và bên ngoài phải gợi mở được nhu cầu muốn ghé thăm của khách hàng và phải tạo sự thuận tiện, an toàn và thân thiện với khách hàng giao dịch.
- ✓ Kỹ năng làm việc của nhân viên, đặc biệt là kỹ năng giao tiếp.
- ✓ Hiệu quả hoạt động bao gồm hiệu quả hỗ trợ các kênh phân phối khác.

- Xây dựng kế hoạch phát triển mạng lưới chi nhánh. Đặc điểm của hoạt động ngân hàng là sản xuất và tiêu thụ đồng thời nên vị trí chi nhánh phải đảm bảo đáp ứng sự thuận tiện cho khách hàng. Do chi phí mở chi nhánh lớn nên mạng lưới chi nhánh có thể mở rộng theo mô hình sau:

- ✓ Thành lập các trung tâm xử lý (hub) đặt tại một số ít khu vực, chủ yếu là các khu vực phát triển kinh tế trọng điểm. Trung tâm này tập trung các chuyên viên hàng đầu trong các lĩnh vực của ngân hàng và thực hiện phần lớn các yêu cầu của khách hàng thông qua các chi nhánh.
- ✓ Từ những trung tâm này, các chi nhánh sẽ được phát triển. Lúc này, các chi nhánh sẽ hoạt động như các “*cửa hàng bán lẻ*” chuyên cung cấp dịch vụ cho khách hàng và chỉ thực hiện các nghiệp vụ đơn giản như nhận và chi trả tiết kiệm, tiếp nhận mở thẻ ATM, marketing .v.v... Các nghiệp vụ phức tạp sẽ chuyển về cho trung tâm xử lý thực hiện. Với tính chất trên, mạng lưới này tập trung phát triển ở những khu vực tập trung nhiều doanh nghiệp và dân cư như khu công nghiệp, khu chế xuất, khu vực thương mại...

- Nghiên cứu thành lập văn phòng đại diện / chi nhánh ở nước ngoài. EAB cần tận dụng cơ hội hội nhập để vươn ra thị trường tài chính quốc tế, giảm thiểu sự phụ thuộc vào mạng lưới ngân hàng đại lý ở nước ngoài trong các hoạt động thanh toán quốc tế và kinh doanh ngoại hối. Trước tiên, EAB nghiên cứu đặt chi nhánh ở các trung tâm tài chính thế giới như Singapore, Mỹ, EU...

❖ **Mở rộng kênh phân phối tự động**

- Tập trung mở rộng mạng lưới ở khu vực đông dân cư sinh sống và làm việc như khu công nghiệp, trung tâm thương mại, khu vui chơi, khu dân cư .v.v...

- Tăng cường phát triển hệ thống ngân hàng tự động ABC (vốn là ưu thế của EAB) và đẩy nhanh tốc độ ứng dụng các tính năng mới cho kênh phân phối này như cho phép gửi tiết kiệm điện tử với nhiều kỳ hạn khác nhau thay vì không kỳ hạn như hiện nay, giảm thời gian báo có vào tài khoản .v.v...

- Thiết lập sơ đồ mạng lưới phân phối để khách hàng dễ dàng tìm kiếm những điểm giao dịch thuận lợi.

- Đảm bảo máy hoạt động 24/24 đúng như ý nghĩa của kênh phân phối. Xây dựng tiêu chí để có chế độ thưởng và phạt đối với chi nhánh quản lý trực tiếp.

❖ **Mở rộng kênh phân phối điện tử**

- Đa dạng hóa dịch vụ cung cấp, đặc biệt là đối với nhóm dịch vụ cho khách hàng doanh nghiệp như tra cứu mọi thông tin liên quan đến giao dịch kể cả tên khách hàng có liên quan, cho phép chuyển tiền qua mạng...

- Tăng số lượng tổng đài thực hiện để giảm thiểu tình trạng nghẽn mạch.

- Đẩy mạnh hoạt động tuyên truyền về ngân hàng điện tử để khách hàng hiểu được lợi ích cũng như độ an toàn trong giao dịch nhằm tăng khả năng chấp nhận của các khách hàng tiềm năng.

❖ ***Đào tạo nhân viên trở thành một mắt xích trong kênh phân phối***

Với đội ngũ trên 1.000 nhân viên, kênh phân phối của EAB sẽ mở rộng hơn nếu mỗi nhân viên thực hiện chức năng cung cấp dịch vụ tới tay người tiêu dùng cuối cùng. Phương tiện quảng cáo không thể làm cho khách hàng hiểu hết các tính năng cũng như cách để được cung cấp dịch vụ ngân hàng. Hơn nữa, việc các ngân hàng cùng quảng cáo như hiện nay làm khách hàng lúng túng trong quyết định chọn ngân hàng để giao dịch. Nếu ngay trong giai đoạn đó, một nhân viên

EAB có mặt đúng lúc để giải thích cho khách hàng hiểu các tính năng của dịch vụ và các lợi ích mà khách hàng có được sẽ dễ hướng các khách hàng này đến với EAB hơn. Để thực hiện tốt giải pháp, EAB có thể áp dụng các giải pháp sau:

- Thường xuyên mở các lớp giới thiệu dịch vụ của EAB cho mọi nhân viên và đào tạo những kỹ năng bán hàng cơ bản cho nhân viên.

- Có chính sách thưởng đối với nhân viên có thành tích cao.

❖ ***Khuyến khích mỗi khách hàng trở thành một mắt xích trong kênh phân phối***

Giải pháp nhằm tạo động lực để mỗi khách hàng đang sử dụng dịch vụ của EAB tư vấn, vận động đối tác, đồng nghiệp, người thân đang có nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng đến với EAB. Theo kết quả khảo sát, 53,9% khách hàng hỏi người thân để chọn ngân hàng cung cấp dịch vụ. Để giải pháp có hiệu quả, EAB nên thực hiện:

- Cung cấp thông tin dịch vụ đầy đủ. Mỗi chi nhánh sẽ tổ chức các lớp giới thiệu dịch vụ tới các khách hàng trong khu vực. Giải pháp này giúp giảm tình trạng cung cấp thông tin về dịch vụ không đầy đủ hoặc sai lệch.

- Có chính sách hoa hồng và chính sách ưu đãi hợp lý.

❖ ***Đẩy mạnh hợp tác, tăng chức năng cung cấp dịch vụ cho mạng lưới đại lý***

- Hợp tác sâu rộng với các ngân hàng và các tổ chức tài chính nước ngoài như Citibank, Visa, China UnionPay.v.v... để mở rộng mạng lưới cung cấp ra thị trường tài chính quốc tế, đặc biệt là sản phẩm thẻ thanh toán.

- Tăng cường hợp tác với các NHTM trong nước và các chủ thể kinh tế khác để tăng cơ hội bán chéo sản phẩm và mở rộng mạng lưới cung cấp.

- Thương mại điện tử chắc chắn sẽ phát triển mạnh ở nước ta trong tương lai gần. EAB đang có thế mạnh về thẻ thanh toán nội địa. Vì vậy, tích cực hợp tác, hỗ trợ kỹ thuật và vốn cho các công ty cung cấp sản phẩm và dịch vụ để họ trở thành đại lý cung cấp dịch vụ thanh toán như thanh toán bằng thẻ ATM, thanh

toán qua mạng... là giải pháp có thể triển khai hiện nay.

- Đối với những nơi mà người dân vẫn còn thói quen sử dụng tiền mặt nhiều như nông thôn, các khu chợ truyền thống... và việc xây dựng chi nhánh và lắp đặt hệ thống kênh phân phối tự động ở những nơi này không hiệu quả, cần triển khai mạng lưới các đại lý để thu hút tiền gửi, thu hộ tiền lãi hoặc nhận chuyển tiền... Để đại lý hoạt động hiệu quả, EAB cần có hệ thống tiêu chuẩn cấp phép hoạt động đại lý và chế độ kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo uy tín với khách hàng.

3.3.3 Nâng cao tính cạnh tranh của công cụ giá

Trong điều kiện tính khác biệt của dịch vụ không thể tồn tại lâu, chính sách giá vẫn là công cụ cạnh tranh hiệu quả trong ngắn hạn cũng như dài hạn.

❖ Nâng cao hiệu quả quản lý chi chí

- Phân loại và xác định hiệu quả của từng nhóm khách hàng và nhóm sản phẩm đang cung ứng hiện nay để:

- ✓ Loại bỏ những sản phẩm không mang lại hiệu quả cho ngân hàng.
- ✓ Phân bổ lại nguồn lực cho từng loại sản phẩm và từng nhóm khách hàng.

- Thu hút những khách hàng có số dư tiền mặt lớn và thường xuyên để làm giảm chi phí huy động vốn.

- Tăng năng suất lao động:

- ✓ Tăng cường ứng dụng công nghệ vào hoạt động chuyên môn.
- ✓ Thiết kế các chương trình thống kê năng suất làm việc, từng bước tiến tới xây dựng năng suất trung bình cho từng vị trí công việc để có cơ sở khoa học đánh giá hiệu quả làm việc của từng nhân viên.
- ✓ Phát động phong trào tăng năng suất lao động trong toàn thể nhân viên.

❖ Nâng cao hiệu quả cạnh tranh của công tác định giá:

- Thiết lập phòng ban chuyên tiếp nhận và xử lý thông tin phản hồi từ thị

trường để tham mưu cho Ban Tổng Giám Đốc trong việc hoạch định các chiến lược về giá. Hiện nay, giá thường do các phòng ban tác nghiệp đề xuất nên tính nhanh nhạy với thị trường không cao. Nguyên nhân là do các phòng ban tác nghiệp tập trung chủ yếu vào hoạt động tác nghiệp và không phải phòng ban nào cũng vận dụng hiệu quả chiến lược marketing.

- Cần nâng cao kỹ năng đàm phán và định giá cho nhân viên giao dịch với khách hàng. Kỹ năng tổng hợp, phân tích và thuyết phục khách hàng thấy những điểm lợi về giá khi giao dịch với EAB góp phần hạn chế ảnh hưởng của yếu tố tâm lý trong việc phán xét tính cạnh tranh về giá của khách hàng.

- *Đối với chiến lược giá chung cho mọi đối tượng khách hàng:* cần áp dụng và công bố rộng rãi nhiều chiến lược về giá, đặc biệt là những chính sách giá khuyến khích khách hàng tăng khối lượng giao dịch như lãi suất tiền gửi tiết kiệm bậc thang hay xây dựng và công bố chính sách giá cho các hạn mức giao dịch khác nhau để mọi khách hàng đều biết nhằm hạn chế sự ra đi của các khách hàng không có thói quen kiến nghị với ngân hàng.

