

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



TRẦN QUỐC THÁI

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
CỦA NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU
VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS PHAN THỊ MINH CHÂU

TP HỒ CHÍ MINH – NĂM 2006

MỤC LỤC

- Trang bìa	
- Lời cam đoan	
- Mục lục	
- Danh mục các từ viết tắt	
- Danh mục các bảng	
- Danh mục các hình, đồ thị	
1. Lời mở đầu	i
2. Mục tiêu, phạm vi và phương pháp nghiên cứu	i
2.1 Mục tiêu nghiên cứu:	i
2.2 Phạm vi nghiên cứu:	ii
2.3 Phương pháp nghiên cứu:	ii
2.3.1 Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp:.....	ii
2.3.2 Phương pháp so sánh, phương pháp tổng hợp, phương pháp chuyên gia: ...	ii
2.4 Đóng góp của luận văn:	ii
3. Bố cục của luận văn:	iii
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.....	1
1.1 Khái niệm về chiến lược và hoạch định chiến lược.....	1
1.2 Sự cần thiết phải hoạch định chiến lược kinh doanh của ngân hàng	1
1.3 Quy trình hoạch định chiến lược:.....	3
1.3.1 Xác định sứ mạng và mục tiêu:.....	3
1.3.1.1 Sứ mạng của ngân hàng	3
1.3.1.2 Xác định mục tiêu của chiến lược.....	4
1.3.2 Phân tích môi trường bên ngoài để xác định cơ hội và nguy cơ đối với ngân hàng:.....	5
1.3.2.1 Môi trường vĩ mô:	6
1.3.2.2 Môi trường vi mô	7
1.3.3 Phân tích môi trường nội bộ và xác định điểm mạnh – yếu của ngân hàng	9
1.3.3.1 Môi trường nội bộ	9
1.3.3.2 Xác định điểm mạnh, điểm yếu	10
1.3.4 Hoạch định chiến lược	11
1.3.5 Lựa chọn chiến lược.....	12
1.3.5.1 Chiến lược cấp công ty	12

1.3.5.2 Chiến lược cấp kinh doanh	13
Kết luận chương 1	13
Chương 2: PHÂN TÍCH ẢNH HƯỞNG MÔI TRƯỜNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NGÂN HÀNG EXIMBANK.....	14
2.1 Giới thiệu về ngân hàng EximBank	14
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của EximBank.....	14
2.1.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của EximBank trong những năm gần đây	16
2.2 Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của EximBank.....	24
2.2.1 Các yếu tố tác động từ môi trường vĩ mô	24
2.2.1.1 Yếu tố kinh tế - xã hội.....	24
2.2.1.2. Môi trường chính trị- pháp luật:	27
2.2.1.3 Yếu tố quốc tế	29
2.2.1.4 Yếu tố công nghệ	32
2.2.2 Các yếu tố tác động từ môi trường vi mô:	33
2.2.2.1 Người cung ứng và Khách hàng	33
2.2.2.2 Sản phẩm thay thế.....	36
2.2.2.3 Đối thủ cạnh tranh trực tiếp	36
Đặc điểm của tình hình cạnh tranh:	42
Ma trận hình ảnh cạnh tranh:	42
2.2.2.4 Đối thủ tiềm năng.....	43
2.2.3 Xác định cơ hội và thách thức của EximBank.....	44
2.2.3.1 Cơ hội:.....	44
2.2.3.2 Thách thức:	45
2.3 Phân tích các yếu tố môi trường nội bộ của ngân hàng EximBank.....	46
2.3.1 Các yếu tố của môi trường nội bộ:.....	46
2.3.1.1 Nguồn lực tài chính.....	46
2.3.1.2 Yếu tố công nghệ	47
2.3.1.3 Tình hình nhân sự	47
2.3.1.4 Văn hoá tổ chức và cơ chế điều hành	49
2.3.1.5 Yếu tố Marketing	49
2.3.2 Xác định điểm mạnh, điểm yếu của EximBank.....	51
2.3.2.1 Điểm mạnh của Eximbank:.....	51
2.3.2.2 Điểm yếu của Eximbank:.....	51