- *Đối với chiến lược giá cho từng khách hàng:* cần xây dựng một chính sách trọn gói cho từng khách hàng. Việc xây dựng được chính sách giá riêng cho từng khách hàng sẽ góp phần gia tăng mức độ đáp ứng các yêu cầu riêng chính đáng của khách hàng. Ngân hàng cần chủ động đề xuất cho khách hàng thay vì để khách hàng đề xuất trước. Do số lượng khách hàng giao dịch rất lớn, ngân hàng cần xác lập các tiêu chí áp dụng chung cho toàn bộ hệ thống. Chuẩn hóa các tiêu chí sẽ hạn chế tác động tiêu cực do yếu tố cảm tính của nhân viên đề xuất gây ra. Các tiêu chí trên phải đảm bảo:

- ✓ Xác định rõ đối tượng cần được áp dụng chính sách giá riêng.
- ✓ Xác định số lượng và khối lượng dịch vụ mà khách hàng đang sử dụng,
- ✓ Khả năng mở rộng quy mô sử dụng dịch vụ trong tương lai.

- ✓ Đảm bảo tính linh hoạt với tình hình thị trường.

3.3.4 Xúc tiến hoạt động marketing

❖ Xây dựng hệ thống quản trị khách hàng

Hệ thống quản trị khách hàng (CRM: Customer Relation Management) là hệ thống thu thập và lưu trữ các thông tin cần thiết của khách hàng một cách tập trung và khoa học nhằm giúp ngân hàng dự đoán được hành vi của khách hàng dựa trên các dữ liệu quá khứ, có phương thức phục vụ từng khách hàng riêng rẽ hiệu quả, xây dựng các chiến lược marketing hiệu quả và duy trì mối quan hệ thân thiết, bền vững với khách hàng. Hiện nay, hệ thống CRM chưa được các NHTM trong nước (bao gồm cả EAB) tập trung đúng mức, trong khi các ngân hàng trên thế giới đã triển khai áp dụng từ lâu.

Các giải pháp triển khai:

- Đẩy mạnh khả năng hỗ trợ của bộ phận công nghệ thông tin. Các giải pháp cập nhật dữ liệu, lưu dữ liệu và phân phối dữ liệu chịu tác động rất lớn từ sự hỗ trợ của bộ phận công nghệ thông tin.

- Xây dựng hệ thống kênh thu thập thông tin bao gồm cả kênh cá nhân và tự động như nhân viên marketing, nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng hay hoạt động của internet...

- Đào tạo nhân viên kỹ năng phát hiện, khai thác thông tin từ khách hàng.

- Hợp tác chia sẻ thông tin khách hàng với các NHTM khác trên cơ sở bình đẳng cùng có lợi và/hoặc mua thông tin từ công ty chuyên cung cấp dịch vụ này.

- Chuẩn bị mọi nguồn lực để duy trì hệ thống CRM. Để xây dựng thành công CRM đòi hỏi ngân hàng phải duy trì thực hiện liên tục và thực hiện trong suốt thời gian hoạt động của ngân hàng.

❖ Phát triển hoạt động chăm sóc khách hàng

Mục tiêu của giải pháp là nâng cao lượng khách hàng trung thành. Phát triển hoạt động chăm sóc khách hàng được thực hiện bằng cách:

- Nâng cao kỹ năng giao tiếp của lực lượng bán hàng.
- Lập hồ sơ khách hàng đang giao dịch và khách hàng tiềm năng để giới thiệu dịch vụ. Các phương pháp giới thiệu như tiếp xúc trực tiếp, gọi điện thoại, gửi email hoặc gửi tờ rơi (brochure) đến tận cơ quan, nhà riêng của khách hàng...
- Xây dựng các chương trình thăm hỏi, tặng quà thường xuyên cho khách hàng, nhất là vào những ngày đặc biệt đối với khách hàng như sinh nhật, ngày thành lập công ty ... hay tổ chức các chương trình tôn vinh những khách hàng có mối quan hệ lâu dài với EAB.
- Thành lập bộ phận tư vấn khách hàng chuyên tư vấn, giải đáp và giải quyết khiếu nại của khách hàng. Bộ phận có thể tiếp xúc trực tiếp với khách hàng hoặc qua điện thoại hoặc qua internet. Để phát huy hiệu quả, bộ phận nên được hoạt động 24/24 và hỗ trợ thêm web-cam để khách hàng thấy nhân viên trong suốt quá trình tư vấn nhằm tạo thêm sự tin tưởng.
- Nâng cấp trang web để cung cấp thông tin đầy đủ hơn. Theo kết quả khảo sát, 32% khách hàng sử dụng internet để tìm kiếm thông tin dịch vụ ngân hàng. Thông tin cần cung cấp là thông tin liên quan đến EAB, các dịch vụ EAB đang cung cấp, thời gian cung cấp dịch vụ, quy trình thực hiện và các biểu mẫu cần điền...

❖ ***Tăng cường hoạt động tuyên truyền***

- Đẩy mạnh hoạt động giới thiệu kiến thức dịch vụ ngân hàng trên các phương tiện thông tin đại chúng.
- Cần xây dựng những tiểu phẩm phản ánh những vấn đề mà khách hàng còn đang băn khoăn khi sử dụng dịch vụ ngân hàng.
- Giới thiệu các tiện ích, trong đó tập trung mạnh vào yếu tố an toàn khi sử

dụng dịch vụ ngân hàng của EAB.

3.3.5 Quảng bá thương hiệu

Quảng bá thương hiệu thúc đẩy nhanh quá trình định vị thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Ngoài ra, quảng bá thương hiệu giúp khách hàng phân biệt thương hiệu của EAB với các ngân hàng khác. Hiện nay, số lượng ngân hàng có tên có chữ “Á” ở nước ta khá nhiều như NHTMCP Á Châu, NHTMCP Đông Nam Á, NHTMCP Nam Á, NHTMCP Bắc Á... Điều này thường gây nhầm lẫn cho những khách hàng tiềm năng của EAB.

Các giải pháp triển khai:

- Tăng cường hoạt động quảng bá thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng. Phương tiện truyền thông tốt nhất là các phương tiện có yếu tố hình ảnh như truyền hình, internet hay băng rôn...

- Tăng cường các hoạt động xã hội và chia sẻ trách nhiệm với cộng đồng.

- Xúc tiến thành lập các câu lạc bộ. Trên cơ sở liên kết với hiệp hội các ngành nghề trên cả nước như hiệp hội ngành nhựa, sắt thép, phân bón..., EAB tổ chức các câu lạc bộ ngành nghề, thông qua đó EAB hỗ trợ các doanh nghiệp về mặt tài chính và các dịch vụ khác. Đây chính là nơi quảng bá thương hiệu khá hiệu quả đến với các thành viên và những đối tượng khách hàng có mối quan hệ với các thành viên trong hội.

- Xây dựng mối liên kết chặt chẽ trong nội bộ ngân hàng để thúc đẩy quá trình xây dựng thương hiệu:

- ✓ Chỉ định người phụ trách chính công tác xây dựng thương hiệu nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động xây dựng, phát triển và bảo vệ thương hiệu.
- ✓ Đào tạo nhân viên kiến thức về thương hiệu EAB.
- ✓ Xây dựng hình ảnh về môi trường làm việc lý tưởng cho nhân viên.

3.3.6 Tăng tiềm lực tài chính

❖ Tăng vốn tự có

Trong một ngành đòi hỏi quy mô về vốn, tăng vốn tự có là giải pháp nền tảng để tăng năng lực cạnh tranh thông qua khả năng đầu tư công nghệ, phát triển chi nhánh, hạn chế mức độ nhạy cảm với các rủi ro và tăng khả năng đáp ứng yêu cầu chính đáng của khách hàng.

Ngoài những giải pháp đang áp dụng như bán cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu hay dùng lợi nhuận để bổ sung vốn, việc tăng vốn còn được thực hiện qua:

✓ *Thị trường chứng khoán*

Do tính thanh khoản và rủi ro trên thị trường phi chính thức (OTC) nên việc cổ phiếu của EAB chỉ được giao dịch qua thị trường OTC sẽ làm giảm hiệu quả thu hút vốn của các nhà đầu tư. Ngoài ra, việc sớm đưa cổ phiếu ra giao dịch trên thị trường chứng khoán cũng được xem là một phương pháp marketing hiệu quả để nâng cao uy tín thương hiệu. Trình độ phát triển của thị trường chứng khoán nước ta còn ở mức thấp và chỉ có hai NHTMCP niêm yết trên sàn chứng khoán (Sacombank và ACB) nên hiện tượng cổ phiếu EAB giao dịch chính thức trên thị trường chứng khoán sẽ là thông điệp chứng minh uy tín và tiềm lực tài chính của EAB đối với các nhà đầu tư và khách hàng.

Để tăng vốn qua thị trường chứng khoán, EAB nên thực hiện:

- Minh bạch hóa tình hình tài chính và hoạt động quản trị.
- Dự báo và xây dựng các kế hoạch ứng phó nhằm hạn chế những thông tin nhạy cảm từ thị trường chứng khoán.
- Nghiên cứu kinh nghiệm phát hành cổ phiếu qua thị trường chứng khoán trên thế giới và đặc biệt là từ Sacombank và ACB.

✓ *Bán cổ phần cho các đối tác chiến lược nước ngoài, đặc biệt là các ngân hàng nước ngoài*

Với ưu thế về tiềm lực tài chính của các đối tác nước ngoài, việc tăng vốn bằng phương pháp này rất thuận lợi. Bên cạnh đó, uy tín của đối tác chiến lược trên thị trường thế giới là công cụ hiệu quả nâng cao uy tín của ngân hàng.

Để nâng cao hiệu quả của giải pháp này, EAB có thể thực hiện:

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức, công nghệ, trình độ nguồn nhân lực ... để có vị thế đàm phán tốt với các đối tác chiến lược.

- Cần chọn những đối tác có thế mạnh về những lĩnh vực mà ngân hàng sẽ đầu tư trong tương lai như lĩnh vực thẻ thanh toán...

✓ ***Phát hành trái phiếu chuyển đổi***

Trái phiếu chuyển đổi được xem là nguồn vốn tự có bổ sung. Người sở hữu trái phiếu sẽ trở thành cổ đông của ngân hàng sau một khoảng thời gian đã thỏa thuận. Đây là nguồn huy động vốn tương đối rẻ vì lãi suất trả cho trái phiếu chuyển đổi thấp hơn mức chia lợi tức hiện nay. Hơn nữa, giải pháp này không làm thay đổi cơ cấu vốn cũng như quyền chi phối quản trị hiện tại của cổ đông.

❖ ***Nâng cao chất lượng tài sản có***

- Đa dạng hóa danh mục đầu tư. Việc EAB tập trung quá cao vào nhóm dịch vụ cho vay làm cho chất lượng của tài sản có dễ bị biến động với tác động của môi trường bên ngoài. Đa dạng hóa danh mục đầu tư sẽ tạo tính ổn định hơn cho chất lượng tài sản có.

- Nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng. Do dư nợ cho vay chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tài sản có nên chất lượng hoạt động tín dụng có tác động tỷ lệ thuận với chất lượng tài sản có. *Một số giải pháp có thể triển khai:*

✓ Nâng cao chất lượng các khoản cho vay. Để đảm bảo chất lượng các khoản cho vay, ngân hàng phải không ngừng nâng cao trình độ của đội ngũ thẩm định hồ sơ vay.

✓ Tích cực kiểm tra tình hình sử dụng vốn vay của khách hàng nhằm

đảm bảo vốn được sử dụng đúng mục đích như trong hợp đồng tín dụng.

- Nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro. Để nâng cao hơn nữa hiệu quả quản trị rủi ro, ngân hàng có thể:

✓ Tiến hành thành lập bộ phận quản trị rủi ro riêng. Việc nhận dạng các loại rủi ro, phân tích, đánh giá và tổng hợp mức độ tác động cũng như đưa ra các phương pháp quản trị rủi ro sẽ nhanh hơn, chính xác hơn.

✓ Chuẩn hóa hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ và hệ thống đánh giá năng lực quản trị rủi ro của các cấp lãnh đạo để có cơ sở khoa học cho việc phân quyền.

✓ Tăng cường công tác kiểm soát nội bộ.

✓ Bố trí công việc tại các phòng ban hợp lý, giảm tình trạng quá tải công việc cho nhân viên thực hiện.

✓ Xây dựng thư viện thông tin về hoạt động quản trị rủi ro, trong đó cần thu thập các thông tin về các phương pháp quản trị rủi ro mới, các dạng rủi ro đã, đang và sẽ xảy ra... Đây là nguồn thông tin hữu ích hỗ trợ cho nhân viên tự nâng cao trình độ chuyên môn.

- Nâng cao hiệu quả giải quyết nợ quá hạn. Ngoài những giải pháp trên, tỷ lệ nợ quá hạn sẽ giảm nếu ngân hàng triển khai một số giải pháp giải quyết nợ quá hạn đã phát sinh như:

✓ Nâng cao kỹ năng thu hồi nợ cho nhân viên.

✓ Thành lập công ty mua bán nợ hoặc nghiên cứu việc chứng khoán hóa hoặc bán các khoản nợ quá hạn.

❖ **Nâng cao khả năng thanh khoản**

- Kết hợp linh hoạt chiến lược quản lý thanh khoản tài sản và chiến lược quản lý thanh khoản nợ.

- Hoàn thiện các phần mềm quản lý thống kê nhu cầu thanh toán ở các thời

điểm khác nhau. Nâng cao hiệu quả công tác dự báo nhu cầu thanh khoản trong tương lai. Bên cạnh việc ứng dụng các mô hình toán trong công tác dự báo, cần nâng cao năng lực dự báo cũng như kinh nghiệm của cán bộ quản lý vốn.

- Tổng hợp và theo sát mọi hoạt động của các phòng ban chức năng liên quan đến hoạt động thanh khoản như phòng kế toán, phòng tín dụng... Xây dựng mối quan hệ với các khách hàng có nhu cầu vốn và cung cấp vốn lớn để có thể nắm thông tin về nhu cầu rút tiền cũng như có thể tạo nguồn cung cấp vốn trong trường hợp khẩn cấp.

- Tăng cường quản lý thông tin cung cấp ra công chúng. Ngành ngân hàng là ngành nhạy cảm với thông tin. Chỉ cần một thông tin xấu xảy ra sẽ ảnh hưởng đến khả năng thanh khoản của ngân hàng. Vụ rút tiền ồ ạt của ACB năm 2003 là bài học kinh nghiệm cho EAB trong công tác quản lý.

3.3.7 Phát triển công nghệ

Phát triển công nghệ để đưa công nghệ trở thành vũ khí cạnh tranh trong việc xây dựng chiến lược cạnh tranh khác biệt hóa và chi phí thấp.

❖ Thúc đẩy việc chuyển giao công nghệ từ các ngân hàng nước ngoài

Tận dụng chuyển giao công nghệ từ các đối tác chiến lược (các ngân hàng nước ngoài) sẽ tiết kiệm thời gian thực hiện chiến lược “đi tắt, đón đầu công nghệ” cho các NHTM nói chung và EAB nói riêng. Hiệu quả của giải pháp sẽ được phát huy nếu EAB tập trung:

- Nâng cao trình độ của đội ngũ nhân viên tin học để có thể tiếp nhận và ứng dụng các công nghệ được chuyển giao.

- Chọn những đối tác có công nghệ hiện đại, phù hợp với công nghệ đang ứng dụng để tiết kiệm thời gian và chi phí đào tạo nhân viên.

❖ Thúc đẩy hợp tác phát triển công nghệ với các đối tác chuyên cung cấp phần mềm quản lý và thiết bị phục vụ cho ngành tài chính - ngân hàng như phần mềm quản lý, máy ATM..., thay vì để họ đóng vai trò là nhà cung cấp

Giải pháp cho phép EAB:

- ✓ Chủ động với những thay đổi của môi trường công nghệ ngân hàng.
- ✓ Giảm phụ thuộc quá lớn vào nhà cung ứng công nghệ trong tương lai.
- ✓ Khắc phục điểm yếu không đủ tiềm lực tài chính và trình độ chuyên môn trong việc xây dựng công ty con chuyên cung cấp hệ thống công nghệ cho chính EAB như các ngân hàng lớn trên thế giới áp dụng như HSBC, Citibank...
- ✓ Khuyến khích các nhà cung ứng quan tâm đến hoạt động ngân hàng hơn.

Việc hợp tác phát triển công nghệ được thông qua các hình thức sau:

- Thành lập công ty liên doanh. Thị trường công nghệ cho ngành ngân hàng có tiềm năng phát triển rất lớn vì các ngân hàng đều luôn trong tình trạng phải nâng cấp công nghệ. Với ưu thế thấu hiểu những yêu cầu của các NHTM Việt Nam, liên kết này sẽ giúp EAB có thêm kinh nghiệm để hỗ trợ phát triển công nghệ của chính EAB và còn mở rộng thêm lĩnh vực kinh doanh.

- Bán cổ phần cho các đối tác này để chuyển thành các cổ đông chiến lược của EAB. Khi trở thành cổ đông, họ sẽ quan tâm đến kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng hơn.

❖ **Tăng cường hợp tác với phòng ban chức năng để định hướng khai thác và phát triển công nghệ**

Trên cơ sở nhu cầu của các phòng ban chức năng, phòng công nghệ thông tin sẽ có kế hoạch khai thác công năng của công nghệ hiện đại đồng thời xây dựng chiến lược phát triển trong tương lai. Trong điều kiện hiện nay, cần tập trung các giải pháp khai thác tối đa của công nghệ như:

- Xây dựng trung tâm dự phòng để đảm bảo an toàn cho cơ sở dữ liệu cũng như hoạt động liên tục cho toàn bộ hệ thống.

- Nghiên cứu ứng dụng các chương trình quản lý để đảm bảo tính năng dịch vụ và chính sách giá cho từng khách hàng được phòng marketing đề xuất sẽ được

triển khai nhanh và thực hiện với mức độ chính xác cao.

- Nghiên cứu ứng dụng các giải pháp hạn chế rủi ro thanh toán qua mạng và từng bước nâng hạn mức giao dịch cho loại hình dịch vụ này.
- Khuyến khích các phòng ban chức năng đề xuất nhu cầu cần đáp ứng để khai thác tối đa công nghệ.

3.3.8 Hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo mô hình định hướng vào khách hàng

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức sẽ nâng cao hiệu quả phản ứng của EAB trước những biến động của môi trường kinh doanh.

Các giải pháp triển khai:

❖ Thành lập các bộ phận chuyên trách

- Thành lập bộ phận chuyên trách theo từng đối tượng khách hàng, từng nhóm sản phẩm dịch vụ như bộ phận quản lý khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp, bộ phận quản lý sản phẩm thẻ thanh toán, tiền gửi tiết kiệm .v.v... Các bộ phận này chịu trách nhiệm về khả năng sinh lời của đối tượng quản lý.

- Thành lập các bộ phận quản lý chung hỗ trợ cho hoạt động các chi nhánh như bộ phận quản trị rủi ro, bộ phận đào tạo .v.v....

- Xây dựng chiến lược phát triển một số bộ phận chuyên trách (như bộ phận thẻ thanh toán, cho thuê tài chính, quản lý tài sản, bảo hiểm) thành các công ty trực thuộc nhằm tiến tới xây dựng EAB thành một tập đoàn tài chính đa năng.

❖ Củng cố và phát huy truyền thống văn hóa doanh nghiệp của EAB

- Phổ biến triết lý văn hóa công ty đến mọi nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới. Khẩu hiệu “*Hỗ trợ – Đồng thuận - Cộng hưởng*” nên được đặt trong mỗi phòng ban để khắc sâu triết lý này vào trong tâm trí mỗi nhân viên.

- Hình thành diễn đàn để mọi nhân viên được tự do trao đổi ý kiến. Việc trao đổi giúp xóa bỏ tính hình thức trong văn hóa doanh nghiệp, giúp mỗi nhân

viên hiểu thật sâu triết lý văn hóa doanh nghiệp mà EAB đang áp dụng.

- Phải tận dụng tất cả các công cụ dư luận để tuyên truyền mạnh mẽ văn hóa doanh nghiệp tới mọi nhân viên. Bên cạnh đó, cần lợi dụng tâm lý số đông để thúc đẩy sự thống nhất trong hoạt động của toàn ngân hàng.

3.3.9 Nâng cao chất lượng nguồn nhân sự

Không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân sự là điều kiện tiên quyết đảm bảo cạnh tranh của EAB trước những biến đổi của môi trường kinh doanh. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được thực hiện qua các biện pháp sau:

❖ Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng

- Tiếp tục hoàn thiện công tác tuyển dụng, từng bước tạo ra thị trường lao động trong nội bộ ngân hàng để mọi nhân viên đều được tham gia.

- Xem xét tuyển dụng các chuyên viên nước ngoài để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là trong các dự án phát triển phương pháp quản lý và cung ứng các dịch vụ tài chính hiện đại. Từ đội ngũ chuyên viên này, nhân viên của EAB có thể học hỏi trong quá trình làm việc.

- Phát hiện nhân tài ngay trong quá trình tuyển dụng để có hướng đào tạo và quy hoạch phù hợp.

- Cán bộ lãnh đạo tích cực hỗ trợ nhân viên dưới quyền trong việc định hướng và tạo thuận lợi cho việc ứng tuyển vào những vị trí mới phù hợp hơn.

❖ Thành lập trung tâm đào tạo

Trung tâm đào tạo ra đời sẽ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, kiểm soát hiệu quả chất lượng đào tạo, tạo thuận lợi trong việc định hướng kế hoạch đào tạo. Để thành lập trung tâm đào tạo, có thể tiến hành các hoạt động sau:

- Kết hợp với các trường đại học trong và ngoài nước để xây dựng phương pháp dạy và học phù hợp với điều kiện thực tiễn của EAB.

- Xây dựng đội ngũ giảng viên. Đội ngũ giảng viên bao gồm các chuyên gia nước ngoài, các giảng viên bên ngoài (giảng viên ở các trường đại học) và giảng viên nội bộ (nhân viên giàu kinh nghiệm trong hoạt động của EAB). Với đội ngũ trên, ngân hàng tạo điều kiện cho người học vừa tiếp thu được kiến thức lý thuyết, vừa tiếp thu được những kinh nghiệm thực tiễn đang xảy ra ở EAB. Bên cạnh việc chọn giảng viên, cần xây dựng tiêu chuẩn để trở thành giảng viên và các chính sách ưu đãi cho đội ngũ này.