2.3.3 Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của EximBank (IFE)	52
Kết luận chương 2	53
Chương 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGÂN HÀNG	54
3.1 Quan điểm hoạch định chiến lược phát triển Eximbank giai đoạn 2006 – 2015:	54
3.2 Sứ mạng và tầm nhìn đến năm 2015	54
3.2.1 Sứ mạng của ngân hàng EximBank	54
3.1.2 Tầm nhìn đến năm 2015	54
3.3 Mục tiêu cụ thể đến năm 2010	55
3.4 Hoạch định và lựa chọn các chiến lược.....	56
3.4.1 Cơ sở để hoạch định chiến lược:.....	56
3.4.2 Hình thành các chiến lược từ ma trận SWOT.....	57
3.4.3 Lựa chọn các chiến lược thích hợp thông qua ma trận QSPM.....	60
Ma trận QSPM nhóm SO	61
Ma trận QSPM nhóm ST	62
3.5 Đề xuất một số nhóm giải pháp thực hiện chiến lược đã lựa chọn.....	63
3.5.1 Giải pháp mở rộng mạng lưới giao dịch:.....	63
3.5.2 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính.....	66
3.5.3 Các giải pháp tạo sự khác biệt:	68
3.5.3.1 Giải pháp về nhân sự.....	68
3.5.3.2 Giải pháp về công nghệ.....	71
3.5.3.3 Giải pháp về sản phẩm- dịch vụ.....	74
3.6 Các kiến nghị	78
3.6.1 Kiến nghị với ngân hàng EximBank.....	78
3.6.2 Kiến nghị với chính phủ.....	79
3.6.3 Kiến nghị với ngân hàng nhà nước	79
Kết luận chương 3	80
KẾT LUẬN	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ACB:	Ngân hàng Á Châu
ATM:	Máy rút tiền tự động
EximBank:	NHTM cổ phần Xuất Nhập Khẩu Việt Nam
GDP :	Tổng sản phẩm quốc nội
NHNN:	Ngân hàng nhà nước
NHTM:	Ngân hàng thương mại
NH TMCP:	Ngân hàng thương mại cổ phần
QSPM :	Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng
Sacombank:	Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín
TCTD:	Tổ chức tín dụng
Techcombank:	Ngân hàng Kỹ thương
USD:	Đô la Mỹ
VCB :	Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam
WTO :	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Nguồn vốn và vốn huy động của EximBank từ năm 2000-2005	17
Bảng 2.2: Tổng dư nợ EximBank giai đoạn 2001-2005	18
Bảng 2.3 Tốc độ tăng trưởng tín dụng từ 2001 – 2005.....	19
Bảng 2.4: Tình hình hoạt động thanh toán quốc tế EximBank giai đoạn 2002-2005.	23
Bảng 2.5: Doanh số kiều hối EximBank giai đoạn 2002-2005	24
Bảng 2.6: Các chỉ tiêu phát triển kinh tế Việt Nam.....	26
Bảng 2.7: Dự báo một số chỉ tiêu cơ bản phát triển kinh tế Việt Nam giai đoạn 2006 - 2010.....	26
Bảng 2.8: số lượng và tỷ lệ khách hàng công ty và cá nhân (2002 -2005).....	35
Bảng 2.9: Tốc độ tăng khách hàng cá nhân và công ty từ năm 2002 đến 2005	35
Bảng 2.10: Các chỉ tiêu kinh doanh trong năm 2005 của các đối thủ cạnh tranh.....	37
Bảng 2.11: Tình hình huy động vốn của EximBank và đối thủ cạnh tranh từ 2003-2005.....	38
Bảng 2.12: Vốn điều lệ của EximBank và đối thủ cạnh tranh đến 31/07/2006.....	39
Bảng 2.13: Dư nợ cho vay của EximBank và đối thủ cạnh tranh từ 2003-2005	39
Bảng 2.14. ROA của các ngân hàng đến 31/07/2006	40
Bảng 2.15. ROE của các ngân hàng đến 31/07/2006.....	41
Bảng 2.16: Tình hình phát triển mạng lưới chi nhánh của EximBank và các đối thủ cạnh tranh.....	42
Bảng 2.17: Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	43
Bảng 2.18: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.....	46
Bảng 2.19: tình hình nhân sự EximBank từ 2003 - 2005	48
Bảng 2.20: Ma trận IFE.....	52
Bảng 3.1: Mục tiêu vốn điều lệ EximBank từ 2006 - 2010	55
Bảng 3.2: Ma trận SWOT	57
Bảng 3.3: Ma trận QSPM nhóm SO	61
Bảng 3.4: Ma trận QSPM nhóm ST.....	62