- Xây dựng bộ giáo trình đào tạo thống nhất cho toàn bộ hệ thống và ngân hàng đề thi để đánh giá kết quả đào tạo.

- Đầu tư trang thiết bị đào tạo hiện đại cho phép tiến hành đào tạo theo cả hai hình thức tập trung và từ xa.

- Xây dựng chính sách đưa nguồn cán bộ quy hoạch đi đào tạo ở nước ngoài.

❖ **Xây dựng chính sách lương và thưởng hợp lý**

✓ Xây dựng chính sách lương theo năng lực, hiệu quả làm việc của nhân viên và đảm bảo theo kịp với mức giá trên thị trường lao động.

✓ Chính sách thưởng cần linh hoạt, kịp thời, tránh chủ nghĩa hình thức. Bên cạnh các chế độ thưởng định kỳ, EAB tiến hành giải pháp thưởng đột xuất vì nó sẽ tạo hưng phấn làm việc cho nhân viên, đặc biệt là nhân viên trẻ.

❖ **Đẩy mạnh chính sách khuyến khích bằng quyền cổ đông**

Chính sách phân phối cổ phiếu như hiện nay chưa thu hút được đội ngũ nhân viên trẻ vì họ thường là những người ít thâm niên và chưa nắm chức vụ cao. Họ dễ dàng chuyển sang đối thủ làm việc vì chi phí cơ hội cho việc chuyển chỗ làm không cao. Vì vậy, cần công bố trước các chỉ tiêu thành tích được phân phối cổ phiếu để đội ngũ này phấn đấu.

❖ **Nâng cao hiệu quả chính sách cất nhắc thăng tiến**

✓ Tổ chức các khóa học trang bị cho nhân viên kiến thức tự đánh giá năng

lực của bản thân và xác định năng khiếu để có định hướng trong công việc.

- ✓ Công bố kế hoạch phát triển nhân sự và các yêu cầu của chức danh để nhân viên hiểu rõ và có thời gian chuẩn bị ứng cử.
- ✓ Trang bị kiến thức nhân sự cho đội ngũ lãnh đạo trực tiếp để sớm phát hiện ra các ứng viên thích hợp cho chiến lược phát triển của ngân hàng, lên kế hoạch đào tạo cho các ứng viên tiềm năng.

3.4 Một số kiến nghị với các cơ quan chức năng

Xây dựng và hoàn thiện hệ thống các quy chế pháp luật về những hoạt động kinh doanh chủ yếu của NHTM theo hướng phù hợp với nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa và thông lệ quốc tế:

- ✓ Đẩy mạnh công tác nghiên cứu và dự báo các hoạt động kinh doanh của NHTM hiện tại và trong tương lai để nhanh chóng ban hành các văn bản pháp luật có hiệu quả pháp lý cao đồng thời ngăn ngừa tình trạng lạc hậu của hệ thống pháp luật so với thực tế như ban hành các văn bản pháp luật liên quan đến giao dịch của ngân hàng điện tử, các hành vi cạnh tranh giữa các NHTM, các hoạt động cung cấp dịch vụ thanh toán khác.v.v...
- ✓ Tiếp tục rà soát, bãi bỏ những văn bản lỗi thời, chồng chéo hoặc không phù hợp với điều kiện thực tiễn Việt Nam và thông lệ quốc tế.
- ✓ Hạn chế tình trạng hình sự hóa các sai phạm trong hoạt động ngân hàng. Tùy theo mức độ nghiêm trọng của từng vụ án để có các bản án thích hợp cũng như chọn biện pháp công bố thông tin vụ án trên phương tiện thông tin đại chúng ở mức trao đổi nghiệp vụ hay có tác dụng răn đe...
- ✓ Nâng cao chất lượng của đội ngũ lập pháp và hành pháp. Tăng cường công tác thanh tra, giám sát để sớm phát hiện các sai phạm và có biện pháp điều chỉnh kịp thời trong hoạt động kinh doanh của các NHTM để đảm bảo an

toàn cho toàn bộ hệ thống ngân hàng và tạo niềm tin cho công chúng.

Ban hành chính sách khuyến khích các NHTMCP niêm yết trên thị trường chứng khoán. Khuyến khích các NHTM hợp tác phát triển dịch vụ thanh toán thẻ và nâng cao hiệu quả hoạt động thanh toán liên ngân hàng nhằm giảm thời gian chuyển tiền giữa các NHTM trong nước.

Định hướng các thành phần kinh tế thực hiện các giao dịch trao đổi mua bán thông qua hệ thống ngân hàng.

Tiếp tục đẩy mạnh cải cách hành chính trong hoạt động công chứng, đăng ký giao dịch đảm bảo, cấp giấy nhận quyền sở hữu nhà đất, quyền sở hữu tài sản hay việc xử lý thu hồi nợ .v.v....

Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực. Trong quá trình đào tạo, cần kết hợp nhà trường với ngân hàng để sinh viên có cơ hội tiếp cận với thực tế, từ đó giảm thiểu chi phí đào tạo cho các ngân hàng.

Hỗ trợ các NHTM trong nước tiếp xúc, nghiên cứu, thành lập chi nhánh và xây dựng thương hiệu ở nước ngoài.

Chú trọng phát triển cơ sở hạ tầng phục vụ cho nền kinh tế như công nghệ thông tin, giao thông... nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho ngành ngân hàng và các ngành nghề khác là khách hàng của ngành ngân hàng cùng phát triển.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3: Xuất phát từ thực tiễn về năng lực cạnh tranh hiện tại của EAB và những thay đổi trong môi trường kinh doanh ngân hàng, chương 3 tập trung đề ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của EAB. Các giải pháp này một mặt góp phần đẩy mạnh và hoàn thiện các nguồn lực vốn có của ngân hàng, mặt khác tăng cường hiệu quả kết hợp giữa các nguồn lực bên trong và các yếu tố bên ngoài nhằm tạo ra năng lực cạnh tranh cao nhất cho EAB trong môi trường cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt. Chương 3 cũng đề ra một số kiến nghị với các cơ quan chức năng nhằm tạo ra môi trường thông thoáng cho hoạt động của EAB nói riêng và các NHTM nói chung.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ, việc Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới đã mở ra một giai đoạn mới, trong đó sẽ có sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp nói chung và các NHTM nói riêng. Để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh này, vấn đề sống còn với các ngân hàng hiện nay là phải tăng cường năng lực cạnh tranh.

Nhận thức sâu sắc tầm quan trọng của vấn đề, EAB đã và đang nỗ lực cải tiến chất lượng dịch vụ, từng bước thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh và đã được khách hàng tin tưởng và đón nhận. Tuy nhiên, để có thể chủ động phát triển trong điều kiện mới, EAB cần xây dựng một hệ thống giải pháp toàn diện và sát thực, nhằm đáp ứng cao nhất mong muốn của khách hàng và tạo ra những lợi thế riêng có của mình.

Để đáp ứng yêu cầu này, việc nhận thức rõ năng lực cạnh tranh của EAB với sự tác động của môi trường vi mô, vĩ mô là hết sức quan trọng. Những phân tích từ nhiều chiều trong Luận văn đã chứng tỏ những ưu điểm và hạn chế của EAB. Trên cơ sở đó, một hệ thống giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh đã được đề xuất. Hệ thống giải pháp này là sự kết hợp một cách hiệu quả các nguồn lực bên trong và những tác động thuận chiều từ các yếu tố bên ngoài trong điều kiện mới.

Trong điều kiện và năng lực có hạn, công trình nghiên cứu không tránh khỏi những điểm hạn chế. Tuy nhiên, với những kết quả đã đạt được, chúng tôi hy vọng những phân tích và giải pháp của mình sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích giúp Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á hoạch định chiến lược phát triển, và khẳng định vị thế của mình trên trường quốc tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Paul H.Allen (2003), *Tái lập ngân hàng*, Nhà xuất bản Thanh Niên, Hà Nội.
2. PGS.TS Thái Bá Cần-Th.S Trần Nguyên Nam (2004), *Phát triển thị trường dịch vụ tài chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
3. Ian Chaston, TS. Vũ Trọng Hùng, TS. Phan Đình Quyền dịch và biên soạn (1999), *Marketing định hướng vào khách hàng*, Nhà xuất bản Đồng Nai, Tp.HCM.
4. Fred R.David (2003), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống Kê, Tp.HCM.
5. PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống Kê, Tp.HCM.
6. TS. Dương Ngọc Dũng (2006), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Micheal E.Porter*, Nhà xuất bản Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM.
7. Lê Đình Hạc (2005), *Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế*, Luận án Tiến sĩ.
8. Dương Hữu Hạnh (2005), *Quản trị tài sản thương hiệu. Cuộc chiến giành vị trí trong tâm trí khách hàng*, Nhà xuất bản Thống Kê, Tp.HCM.
9. TS. Nguyễn Thị Minh Hiền, TS. Nguyễn Thế Khải, Phạm Quốc Khánh & Nguyễn Thị Hoài Thu (1999), *Marketing dịch vụ tài chính*, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
10. Philip Kotler & Gary Armstrong, Trần Văn Chánh, Huỳnh Văn Thanh (2004) *Những nguyên lý tiếp thị - Tập 1,2*, Nhà xuất bản Thống Kê, Tp.HCM.
11. TS. Ngô Quốc Kỳ (2005), *Hoàn thiện pháp luật về hoạt động của ngân hàng thương mại trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Tư Pháp, Hà Nội.
12. PGS.TS Phạm Văn Năng, PGS.TS Trần Hoàng Ngân & TS. Trương Quang Thông (2005), *Ngân hàng thương mại Tp.HCM. Nhìn lại một chặng đường phát triển*, Nhà xuất bản đại học Quốc gia Tp.HCM, Tp.HCM.

13. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2005 - 2006), *Báo cáo thường niên*.
14. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2004 - 2005), *Báo cáo thường niên*.
15. Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (2005 - 2006), *Báo cáo thường niên*.
16. Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á (2005 - 2006), *Báo cáo thường niên*.
17. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương (2005 - 2006), *Báo cáo thường niên*.
18. Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn thương tín (2005 - 2006), *Báo cáo thường niên*.
19. PGS.TS Nguyễn Thị Quy (2005), *Năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại trong xu thế hội nhập*, Nhà xuất bản Lý Luận Chính Trị, Hà Nội.
20. Edward W.Reed Ph.D & Edward K.Gill Ph.D (2004), *Ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản Thống Kê, Tp.HCM.
21. Peter S.Rose (2004), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
22. 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*, Nhà xuất bản Lao Động - Xã Hội, Hà Nội.
23. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM.
24. PGS.TS Trần Ngọc Thơ (2005), *Kinh tế Việt Nam trên đường hội nhập. Quản lý quá trình tự do hóa tài chính*, Nhà xuất bản Thống Kê, Tp.HCM.
25. Nguyễn Đình Thọ (1998), *Nghiên cứu Marketing*, Nhà xuất bản Giáo Dục, Tp.HCM.
26. TS. Nguyễn Văn Tiến (2002), *Đánh giá và phòng ngừa rủi ro trong kinh doanh ngân hàng*, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
27. GS.TS Lê Văn Tư (2005), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản Tài Chính, Hà Nội.

28. TS. Nguyễn Văn Tuyển (2005), *Giao dịch thương mại của ngân hàng thương mại trong điều kiện kinh tế thị trường ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Tư Pháp, Hà Nội.
29. Viện nghiên cứu khoa học ngân hàng (2003), *Những thách thức của ngân hàng thương mại Việt Nam trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế*, Nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.

Tiếng Anh

30. Abdullah H.Aldlaigan & Francis A.Buttle (2002), “Systra-SQ: a new measure of bank service quality”, *International Journal of Service Industry Management*, (Vol 13 No.4, 2002), page 362-381.
31. Nicholas Alexander and Mark Colgate (1998), “The evolution of retailer, banker and customer relationships: a conceptual framework”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, (Vol. 26 number 6 – 1998), page 225-236.
32. Robert W.Armstrong & Tan Boon Seng (2000), “Corporate-customer satisfaction in the banking industry of Singapore”, *International Journal of banking Marketing*, (18/03/2000), page 97-111.
33. Asuncion Beerli, Josefa D.Martin and Agustin Quintana (2004), “A model of customer loyalty in the retail banking market”, *European Journal of Marketing*, (Vol. 38, No.1/2, 2004), page 253-275.
34. Allen N.Berger (2003), “The economic effects of technological process: an evidence from the banking industry”, *Journal of Money, Creding and Banking*, (vol.35 – 2003).
35. Joseph H.Cady, CPCM & William R.Soukup, Ph.D (2002), “Do you have the right strategies competing effectively in the 21st Century?”, *CS Management Bulletin*.
36. Frances X.Frei, Patrick T.Harker & Larry W.Hunter (1998), *Innovation in retail banking*, Warton.
37. James R.Greegory (2004), *The best of Branding: best practices in corporate branding*, McGraw-Hill.

38. Karen P.Goncalves (1998), *Services Marketing. A strategic Approach*, Prentice-Hall international, Inc.
39. Shelagh Heffernan (1996), *Modern banking in theory and practice*, John Wiley and Sons.
40. Ahmad Jamal & Kamal Naser (2002), “Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking”, *International Journal of banking Marketing*, (20/04/2002), Page 146-160.
41. Joint Donor Report to the Vietnam Consultative group meeting (12/2005), *Vietnam development report 2006 : business*.
42. Terrence Levesque & Gordon H.G. MCDougall (1996), “Determinants of customer satisfaction in retail banking”, *International Journal of banking Marketing*, (14/07/1996), Page 12-20.
43. Phan Cu Nhan, Director, International Co-Operation Department, Vietnam Bank For Social Policies, *Electronic banking service for the poor in Vietnam*, <http://www.bwp.org/arcm/documents/casestudyvietnam.bdf>
44. Adrian Palmer (2001), *Principles of services marketing*, McGraw-Hill international edition.
45. Urgus Yavas, Zeynep Bilgin & Donald J.Shemwell (1997), “Service quality in the banking sector in an emergin economy: a customer survey”, *International Journal of banking Marketing*, (15/06/1997), Page 217-223.
46. World bank (2006), *Telecommunication sector*.

Phụ lục 1 : SƠ NÉT VỀ NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG BÁN LẺ TỐT NHẤT KHU VỰC CHÂU Á DO TẠP CHÍ ASIAN BANKER BÌNH CHỌN

1. NGÂN HÀNG Á CHÂU – ACB (VIỆT NAM)

ACB đã chú trọng xây dựng cho mình một thương hiệu mạnh, trở thành một trong những ngân hàng phổ biến nhất tại Việt Nam. Bên cạnh đó, ACB cũng không ngừng nỗ lực phát triển mạng lưới chi nhánh trong năm 2005 và có kế hoạch mở rộng hơn trong năm 2006. ACB cũng là ngân hàng trong nước có mức giao dịch tự động (self-service transaction rate) cao nhất trong cả nước. Cùng với các chương trình bán lẻ hấp dẫn của mình.

2. ASKARI COMMERCIAL BANK (PAKISTAN)

Askira Commercial Bank đã vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh tại Pakistan về việc tạo lập cho mình giá trị thương hiệu mạnh, mức sinh lợi cao, sự nhất quán trong chiến lược phát triển và một loạt các yếu tố khác. Mặc dù mạng lưới hoạt động của ngân hàng này chưa thực sự phát triển mạnh, ngân hàng đã nỗ lực cung cấp nhiều loại dịch vụ đa dạng, đạt được tốc độ phát triển cao nhất thông qua kênh phân phối trong năm 2005 và là ngân hàng đầu tiên ở Pakistan giới thiệu tiện ích thanh toán qua hệ thống máy ATM.

3. CHINA MERCHANTS BANK (TRUNG QUỐC)

Giá trị thương hiệu của China Merchants Bank mạnh hơn hẳn các ngân hàng liên doanh khác tại Trung Quốc. Ngân hàng cũng đạt được mức phát triển cân đối giữa danh mục cho vay và danh mục tiền gửi. Thu nhập dựa trên phí dịch vụ cũng tăng trưởng trên 50%. Ngân hàng này cũng dẫn đầu ngành ngân hàng trong việc tung ra sản phẩm mới và lựa chọn thời điểm quyết định để tung ra sản phẩm mới.

4. BANK OF THE PHILIPPINE ISLAND (PHILIPPINE)

Bank of the Philippine Islands chú trọng vào các sản phẩm mới, các chiến dịch nhắm vào các nhóm khách hàng trọng điểm, đặc biệt là thế hệ trẻ. Với chiến lược trên, ngân hàng đã để lại dấu ấn hàng đầu trong tâm trí khách hàng.

5. DBS (SINGAPORE)

Đạt được mức tăng trưởng gấp đôi trong hoạt động bán lẻ tại một thị trường đã bão hòa như Singapore là một kết quả đáng ghi nhận, Điều này đạt được cùng với việc duy trì mức sinh lợi cho vay và mức tăng trưởng bán lẻ tăng gấp đôi. Sau khi giới thiệu thành công chương trình “Black Card” năm 2003, ngân hàng đã thành công trong việc chuyển hướng và tung ra thị trường một loại thẻ tín

dụng thu nhập thấp liên kết với các cửa hàng thực phẩm và trạm xăng. Bên cạnh đó, ngân hàng cũng đã xây dựng thành công hình ảnh thương hiệu và quản lý chi phí bán lẻ rất hiệu quả,

6. HANG SENG BANK (HONG KONG)

Hai điểm mạnh nổi trội của Hang Seng Bank là kết quả kinh doanh tài chính hàng năm và sự nhất quán trong chiến lược phát triển. Ngân hàng cũng chú trọng vào việc xây dựng các sản phẩm quản trị tài sản cho khách hàng của mình, tạo cho khách hàng nhiều lựa chọn khác nhau, tạo ra mức sinh lợi cao với chi phí tương đối thấp và thu nhập từ phí dịch vụ cao hơn các ngân hàng cạnh tranh. Trong khi các đối thủ lớn hơn tập trung vào việc phân nhóm và sử dụng sản phẩm của đối tác thứ ba thì Hang Seng Bank lại chú trọng đẩy mạnh năng lực kinh doanh nội bộ. Họ chú trọng đến quản trị tài sản của nhóm khách hàng lớn trên cơ sở hồ sơ khách hàng. Khả năng bán chéo sâu rộng giữa các khách hàng lớn cũng là một thế mạnh của Hang Seng Bank.

7. HSBC (SRI LANKA)

Điểm mạnh của ngân hàng là xây dựng một hệ thống dịch vụ tự động rộng khắp với trung tâm kiểm soát tốt và rút ngắn thời gian chuyển tiền giữa các ngân hàng thông qua hệ thống ATM xuống mức thấp nhất.

8. ICICI BANK (ẤN ĐỘ)

Ngân hàng có hệ thống phân phối đa dạng nhất và tập trung mạnh vào việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ riêng rẽ thông qua kênh phân phối điện tử. Kênh phân phối này được đầu tư cơ sở hạ tầng và công nghệ hiện đại, cùng với chiến dịch marketing rầm rộ. Kết quả là từ 88% lượng giao dịch được thực hiện tại các chi nhánh ngân hàng, đến nay 72% lượng giao dịch được thực hiện thông qua kênh phân phối điện tử và trở thành mô hình kiểu mẫu cho mô hình cho vay tự động trong khu vực.

9. SIAM COMMERCIAL BANK (THÁI LAN)

Ngân hàng tập trung vào việc chuyển đổi hệ thống chi nhánh. Họ đã năng động chuyển tầm nhìn vào thực tế thông qua việc chuyển đổi khoảng 550 chi nhánh trong vòng 18 tháng. Hiện nay, ngân hàng nắm trong tay hệ thống chi nhánh mạnh nhất với những tiêu chí được xác định rõ ràng và nhất quán về thiết kế của chi nhánh, quy mô hoạt động và khả năng tối đa hóa tốc độ phục vụ với chất lượng cao nhất.

Nguồn : lược dịch từ website của tạp chí Asian banker: www.theasianbanker.com

Phụ lục 2 : BẢNG CÂU HỎI VÀ BÁO CÁO KẾT QUẢ KHẢO SÁT.

Kính thưa các Anh / Chị

Chúng tôi đang tiến hành một số khảo sát chất lượng dịch vụ của Ngân hàng TMCP Đông Á và các ngân hàng thương mại khác. Bảng câu hỏi dưới đây được lập nhằm mục đích thu thập thông tin đánh giá khách quan của quý khách hàng về chất lượng dịch vụ của các ngân hàng thương mại. Ý kiến đánh giá của các Anh/Chị sẽ là nguồn thông tin hữu ích cho **đề tài tốt nghiệp** của chúng tôi.

Thông tin thu thập được từ bảng câu hỏi này sẽ được bảo mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu nêu trên.

Trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của các Anh / Chị.