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Tình hình tăng vốn điều lệ của EximBank từ 1990-2006.....	16
Hình 2.2: Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn và vốn huy động của EximBank năm 2000-2005.....	17
Hình 2.3: tổng dư nợ EximBank giai đoạn 2000-2005.....	18
Hình 2.4: Tình hình dư nợ EximBank năm 2005 phân theo thành phần kinh tế.....	20
Hình 2.5: Tình hình dư nợ EximBank năm 2005 phân theo thời hạn vay.....	20
Hình 2.6: Tình hình dư nợ EximBank năm 2005 phân theo loại tiền.....	20
Hình 2.7: Doanh số mua bán ngoại tệ năm 2005.....	22
Hình 2.8: Tình hình thanh toán quốc tế giai đoạn 2002-2005.....	23
Hình 2.9: tỷ trọng khách hàng cá nhân và công ty trong 2 năm 2002 và 2005.....	35
Hình 2.10: Tình hình huy động vốn của EximBank và đối thủ cạnh tranh từ 2003-2005.....	38
Hình 2.11: Dư nợ cho vay của EximBank và đối thủ cạnh tranh từ 2003-2005.....	40

1. LỜI MỞ ĐẦU

Trong những năm gần đây, nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng rất nhanh. Giai đoạn 2001 - 2005, Việt Nam đạt tốc độ tăng trưởng kinh tế trung bình hàng năm khoảng 7,5% và mức cao nhất của thời kỳ này là 8,4% vào năm 2005. Sáu tháng đầu năm 2006 tốc độ tăng trưởng GDP của cả nước đạt 7,4%. Theo báo cáo của Ngân hàng thế giới (WB), năm 2006 tốc độ tăng trưởng có thể đạt 8% và năm 2007 đạt 7,5%. Việt Nam hiện đang là nước đạt tốc độ tăng trưởng GDP cao thứ hai trong khu vực, chỉ đứng sau Trung Quốc. Có được kết quả trên, ngoài sự đóng góp chung của cả nước, phải kể đến những nỗ lực của các ngành, các cấp, trong đó có ngành ngân hàng. Trong các thời kỳ, đổi mới hoạt động ngân hàng được coi là khâu đột phá và có những đóng góp tích cực cho quá trình đổi mới và phát triển kinh tế Việt Nam.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực trong bức tranh toàn cảnh ngành ngân hàng thì vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định về công nghệ, cũng như năng lực quản trị, điều hành và kiểm soát rủi ro. Năm 2006 là năm bản lề của việc thực hiện chiến lược kinh doanh trong giai đoạn mới (2006-2010) và là cột mốc đánh dấu Việt Nam gia nhập WTO, hệ thống NHTM sẽ tăng tốc và áp lực cạnh tranh ngày càng khốc liệt không chỉ giữa các NHTM trong nước mà còn giữa các NH nước ngoài. Khi đó, việc nâng cao khả năng cạnh tranh thông qua hoạch định chiến lược phát triển cho mỗi ngân hàng là yêu cầu bức thiết.

Do vậy, đối với ngân hàng Eximbank, ***hoạch định chiến lược kinh doanh ngân hàng từ nay đến năm 2015*** là thực sự cần thiết, nhằm giúp EximBank nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng tốc phát triển, trở thành một trong ba NH TMCP hàng đầu (cả về quy mô, năng lực, chất lượng và hiệu quả) của Việt Nam, góp phần vào sự phát triển của hệ thống ngân hàng và của nền kinh tế.

2. MỤC TIÊU, PHẠM VI VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Mục tiêu nghiên cứu:

- Khái quát cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược để áp dụng vào doanh nghiệp đặc thù là ngân hàng.

- Đánh giá hoạt động kinh doanh của ngân hàng EximBank trong thời gian qua.

- Phân tích ảnh hưởng môi trường đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng EximBank.

- Hoạch định chiến lược kinh doanh cho ngân hàng EximBank đến năm 2015.

2.2 Phạm vi nghiên cứu:

Luận văn nghiên cứu tất cả các hoạt động dịch vụ của ngân hàng EximBank từ khi thành lập (1992) đến 2006. Tuy nhiên, các số liệu và phân tích sẽ tập trung vào hai giai đoạn: trong và sau giai đoạn chấn chỉnh củng cố.

2.3 Phương pháp nghiên cứu:

2.3.1 Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp:

Số liệu của luận văn được trích và tổng hợp từ niên giám thống kê, số liệu báo cáo từ website của NHNN, báo cáo thường niên của các ngân hàng. Ngoài ra, luận văn còn sử dụng một số tài liệu tham khảo, sách báo, tạp chí, và các tài liệu giảng dạy chuyên ngành.