BẢNG CÂU HỎI

Câu 1: Anh / Chị vui lòng cho biết các yếu tố dưới đây ảnh hưởng như thế nào đến quyết định sử dụng dịch vụ một ngân hàng của các Anh / Chị (theo **mức độ quan trọng** tăng dần từ 1 đến 5) :

Yếu tố	Ít quan trọng nhất		Quan trọng nhất		
	1	2	3	4	5
Thương hiệu					
Giá cả (bao gồm : Lãi suất tiền gửi, Lãi suất cho vay và Phí dịch vụ).					
Uy tín cung cấp dịch vụ (Ngân hàng cung cấp dịch vụ đúng như cam kết)					
Phong cách phục vụ chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên ngân hàng.					
Dịch vụ đa dạng (bao gồm cả dịch vụ gia tăng cho khách hàng như tư vấn các lĩnh vực ngoài dịch vụ ngân hàng, thanh toán tiền điện, nước .v.v...).					
Sự thuận tiện trong giao dịch (bao gồm mạng lưới hoạt động, thủ tục, thời gian hoạt động...).					
Yếu tố khác : (Vui lòng ghi cụ thể) _____					

Câu 2: Anh / Chị vui lòng cho biết các ngân hàng mà Anh / Chị có sử dụng dịch vụ trong năm qua:

- NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG Á (EAB)
- NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN (SACOMBANK)
- NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU (ACB)
- NGÂN HÀNG TMCP KỸ THƯƠNG (TECHCOMBANK)
- NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU (EXIMBANK)
- NGÂN HÀNG QUỐC TẾ (VIB BANK)
- NGÂN HÀNG NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM (VIETCOMBANK)
- NGÂN HÀNG CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM (INCOMBANK)
- NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM (BIDV)
- NGÂN HÀNG KHÁC : (vui lòng ghi cụ thể) _____

Câu 3 : Nếu Anh / Chị đã từng sử dụng dịch vụ của ngân hàng Đông Á, vui lòng cho biết đánh giá của Anh / Chị về chất lượng dịch vụ của ngân hàng Đông Á theo các mức độ dưới đây :

[1] : Rất kém , [2] : Kém , [3] : Trung bình, [4] : Tốt , [5] : Rất tốt.

STT	Các yếu tố.	Rất kém			Rất tốt	
		1	2	3	4	5
1	Giá cả cạnh tranh. <i>(Giá cả bao gồm lãi suất tiền gửi, lãi suất cho vay và phí dịch vụ)</i>					
2	Uy tín cung cấp dịch vụ . <i>(Ngân hàng cung cấp dịch vụ đúng như cam kết).</i>					
3	Ngân hàng quan tâm, đáp ứng những yêu cầu riêng chính đáng của từng khách hàng.					
4	Phong cách phục vụ hòa nhã, tận tình.					
5	Nhân viên cư xử đúng mực .					
6	Đội ngũ nhân viên thành thạo nghiệp vụ.					
7	Điều kiện phòng giao dịch.					
8	Dịch vụ đa dạng.					
9	Dịch vụ nhanh chóng.					
10	Làm thủ tục đơn giản, dễ dàng.					
11	Hệ thống chi nhánh thuận tiện liên hệ . <i>(Hệ thống chi nhánh bao gồm trụ sở giao dịch, hệ thống máy ATM, các điểm chấp nhận thẻ)</i>					
12	Thời gian giao dịch thuận tiện. <i>(bao gồm thời gian giao dịch của các trụ sở giao dịch, hệ thống máy ATM, các điểm chấp nhận thẻ).</i>					
13	Thông tin đầy đủ, dễ tiếp cận.					
14	Giải quyết khiếu nại khách hàng.					

Câu 4: Nếu Anh / Chị đồng thời sử dụng dịch vụ của ngân hàng Đông Á và một ngân hàng nào khác, Anh /Chị vui lòng so sánh chất lượng dịch vụ của ngân hàng Đông Á với một ngân hàng khác mà Anh / Chị sử dụng thường xuyên nhất .

[1] : Kém hơn nhiều , [2] : Kém hơn , [3] : Xấp xỉ bằng nhau, [4] : Tốt hơn, [5] : Tốt hơn nhiều.

STT	Các yếu tố	Kém hơn nhiều			Tốt hơn	
		1	2	3	4	5
1	Giá cả cạnh tranh. (Giá cả bao gồm lãi suất tiền gửi, lãi suất cho vay và phí dịch vụ)					
2	Uy tín cung cấp dịch vụ . (Ngân hàng cung cấp dịch vụ đúng như cam kết).					
3	Ngân hàng quan tâm, đáp ứng những yêu cầu riêng chính đáng của từng khách hàng.					
4	Phong cách phục vụ hòa nhã, tận tình.					
5	Nhân viên cư xử đúng mực .					
6	Đội ngũ nhân viên thành thạo nghiệp vụ.					
7	Điều kiện phòng giao dịch.					
8	Dịch vụ đa dạng.					
9	Dịch vụ nhanh chóng.					
10	Làm thủ tục đơn giản, dễ dàng.					
11	Hệ thống chi nhánh thuận tiện liên hệ . (Hệ thống chi nhánh bao gồm trụ sở giao dịch, hệ thống máy ATM, các điểm chấp nhận thẻ)					
12	Thời gian giao dịch thuận tiện. (bao gồm thời gian giao dịch của các trụ sở giao dịch, hệ thống máy ATM, các điểm chấp nhận thẻ).					
13	Thông tin đầy đủ, dễ tiếp cận.					
14	Giải quyết khiếu nại khách hàng.					

Câu 5: Nếu có nhu cầu sử dụng dịch vụ mới, Anh / Chị thường chọn những kênh thông tin nào dưới đây để tìm kiếm:

- Ngân hàng Anh / Chị đang sử dụng.
- Bạn bè, người thân.
- Internet.
- Phương tiện truyền thông như tivi, báo chí
- Phương tiện khác (Vui lòng ghi cụ thể) :.....

Xin chân thành cảm ơn Anh / Chị đã chia sẻ thông tin với chúng tôi.

BÁO CÁO KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA EAB

I. Mục tiêu, phạm vi, đối tượng và phương pháp khảo sát

❖ Mục tiêu khảo sát :

- ✓ Nhận biết các yếu tố tác động đến quyết định sử dụng dịch vụ một ngân hàng của khách hàng và mức độ quan trọng của các yếu tố đó.
- ✓ Nhận biết đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ của EAB và so sánh với các ngân hàng khác.
- ✓ Nhận biết các phương tiện thông tin mà khách hàng sử dụng để tìm kiếm những dịch vụ ngân hàng mới khi có nhu cầu sử dụng.

❖ Phạm vi khảo sát :

Yêu cầu đánh giá từ khách hàng : Khách hàng đánh giá trên cơ sở nhận xét chung về chất lượng dịch vụ của các ngân hàng, không đi sâu phân tích từng nhóm sản phẩm dịch vụ.

Đối tượng khảo sát : Khách hàng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh có sử dụng dịch vụ của ngân hàng TMCP Đông Á và ít nhất một ngân hàng khác.

Phương pháp tiến hành khảo sát : theo 3 cách sau :

- ✓ Gửi trực tiếp.
- ✓ Fax.
- ✓ E-mail.

II. Quá trình khảo sát

1. Khảo sát sơ bộ

❖ *Đối tượng :*

Một số lãnh đạo và chuyên viên trong lĩnh vực ngân hàng.

Khách hàng có sử dụng dịch vụ ngân hàng.

❖ *Mục đích :*

Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định sử dụng dịch vụ ngân hàng.

Xác định các yếu tố liên quan đến chất lượng dịch vụ ngân hàng mà khách hàng cần đánh giá khi muốn nhận xét về chất lượng dịch vụ của một ngân hàng trong phạm vi nghiên cứu của đề tài.

Xác định các phương tiện thông tin mà khách hàng thường tìm kiếm khi có nhu cầu sử dụng dịch vụ mới.

Với bảng câu hỏi được thiết kế, khách hàng

- ✓ Có hiểu đúng các vấn đề cần nghiên cứu không?
- ✓ Có dễ dàng trả lời không?

❖ *Phương pháp :*

Phỏng vấn trực tiếp.

2. Khảo sát chính thức

Bảng câu hỏi chính thức được gửi đến khách hàng.

III. Kết quả khảo sát

200 bảng câu hỏi được gửi đi và nhận được 128 bảng trả lời. Tỷ lệ hồi đáp khoảng 64%.

Kết quả thống kê từ các bảng trả lời của khách hàng như sau :

Câu 1 :

Mức độ quan trọng của các yếu tố tác động đến quyết định sử dụng dịch vụ một ngân hàng của khách hàng :

	Thương hiệu	Giá cả	Uy tín cung cấp dịch vụ	Phong cách phục vụ	Dịch vụ đa dạng	Sự thuận tiện trong giao dịch
1	4.7%	2.3%	1.6%	2.3%	3.9%	.8%
2	5.5%	5.5%	1.6%	1.6%	19.5%	5.5%
3	24.2%	20.3%	7.8%	29.7%	43.0%	25.8%
4	43.8%	31.3%	40.6%	49.2%	25.0%	39.8%
5	21.9%	40.6%	48.4%	17.2%	8.6%	28.1%

Câu 3 :Kết quả thống kê mô tả thang đo các yếu tố dịch vụ ngân hàng Đông Á :

Yếu tố	Giá trị trung bình
Giá cả cạnh tranh	3,36
Uy tín cung cấp dịch vụ	3,84
Quan tâm đáp ứng yêu cầu riêng chính đáng của khách hàng	3,20
Phong cách phục vụ hòa nhã, tận tình	3,70
Nhân viên cư xử đúng mực	3,77
Nhân viên thành thạo nghiệp vụ	3,59
Điều kiện phòng giao dịch	3,62
Dịch vụ đa dạng	3,31
Dịch vụ nhanh chóng	3,55
Thủ tục đơn giản, dễ dàng	3,57
Hệ thống chi nhánh thuận tiện giao dịch	3,95
Thời gian giao dịch thuận tiện	3,57
Thông tin đầy đủ dễ tiếp cận	3,49
Giải quyết khiếu nại khách hàng	3,20

Câu 4 :

Kết quả thống kê mô tả thang đo đánh giá các yếu tố chất lượng dịch vụ ngân hàng Đông Á với các ngân hàng khác mà khách hàng thường xuyên sử dụng nhất:

Yếu tố	Giá trị trung bình
Giá cả cạnh tranh	3,18
Uy tín cung cấp dịch vụ	3,74
Quan tâm đáp ứng yêu cầu riêng chính đáng của khách hàng	3,20
Phong cách phục vụ hòa nhã, tận tình	3,74
Nhân viên cư xử đúng mực	3,75
Nhân viên thành thạo nghiệp vụ	3,54
Điều kiện phòng giao dịch	3,48
Dịch vụ đa dạng	3,16
Dịch vụ nhanh chóng	3,59
Thủ tục đơn giản, dễ dàng	3,57
Hệ thống chi nhánh thuận tiện giao dịch	4,02
Thời gian giao dịch thuận tiện	3,55
Thông tin đầy đủ để tiếp cận	3,38
Giải quyết khiếu nại khách hàng	3,14

Câu 5 :

Kết quả thống kê mô tả các phương tiện thông tin mà khách hàng thường sử dụng khi tìm kiếm các dịch vụ mới :

Phương tiện	Tỷ lệ (%)
Bạn bè, người thân	53,9
Ngân hàng đang sử dụng	49,2
Các phương tiện truyền thông khác	35,2
Internet	32,0

Phụ lục 3: BẢNG GIÁ MỘT SỐ DỊCH VỤ CỦA EAB, ACB VÀ SACOMBANK

	EAB	ACB	SACOMBANK
<i>Lãi tiết kiệm bằng VND (Lãi cuối kỳ) (%/tháng)</i>			
Không kỳ hạn	0,25	0,25	0,25
Kỳ hạn 1 tháng	0,61	0,59	0,60
Kỳ hạn 2 tháng	0,63	0,64	0,64
Kỳ hạn 3 tháng	0,70	0,71	0,71
Kỳ hạn 6 tháng	0,73	0,73	0,73
Kỳ hạn 9 tháng	0,75	0,75	0,755
Kỳ hạn 12 tháng	0,77	0,765	-
Kỳ hạn 13 tháng	0,78	0,78	0,78
Kỳ hạn 18 tháng	0,80	-	0,805
Kỳ hạn 24 tháng	0,81	0,79	0,815
Kỳ hạn 36 tháng	0,83	0,81	-
<i>Lãi cho vay bằng VND (%/tháng)</i>			
	1 → 1,2	1 → 1,2	1 → 1,2
<i>Một số dịch vụ khác :</i>			
Phí mở tài khoản	Miễn phí	Miễn phí	Miễn phí
Phí chuyển khoản trong nước ngoài hệ thống			
+ Cùng tỉnh / thành phố	0,05%	0,05%	0,03%
+ Khác tỉnh / thành phố	0,08%	0,06%	0,06%
Phí chuyển tiền ngoài nước	0,15%	0,15% → 0,3%	0,15% → 0,3%
Phí dịch vụ tín dụng chứng từ nhập khẩu			
+ Phí mở thư tín dụng	0,1%	0,1%	0,1%
+ Phí thanh toán thư tín dụng	0,2%	0,2%	0,2%
+ Phí ký hậu vận đơn	2 USD	2 USD	2 USD
Phí dịch vụ nhờ thu nhập khẩu			
+ Phí thanh toán	0,15%	0,15%	0,15%
+ Hủy nhờ thu	5 USD	5 USD	5 USD
Phí dịch vụ bảo lãnh ngoài nước			
+ Phát hành thư bảo lãnh hoặc tu chính tăng trị giá	0,1 → 0,2 %/tháng	0,15 → 0,25 %/Quý	0,15 → 0,5 %/Quý
+ Tu chính bảo lãnh khác	10USD	10USD	10USD
Phí dịch vụ ngân quỹ			
+ Kiểm đếm hộ VND	0,05%	0,03%	0,05%
+ Chi lương hộ	0,2% → 0,3%	0,5%	0,5%
Phí dịch vụ thẻ thanh toán ATM trong nước			
+ Phí mở	Miễn phí	50.000VND	Miễn phí
+ Phí thường niên	50.000VND/năm	50.000VNDVND/năm	50.000VND/năm

Nguồn : Sưu tầm từ EAB, ACB và Sacombank

PHỤ LỤC 4: MỨC ĐỘ ĐE DỌA CỦA CÁC SẢN PHẨM THAY THẾ

	<i>Sản phẩm thay thế</i>	<i>So với các sản phẩm dịch vụ EAB đang cung cấp</i>
1	Các giấy tờ có giá do Công ty phát hành như cổ phiếu, trái phiếu...	<p>Ưu điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tỷ suất lợi nhuận có thể cao. - Người mua có cơ hội sở hữu tài sản và quản lý công ty. <p>Nhược điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tính rủi ro cao - Đòi hỏi cân xứng về thông tin giữa người mua và người bán.
2	Dịch vụ huy động vốn, dịch vụ thanh toán của Công ty dịch vụ tiết kiệm bưu điện.	<p>Ưu điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Được cung cấp bởi mạng lưới rộng khắp với trên 800 điểm ở 64 tỉnh thành. <p>Nhược điểm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uy tín chưa cao và thời gian được cung ứng chưa linh hoạt.
3	Dịch vụ huy động vốn của Công ty bảo hiểm.	<p>Ưu điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dịch vụ cung cấp kết hợp được cả hai đặc tính của dịch vụ tiết kiệm gửi góp và dịch vụ bảo hiểm. <p>Nhược điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu khách hàng phải trường lực về vốn.
4	Dịch vụ tài trợ thương mại giữa các công ty với nhau.	<p>Ưu điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiết kiệm được chi phí cho các bên tham gia. <p>Nhược điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đòi hỏi các bên giao dịch có mối quan hệ lâu dài và có niềm tin với nhau.

5	Dịch vụ của các Công ty tài chính.	<p>Ưu điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chuyên môn hóa trong những ngành nghề nhất định. <p>Nhược điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đối tượng phục vụ tương đối hẹp và mức độ đa dạng dịch vụ thấp hơn nhiều so với các dịch vụ của EAB.
6	Dịch vụ của Quỹ tín dụng nhân dân.	<p>Ưu điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phục vụ cho các hộ cá nhân, gia đình ở nông thôn mà mạng lưới chi nhánh EAB không thể vươn tới. <p>Nhược điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tính đa dạng dịch vụ thấp và tập trung ở thị trường nông thôn.
7	Tiền mặt và các kim loại quý như vàng, bạc...	<p>Ưu điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tính thanh khoản cao - Tiện lợi cho mua bán nhỏ lẻ - Tạo tâm lý an tâm “của luôn ở bên mình” cho người sử dụng. - Ngoài ra, nhóm có ưu thế nếu tình hình chính trị đất nước biến động, niềm tin của công chúng vào hệ thống ngân hàng thấp và cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho giao dịch thanh toán tự động còn kém phát triển. <p>Nhược điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bất tiện khi thanh toán cho những giao dịch lớn. - Ít có khả năng sinh lời và không an toàn khi cất giữ.

8	Bất động sản do các công ty kinh doanh bất động sản và dân cư cung cấp.	<p>Ưu điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trước đây có suất sinh lợi lớn, khả năng thanh khoản cao. Hiện nay, ưu điểm này không cao. Ngoài ra, nhóm còn có ưu điểm: tính đảm bảo cao vì tài sản thuộc sở hữu của người mua. <p>Nhược điểm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đòi hỏi người mua phải có tiềm lực tài chính mạnh và khả năng am hiểu thị trường và pháp luật.
9	Dịch vụ huy động vốn và cho vay truyền thống trong dân cư.	<p>Ưu điểm : thủ tục đơn giản.</p> <p>Nhược điểm : rủi ro vỡ nợ cao.</p>

Phụ lục 5: BẢNG CÂU HỎI THAM KHẢO Ý KIẾN CỦA CÁC CHUYÊN GIA VỀ MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH

Chào các anh / chị!

Chúng tôi đang thực hiện một đề tài nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại cổ phần trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Rất mong anh/ chị dành chút ít thời gian trả lời bảng câu hỏi dưới đây để giúp chúng tôi hoàn thiện đề tài này.

Câu 1: Theo anh / chị, các yếu tố sau đây có mức độ ảnh hưởng như thế nào đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng

(Mức độ ảnh hưởng tăng dần từ 1 đến 5):

CÁC YẾU TỐ	MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG				
1. Thị phần	1	2	3	4	5
2. Sự đa dạng của sản phẩm	1	2	3	4	5
3. Kênh phân phối	1	2	3	4	5
4. Hoạt động Marketing	1	2	3	4	5
5. Tiềm lực tài chính	1	2	3	4	5
6. Trình độ công nghệ	1	2	3	4	5
7. Mô hình tổ chức	1	2	3	4	5
8. Chất lượng nguồn nhân lực	1	2	3	4	5
9. Hình ảnh thương hiệu	1	2	3	4	5
10. Khả năng cạnh tranh về giá	1	2	3	4	5

Câu 2: Anh / chị vui lòng đánh giá các yếu tố dưới đây của 05 ngân hàng TMCP (ACB, EXIMBANK, EAB, SACOMBANK và TECHCOMBANK) theo thang đo từ 1 đến 4.

(1: Yếu, 2: Trung bình, 3: Khá, 4: Tốt).

CÁC YẾU TỐ	ACB	EXIM BANK	EAB	SACOM BANK	TECHCOM BANK
1. Thị phần					
2. Sự đa dạng của sản phẩm					
3. Kênh phân phối					
4. Hoạt động Marketing					
5. Tiềm lực tài chính					
6. Trình độ công nghệ					
7. Mô hình tổ chức					
8. Chất lượng nguồn nhân lực					
9. Hình ảnh thương hiệu					
10. Khả năng cạnh tranh về giá					

Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của các anh / chị!

BÁO CÁO KẾT QUẢ THAM KHẢO Ý KIẾN CỦA CÁC CHUYÊN GIA VỀ MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH

I. Mục đích và phương pháp khảo sát

❖ Mục đích khảo sát:

Xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố trong ma trận hình ảnh cạnh tranh đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng.

Tham khảo ý kiến đánh giá các yếu tố trong ma trận hình ảnh cạnh tranh của các NHTMCP: ACB, Eximbank, EAB, Sacombank và Techcombank.

❖ Phương pháp tiến hành lấy ý kiến đánh giá : Gửi trực tiếp, Fax và e-mail.

❖ Đối tượng lấy ý kiến đánh giá : Giám đốc / Phó giám đốc của các NHTM, trưởng / Phó phòng ban chức năng của các NHTM và chuyên viên trong lĩnh vực tài chính ngân hàng.

II. Kết quả khảo sát

60 bảng câu hỏi được gửi đến đối tượng nghiên cứu ở một số ngân hàng và công ty tài chính sau: ACB, Agribank, EAB, Sacombank, Eximbank, Techcombank, NH TMCP Quân Đội, Công ty tài chính dầu khí... và nhận được 37 bảng trả lời. Tỷ lệ hồi đáp khoảng 62%. Kết quả thống kê như sau :

Câu 1 :

Các yếu tố	Giá trị trung bình
1. Thị phần	3,70
2. Sự đa dạng của sản phẩm	4,00
3. Kênh phân phối	3,89
4. Hoạt động Marketing	3,89
5. Tiềm lực tài chính	4,43
6. Trình độ công nghệ	4,35
7. Mô hình tổ chức	3,05
8. Chất lượng nguồn nhân lực	4,27
9. Hình ảnh thương hiệu	3,92
10. Khả năng cạnh tranh về giá	3,49

Câu 2 :

- **ACB**

Các yếu tố	Tỷ lệ (%)			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
1. Thị phần			29,7	70,3
2. Sự đa dạng của sản phẩm			29,7	70,3
3. Kênh phân phối		13,5	45,9	40,6
4. Hoạt động Marketing			45,9	54,1
5. Tiềm lực tài chính			40,5	59,5
6. Trình độ công nghệ		2,7	59,5	37,8
7. Mô hình tổ chức	2,8	13,9	58,3	25,0
8. Chất lượng nguồn nhân lực		2,7	70,3	27,0
9. Hình ảnh thương hiệu			5,4	94,6
10. Khả năng cạnh tranh về giá	2,7	2,7	70,3	24,3