2.3.2 Phương pháp so sánh, phương pháp tổng hợp, phương pháp chuyên gia:

Trong quá trình phân tích tác giả có sử dụng phương pháp so sánh và tổng hợp các số liệu của ngân hàng EximBank trong quá khứ và hiện tại, cũng như so sánh các chỉ tiêu, số liệu kết quả hoạt động kinh doanh giữa EximBank với một số NH TMCP khác; đồng thời tham khảo ý kiến của các chuyên gia ngân hàng EximBank về việc đánh giá các điểm số trong quá trình phân tích các ma trận.

2.4 Đóng góp của luận văn:

- Hệ thống hoá một số vấn đề mang tính lý luận về chiến lược và quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh.

- Phân tích những điểm mạnh và yếu cũng như cơ hội và thách thức của ngân hàng EximBank, từ đó giúp cho việc đánh giá đúng năng lực cạnh tranh của EximBank.

- Luận văn cũng phân tích một số tác động của hội nhập quốc tế đối với hệ thống ngân hàng nói chung và EximBank nói riêng.

- Góp phần đề ra những giải pháp hữu hiệu để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng EximBank trong tương lai.

3. Bộ cục của luận văn:

Ngoài phần mục lục, mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục các tài liệu tham khảo, luận văn gồm 80 trang, 24 bảng, 11 hình thuộc vào 3 chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược

Chương 2: Phân tích ảnh hưởng môi trường đến hoạt động kinh doanh ngân hàng EximBank

Chương 3: Hoạch định chiến lược kinh doanh ngân hàng EximBank đến năm 2015



Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1.1 Khái niệm về chiến lược và hoạch định chiến lược

Định nghĩa về chiến lược

Hiện nay, do cách tiếp cận khác nhau của các nhà nghiên cứu mà có rất nhiều định nghĩa khác nhau về phạm trù chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, theo tác giả thì định nghĩa của Fred R. David là phù hợp:

“Chiến lược kinh doanh là một khoa học nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng, cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra.”

Có thể nói chiến lược kinh doanh chính là những phương tiện giúp các doanh nghiệp đạt đến những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh không nhằm vạch ra những cách làm cụ thể, mà đó là chương trình tổng quát, những giải pháp huy động có hiệu quả nhất các nguồn lực nhằm thực thi các mục tiêu xác định.

Hoạch định chiến lược

Theo nhà nghiên cứu lịch sử quản lý Alfred D. Chandler, Hoạch định chiến lược là việc xác định những định hướng và mục tiêu dài hạn cơ bản của tổ chức và đưa ra phương án hành động và sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được những định hướng, mục tiêu đó.

Tuy nhiên, tác giả đồng ý với khái niệm hoàn chỉnh hơn về hoạch định chiến lược của Garry D. Smith, Danny R. Arold và Bobby R. Bizzel, *Hoạch định chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện, kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.*

1.2 Sự cần thiết phải hoạch định chiến lược kinh doanh của ngân hàng

Đã từ lâu, công việc hoạch định chiến lược kinh doanh được xem là bước khởi đầu của một quá trình kinh doanh. Trong giai đoạn hiện nay với cơ chế thị trường, và hội nhập quốc tế ngành ngân hàng thì công tác hoạch định chiến lược kinh doanh trở nên quan trọng bậc nhất do vai trò của nó trong sự tồn tại và phát triển của các ngân hàng.

1.2.1 Công tác hoạch định chiến lược kinh doanh giữ vai trò định hướng cho hoạt động ngân hàng trong điều kiện áp lực cạnh tranh gay gắt hiện nay

Đối với bất kỳ NHTM nào, hoạch định chiến lược kinh doanh luôn là hoạt động cần thiết, là nhân tố định hướng cho các quyết định quản trị. Với xu thế hội nhập thì sự mở rộng của thị trường về mặt quy mô và yêu cầu của khách hàng ngày càng tăng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Điều này làm cho các ngân hàng phải chuyển từ định hướng sản phẩm sang định hướng khách hàng, tìm mọi biện pháp để thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Do vậy, các nhà quản trị ngân hàng buộc phải xác định mục tiêu và chiến lược kinh doanh phù hợp với môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ của ngân hàng trước khi ra các quyết định cụ thể nhằm tránh sai lầm, hạn chế rủi ro, tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới.

1.2.2 Hoạch định chiến lược kinh doanh tạo nền tảng cho việc xây dựng và thực hiện những kế hoạch ngắn hạn, giúp cho việc thực thi các chính sách cụ thể trong mỗi ngân hàng

Hoạch định chiến lược kinh doanh của ngân hàng nhằm xác định được những mục tiêu dài hạn. Trong quá trình đi đến các mục tiêu đó, nhà quản trị phải đề ra những bước đi cụ thể, những mục tiêu ngắn hạn hàng năm, hàng quý, hàng tháng và thậm chí kế hoạch hàng tuần.

Dựa vào mục tiêu đã đề ra từ công tác hoạch định chiến lược đòi hỏi nhà quản trị phải xây dựng những chính sách để tạo ra các phương tiện nhằm thực hiện mục tiêu. Một ngân hàng có thể đưa ra mục tiêu lợi nhuận hay hiệu quả cho 5 hoặc 10 năm tới. Và để đạt mục tiêu đó, nhà quản trị phải hoạch định chiến lược kinh doanh đúng đắn.

1.2.3 Hoạch định chiến lược kinh doanh là cơ sở để kiểm soát, đánh giá cụ thể hiệu quả của công tác quản trị

Hiệu quả công tác của các nhà điều hành, quản trị ngân hàng phải được đo lường và đánh giá để tìm ra nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Do đó, hoạch định chiến lược kinh doanh là nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị, là cơ sở để đánh giá hiệu quả của công tác quản trị. Và hiệu quả của công tác quản trị có được khi ngân hàng hoạt động hiệu quả. Đối với một ngân hàng thì hiệu quả không đồng nghĩa với đạt được mục tiêu lợi nhuận, mà còn phải so sánh với các mục tiêu khác đã đặt ra như kiểm soát rủi ro, giá trị thương hiệu, thị phần...

1.3 Quy trình hoạch định chiến lược:

Quá trình quản trị chiến lược gồm 3 giai đoạn có liên quan chặt chẽ với nhau, đó là hình thành chiến lược, triển khai chiến lược và đánh giá, kiểm tra chiến lược. Đề tài sẽ tập trung vào giai đoạn hình thành chiến lược, hay nói cách khác là giai đoạn hoạch định chiến lược. Giai đoạn này bao gồm các bước sau:

1.3.1 Xác định sứ mạng và mục tiêu:

1.3.1.1 Sứ mạng của ngân hàng

Giai đoạn đầu tiên phát triển kế hoạch là sự thiết lập sứ mạng ngân hàng. Sứ mạng kinh doanh của một ngân hàng được định nghĩa như là mục đích hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Sứ mạng kinh doanh trả lời câu hỏi: “Ngân hàng tồn tại và thực hiện những hoạt động kinh doanh trên thị trường để làm gì?”

Sứ mạng của ngân hàng thay đổi rất chậm và nó được xác định bởi các yếu tố sau đây:

- **Lịch sử của ngân hàng:** Lịch sử đã qua của ngân hàng sẽ có một ảnh hưởng đầy đủ ý nghĩa đối với sự ứng xử. Các yếu tố quan trọng bao gồm sự thành công hay thất bại trong quá khứ, cũng như nguồn gốc hình thành của ngân hàng.

- **Văn hoá ngân hàng:** Mỗi tổ chức đều có văn hoá của chính mình đã tạo nên cách nghĩ và làm một cách thông thường. Các yếu tố gồm những qui tắc tổ chức và thói quen, điều kiện và sự quản trị chính thức và không chính thức.

- **Năng lực cấu trúc:** Năng lực cấu trúc của ngân hàng sẽ phản ánh sự ứng xử một cách đầy đủ ý nghĩa, điều này được áp dụng cho cả cấu trúc tổ chức chính thức và không chính thức.

- **Quyết định cơ bản:** Những nguyện vọng thích hợp và giá trị của việc ra quyết định có ảnh hưởng đầy đủ ý nghĩa đối với mục đích cơ bản của ngân hàng. Thật vậy, không một sự thay đổi nào trong chiến lược hoặc tổ chức xảy ra mà không có sự thay đổi trước tiên của lãnh đạo, và đây thông thường là điều tiên quyết cho bất cứ sự cố gắng thay đổi mục đích tổ chức.