○ **EXIMBANK**

Các yếu tố	Tỷ lệ (%)			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
1. Thị phần	5,4	56,8	37,8	
2. Sự đa dạng của sản phẩm	5,4	45,9	43,2	5,4
3. Kênh phân phối	46,2	45,9	35,1	2,8
4. Hoạt động Marketing	18,9	54,1	24,3	2,7
5. Tiềm lực tài chính	2,7	27,0	64,9	5,4
6. Trình độ công nghệ	5,4	29,7	56,8	8,1
7. Mô hình tổ chức	8,3	30,6	58,3	2,8
8. Chất lượng nguồn nhân lực		32,4	64,9	2,7
9. Hình ảnh thương hiệu	2,7	48,6	43,2	5,5
10. Khả năng cạnh tranh về giá	8,1	32,4	37,8	21,7

○ **EAB**

Các yếu tố	Tỷ lệ (%)			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
1. Thị phần	2,7	43,2	40,5	13,6
2. Sự đa dạng của sản phẩm	2,7	37,8	35,1	24,4
3. Kênh phân phối		35,1	51,4	13,5
4. Hoạt động Marketing	2,7	29,7	40,5	27,1
5. Tiềm lực tài chính		45,9	48,6	5,5
6. Trình độ công nghệ		18,9	40,5	40,6
7. Mô hình tổ chức		30,6	61,1	8,3
8. Chất lượng nguồn nhân lực	2,7	32,4	64,9	
9. Hình ảnh thương hiệu	2,7	21,6	51,4	24,3
10. Khả năng cạnh tranh về giá	5,4	29,7	51,4	13,5

○ **SACOMBANK**

Các yếu tố	Tỷ lệ (%)			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
1. Thị phần			59,5	40,5
2. Sự đa dạng của sản phẩm		27,0	45,9	27,1
3. Kênh phân phối		5,4	37,8	56,8
4. Hoạt động Marketing	5,4	18,9	56,8	18,9
5. Tiềm lực tài chính			37,8	62,2
6. Trình độ công nghệ		8,1	67,6	24,4
7. Mô hình tổ chức		27,8	63,9	8,3
8. Chất lượng nguồn nhân lực		27,0	62,2	10,8
9. Hình ảnh thương hiệu	2,7	5,4	48,6	43,2
10. Khả năng cạnh tranh về giá		13,5	59,5	27

○ **TECHCOMBANK**

Các yếu tố	Tỷ lệ (%)			
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
1. Thị phần	2,7	35,1	54,1	8,1
2. Sự đa dạng của sản phẩm		24,3	51,4	24,3
3. Kênh phân phối	2,7	18,9	62,2	16,2
4. Hoạt động Marketing		16,2	48,6	35,1
5. Tiềm lực tài chính		8,1	86,5	5,4
6. Trình độ công nghệ	2,7	5,4	70,3	21,6
7. Mô hình tổ chức	2,8	22,2	66,7	8,3
8. Chất lượng nguồn nhân lực		35,1	56,8	8,1
9. Hình ảnh thương hiệu	5,4	18,9	56,8	18,9
10. Khả năng cạnh tranh về giá		18,9	62,2	18,9

Phụ lục 6 : Determinants of customer satisfaction in retail banking

Terrence Levesque

Associate Professor, School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University, Waterloo, Ontario, Canada

Gordon H.G. McDougall

Professor, School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University, Waterloo, Ontario, Canada

International Journal of Bank Marketing 14/7 [1996] 12–20

Introduction

In an era of mature and intense competitive pressures, many firms are focusing their efforts on maintaining a loyal customer base. This is particularly true in the financial services sector where deregulation has created an environment that allows consumers considerable choice in satisfying their financial needs. In response, many retail banks are directing their strategies towards increasing customer satisfaction and loyalty through improved service quality.

Retail banks are pursuing this strategy, in part, because of the difficulty in differentiating based on the service offering. Typically, customers perceive very little difference in the services offered by retail banks and any new offering is quickly matched by competitors (Coskun and Frohlich, 1992; Devlin et al., 1995). Also, retail banks, like many other service providers, have discovered that increasing customer retention rates can have a substantial impact on profits.

The task facing these managers is to focus on those activities that result in meeting or exceeding customer expectations. The question is: what are the major determinants of customer satisfaction? The main objective of this paper is to identify these determinants in the retail bank sector. To accomplish the objective, information was collected from 325 respondents who rated their main financial institution on aspects of service quality, service problem recovery, service features, product usage, satisfaction and future intentions. The results provide insights for managers concerned with improving customer satisfaction in retail banking.

Background

The rewards to firms that establish a loyal customer base have been well documented (Armstrong and Symonds, 1991; Heskett et al., 1994; Reichheld and Sasser, 1990). In general, increased loyalty leads to lower costs of servicing the firm's customers, reduced marketing expenditures, increased business from the existing customer base and greater profits. These rewards are particularly true in the retail banking sector. By increasing loyalty, a retail bank:

- reduces its servicing costs (i.e. accounts do not have to be opened or closed, and credit ratings do not have to be established);
- gains knowledge of the financial affairs and needs of its customers (thereby allowing effective and efficient targeting); and
- has an opportunity to cross-sell existing and new products and services.

In one case, a retail bank that increased its customer retention rates by 5 per cent increased its profits by 85 per cent (Reichheld and Sasser, 1990).

Improving customer satisfaction, and thereby retention rates, can come from a variety of activities available to the firm. The existing evidence suggests that major gains in customer satisfaction are likely to come from improvements in:

- service quality;
- service features; and
- customer complaint handling.

Service quality

Not surprisingly, there are strong linkages between service quality dimensions (e.g. courteous service providers) and overall customer satisfaction (Anderson and Sullivan, 1993). However, there has been considerable debate as to the basic dimensions of service quality (see Brown et al., 1993 and Cronin and Taylor, 1992, for reviews), the measurement of these dimensions (Brown et al., 1993; Parasuraman et al., 1993; Smith, 1995; Teas, 1993), and the components of customer satisfaction (Hausknecht, 1990; Yi, 1990). Surprisingly, little empirical research has examined the importance of service quality dimensions in determining customer satisfaction (Fisk et al., 1993).

Extensive research has been conducted on developing and measuring service quality (Brown et al., 1993; Cronin and Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985, 1988; Teas, 1993). A review of this literature suggests the following:

- The contention that service quality consists of five basic dimensions (Parasuraman et al., 1988) is very questionable (Brown et al., 1993; Cronin and Taylor, 1992; Teas, 1993). Instead, the number and composition of the service quality dimensions are probably dependent on the service setting (Brown et al., 1993; Carman, 1990). Empirical evidence and theoretical arguments suggest that there may be two overriding dimensions to service quality; the core or outcome aspects (contractual) of the service, and the relational or process aspects (customer-employee relationship) of the service (Grönroos, 1985; McDougall and Levesque, 1994; Morgan and Piercy, 1992; Parasuraman et al., 1991b).

- The contention that service quality should be conceptualized and measured as a gap between expectations and performance is very questionable (Brown et al., 1993; Cronin and Taylor, 1994; Smith, 1995; Teas, 1994). The evidence suggests that service quality should be based on performance measures alone (Brown et al., 1993; Cronin and Taylor, 1994; Teas, 1994).

- Items used to measure service quality should reflect the specific service setting under investigation (Carman, 1990).

To elaborate on the two major dimensions of service quality, Parasuraman et al. (1991b) summarized the nature of the core (outcome) and relational (process) constructs:

[While] reliability is largely concerned with the service outcome, tangibles, responsiveness, assurance, and empathy are more concerned with the service process. Whereas customers judge the accuracy and dependability (i.e. reliability) of the delivered service, they judge the other dimensions as the service is being delivered (p. 41).

While the number of underlying dimensions has been shown to vary with the service setting, it appears reasonable to suggest that the service core and relational dimensions will emerge in nearly all cases as they form the basis for the service.

Service features

Customer satisfaction is also related to the service offering. With retail banking, the convenience and competitiveness of the provider's offerings can be expected to affect a customer's overall satisfaction and ongoing patronage. Research has shown that location is a major determinant of bank choice (Anderson et al., 1976; Laroche and Taylor, 1988; Thwaites and Vere, 1995). Underlying location are the customer benefits of convenience and accessibility which are enabling factors that make it easy for the customer to do business with the bank. The bank's ability to deliver these benefits on an ongoing basis to its existing clientele will probably impact on customer satisfaction.

Another determinant of bank choice is competitive interest rates (Laroche and Taylor, 1988). While differences in rates, either savings or borrowings, are likely to be minimal between competing banks, customers are concerned that they are getting competitive rates on savings or loans because of the impact on their financial situation. Again, customer satisfaction is likely to be influenced by the perceived competitiveness of the bank's interest rates.

Customer complaint handling

A major reason why customers switch service providers is unsatisfactory problem resolution (Hart et al., 1990). When customers face a problem, they may respond by exiting (switching to a new supplier), voicing (attempting to remedy the problem by complaining) or loyalty (staying with the supplier anticipating that "things will get better") (Hirschman, 1970). Given that customers of retail banks have relatively high switching costs, it is likely that a dissatisfying experience will evoke a passive reaction (no complaint) or a complaint. Given that the customer complains, the bank's response can lead to customer states ranging from dissatisfaction to satisfaction. In fact, anecdotal evidence suggests that when the service provider accepts responsibility and resolves the problem, the customer becomes "bonded" to the organization (Hart et al., 1990). When customers complain, they give the firm a chance to rectify the problem and, interestingly, if the firm recovers successfully, to increase loyalty and profits (Fornell and Wernerfelt, 1987). Thus, customer complaint handling can have an influence on customer satisfaction and retention.

Situational factors

To date, little empirical evidence exists as to how customer product usage patterns impact on customer satisfaction. Customers or segments with different needs or usage patterns may have different determinants of customer satisfaction. In the retail banking sector, customers who use particular products (e.g. loans or mortgages) may focus on service features, such as competitive interest rates, more than customers who do not hold these products. Thus, the determinants of

customer satisfaction towards the service provider may vary depending on customer or segment characteristics.

Customer satisfaction

While customer retention is the goal of the service provider, surrogate measures are typically used owing to the constraints involved in longitudinal studies. These measures relate to attitudes or future intentions towards the service provider. There is sufficient evidence to suggest that customer satisfaction can and should be viewed as an attitude (Yi, 1990). For example, in retail banking there is an ongoing relationship between the service provider and the customer. Here, customer satisfaction is based on an evaluation of multiple interactions. For this investigation, satisfaction is considered as a composite of overall customer attitudes towards the service provider that incorporates a number of measures.

Three frequently used measures are overall service quality, meeting expectations and customer satisfaction (Hausknecht, 1990; Heskett et al., 1994; Jones and Sasser, 1995). Also, typical measures of future intentions are recommending the service to a friend and propensity to switch (Heskett et al., 1994). While there are some problems with using either customer satisfaction or future intention measures to capture future behaviour, the inclusion of multiple measures reduces the problems.

Summary

In summary, the plan is to investigate the role of service quality, service features, service problems and situational factors on customer satisfaction and future intentions with their main financial institution. The results should provide retail bank managers with a better understanding of the drivers of customer satisfaction in this service setting.