1.3.1.2 Xác định mục tiêu của chiến lược

Những mục tiêu của chiến lược kinh doanh được xác định như là những thành quả mà ngân hàng cần đạt được khi theo đuổi sứ mạng của mình trong thời kỳ hoạt động tương đối dài (trên một năm). Những mục tiêu dài hạn là rất cần thiết cho sự thành công của ngân hàng vì chúng thể hiện kết quả mà ngân hàng cần đạt được khi

theo đuổi sứ mạng kinh doanh của mình. Hỗ trợ việc đánh giá thành tích, tạo ra năng lực thúc đẩy các hoạt động kinh doanh, cho thấy những ưu tiên trong việc lựa chọn và tổ chức thực hiện chiến lược.

Yêu cầu quan trọng trong việc xác định mục tiêu chiến lược là đảm bảo các mục tiêu phải xác đáng. Tiếp theo cần phải xác định một danh mục nhất định các mục tiêu chủ chốt có nghĩa nhất. Đồng thời cần sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên nào đó, chứ không phải đưa ra một danh mục không có thứ tự các mục đích.

Yêu cầu về tính xác đáng của các mục tiêu:

- **Tính cụ thể:** Mục tiêu đúng là mục tiêu cụ thể, thể hiện kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt được khi tiến hành những hành động nhất định. Nó chỉ rõ mục tiêu liên quan đến vấn đề nào, giới hạn về thời gian và không gian thực hiện. Mục tiêu càng cụ thể thì càng dễ hoạch định phương hướng, giải pháp chiến lược để thực hiện mục tiêu đó. Thông thường các mục tiêu ở cấp Hội Sở sẽ mang tính tổng quát cao, còn các mục tiêu ở cấp chi nhánh, cấp vùng, cấp chức năng hay ở các công ty trực thuộc thì sẽ cụ thể, chi tiết hơn.

- **Tính nhất quán:** Các mục tiêu thường không nhất quán và có mối quan hệ trái ngược nhau, như lợi nhuận trước mắt thường ngược với tăng trưởng lâu dài, nơi lỏng tín dụng thường làm tăng rủi ro tín dụng... Do đó, khi xác định mục tiêu chiến lược phải luôn chú ý đảm bảo sao cho chúng nhất quán với nhau. Điều này có nghĩa là nó phải phù hợp và đồng bộ với nhau, nhất là việc hoàn thành mục tiêu này không cản trở việc hoàn thành mục tiêu khác. Kinh nghiệm thực tế cho thấy việc phân cấp mục tiêu theo thứ tự ưu tiên, đưa ra các phương án tùy chọn nhằm dung hòa mâu thuẫn là cách khá tốt để giảm thiểu các mâu thuẫn tiềm năng.

- **Tính đo lường:** Tính chất có liên quan đến tính cụ thể của mục tiêu, có nghĩa là một mục tiêu càng cụ thể thì càng phải thể hiện rõ ở khả năng đo lường được. Do đó, các mục tiêu nên được đưa ra dưới dạng các chỉ tiêu thể hiện bằng con số tuyệt đối hay tương đối. Chẳng hạn, khả năng cạnh tranh được đo lường bởi thị phần chiếm lĩnh trên thị trường, khả năng mở rộng thị trường về phương diện địa lý được đo lường liên quan chặt chẽ đến việc xác lập các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá kết quả kinh doanh.

- **Tính khả thi:** Các mục tiêu được đặt ra phải khả thi trên phương diện thực hiện. Điều này có nghĩa là nó phải phản ánh được nguyện vọng và phù hợp với khả

năng của ngân hàng. Những mục tiêu này phải là kết quả tổng thể của những hoạt động mà ngân hàng có thể thực hiện trong môi trường mà nó hoạt động trên thực tế chứ không phải là một thị trường giả sử.

- **Tính thách thức:** Nội dung các mục tiêu phải có tính thách thức trên cơ sở hy vọng cao để các nhà quản trị và nhân viên ngân hàng thực sự nỗ lực phấn đấu thực hiện và hoàn thành. Điều này sẽ tạo một tiền lệ tốt để mọi người luôn tìm tòi, phát huy sáng kiến để đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên, ngân hàng đặt ra các mục tiêu quá cao, không sát thực tế hay khó có thể đạt được thì nó trở nên phản tác dụng vì nó khiến mọi người chán nản, mất lòng tin vào chiến lược trở nên chỉ là ảo vọng không có khả năng thực hiện.

- **Tính linh hoạt:** Các mục tiêu kinh doanh được đặt ra trong môi trường kinh doanh trong tương lai. Do đó, các mục tiêu được xây dựng phải có tính linh hoạt hay phải có khả năng điều chỉnh cho phù hợp với các nguy cơ và cơ hội xảy ra trong môi trường kinh doanh thực tế. Tuy nhiên, ngân hàng cần lưu ý rằng việc thay đổi và điều chỉnh quá thường xuyên sẽ dẫn đến sự rối loạn trong chiến lược, chính sách và các chương trình hoạt động.

Đề ra mục tiêu là giai đoạn thứ hai của việc phát triển kế hoạch tổng quát ngân hàng. Những mục tiêu này được đề ra bởi ban quản trị ngân hàng và căn cứ trên sứ mạng tổng quát để đề ra mục tiêu.

1.3.2 Phân tích môi trường bên ngoài để xác định cơ hội và nguy cơ đối với ngân hàng:

Môi trường bên ngoài của ngân hàng là hoàn cảnh trong đó ngân hàng hoạt động và tiến hành các nghiệp vụ kinh doanh. Trong môi trường này ngân hàng chịu sự tác động từ các yếu tố bên ngoài đến các hoạt động kinh doanh của các tổ chức ngân hàng. Phần lớn tác động của các yếu tố đó mang tính khách quan, ngân hàng khó kiểm soát được mà chỉ có thể thích nghi với chúng.

Môi trường bên ngoài có thể phân tích thành cấp độ môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Sự phân chia này có ý nghĩa tạo thuận lợi cho việc nhận rõ sự quan trọng của các yếu tố có mức độ tác động khác nhau đến hoạt động của ngân hàng.

1.3.2.1 Môi trường vĩ mô:

Môi trường vĩ mô là các yếu tố tổng quát có ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh và tất cả các định chế tài chính khác không riêng gì đối với các ngân hàng. Các yếu tố môi trường vĩ mô thường được phân tích bao gồm:

- **Yếu tố kinh tế:** Đây là các yếu tố tác động bởi các giai đoạn chu kỳ kinh tế, tỷ lệ lạm phát, tốc độ tăng trưởng của GDP, triển vọng các ngành nghề kinh doanh sử dụng vốn ngân hàng, cơ cấu chuyển dịch giữa các khu vực kinh tế, mức độ ổn định giá cả, lãi suất, cán cân thanh toán và ngoại thương...

- **Yếu tố chính trị, pháp luật và chính sách của Nhà nước:** Ngân hàng là hoạt động được kiểm soát chặt chẽ về phương diện pháp luật hơn so với các ngành khác. Các chính sách tác động đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng như chính sách cạnh tranh, phá sản, sát nhập, cơ cấu và tổ chức ngân hàng, các quy định về cho vay, bảo hiểm tiền gửi, dự phòng rủi ro tín dụng, quy định về quy mô vốn tự có... được quy định trong luật ngân hàng và các quy định hướng dẫn thi hành luật. Ngoài ra, các chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, thuế, tỷ giá, quản lý nợ của Nhà nước và các cơ quan quản lý hữu quan như ngân hàng Trung ương, Bộ tài chính... cũng thường xuyên tác động vào hoạt động của ngân hàng.

- **Yếu tố môi trường văn hoá xã hội:** Những vấn đề mang tính lâu dài và ít thay đổi, có giá trị lớn trong phân tích chiến lược như văn hoá tiêu dùng, thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng trong đời sống, tập quán tiết kiệm, đầu tư, ứng xử trong quan hệ giao tiếp, kỳ vọng cuộc sống, cộng đồng tôn giáo, sắc tộc, xu hướng về lao động...

- **Yếu tố công nghệ:** Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ thông tin trở thành bứt phá trong cạnh tranh của ngành ngân hàng.

- **Yếu tố dân số:** Đó là các yếu tố về cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, mức sống... Tỷ lệ tăng dân số, quy mô dân số, khả năng dịch chuyển dân số giữa các khu vực kinh tế, giữa thành thị và nông thôn.

- **Yếu tố tự nhiên:** Sự khan hiếm các nguồn tài nguyên, khả năng sản xuất hàng hoá trên các vùng tự nhiên khác nhau, vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng hay lãng phí tài nguyên thiên nhiên có thể ảnh hưởng đến quyết định đầu tư cho vay của ngân hàng.

- **Yếu tố quốc tế:** Do xu hướng toàn cầu hoá nền kinh tế dẫn đến sự hội nhập giữa các nền kinh tế trong khu vực hay toàn cầu. Do đó, cần phải theo dõi và nắm bắt xu hướng kinh tế thế giới, phát hiện các thị trường tiềm năng, tìm hiểu các diễn biến về chính trị và kinh tế theo những thông tin về công nghệ mới, các kinh nghiệm về kinh doanh quốc tế.

Tuy nhiên, sự tác động của các yếu tố trên không nhất thiết phải giống nhau về phương thức, chiều hướng, và mức độ tác động. Có những yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến ngành này nhưng lại không ảnh hưởng đến ngành khác.

Trong kinh doanh của ngân hàng thì các yếu tố như kinh tế, pháp luật và chính sách thường có ảnh hưởng mạnh mẽ và trực tiếp nhất đến hoạt động của ngân hàng. Dù vậy, các yếu tố khác cũng ảnh hưởng không nhỏ đến kinh doanh của ngân hàng.

1.3.2.2 Môi trường vi mô

Đây là các yếu tố bên trong ngành kinh doanh của ngân hàng và liên quan đến các tác nghiệp kinh doanh của ngân hàng, nó quyết định tính chất và mức độ kinh doanh trong ngành đối với các ngân hàng. Các yếu tố môi trường vi mô bao gồm:

- **Các đối thủ cạnh tranh đang hoạt động:** Các đối thủ ngân hàng này đang tranh đua và dùng các thủ thuật để tăng lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần của nhau. Những đối thủ đó là các NHTM, công ty tài chính, quỹ hỗ trợ... Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào số lượng và quy mô các định chế tham gia thị trường.

Sau khi nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh, nhà hoạch định cần xây dựng **ma trận hình ảnh cạnh tranh**, bởi vì yếu tố cạnh tranh được xem là nhân tố quan trọng nhất trong việc đề ra các chiến lược. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là công cụ nhận diện những ưu thế và yếu điểm của ngân hàng so với các đối thủ cạnh tranh chính. Những yếu tố được liệt kê trong ma trận này thường bao gồm thị phần, khả năng cạnh tranh, khả năng tài chính, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, lòng trung thành của khách hàng... Tổng số điểm đánh giá của các đối thủ cạnh tranh sẽ được so sánh với doanh nghiệp mẫu. Số điểm tối đa là 4 ứng với mức độ quan trọng nhất, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình và 1 là mức độ kém quan trọng nhất.

- **Khách hàng:** Là nhân tố quyết định sự sống còn của các ngân hàng trong môi trường cạnh tranh. Khách hàng của ngân hàng không có sự đồng nhất và họ vừa có thể là người gửi tiền - cung cấp nguồn vốn và là người vay vốn - sử dụng vốn của ngân hàng, và sử dụng các dịch vụ tài chính khác của ngân hàng.

- **Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:** Các định chế tài chính và phi tài chính có thể xâm nhập lẫn nhau về các dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Ngoài các đối thủ cạnh tranh hiện có cần phải lưu ý các đối thủ tiềm ẩn trong tương lai như các công ty bảo hiểm, và các tổ chức tài chính khác.

- **Thị trường thay thế:** Các dịch vụ ngân hàng thay thế là ít có, nhưng trong chừng mực nào đó vẫn có xuất hiện những thị trường và những khuynh hướng khách hàng thay vì sử dụng các dịch vụ ngân hàng truyền thống như tiền gửi hay cho vay như:

+ Khuynh hướng đầu tư vào các thị trường chứng khoán thay vì mở tài khoản tiền gửi tiết kiệm.

+ Khuynh hướng đầu tư vào thị trường bất động sản

+ Khuynh hướng tự tài trợ bằng phát hành cổ phiếu và trái phiếu thay vì đi vay ngân hàng.

Tóm lại, các yếu tố tác động thuộc về môi trường bên ngoài, cả vĩ mô lẫn vi mô thường rất phức tạp, đa dạng.

Qua kết quả phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài giúp xác định các cơ hội và nguy cơ đối với ngân hàng, nhà hoạch định chiến lược sẽ xây dựng **ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)** với mục đích kiểm soát tác động của các yếu tố bên ngoài, xác định và lượng hóa mức độ tác động của những cơ hội mà môi trường bên ngoài có thể mang lại và các nguy cơ của môi trường bên ngoài mà ngân hàng nên tránh.

Có 5 bước để xây dựng ma trận EFE:

Bước 1: Xác định các yếu tố có vai trò quyết định đối với ngành ngân hàng

Bước 2: Đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố từ 0 (tương ứng với mức độ không quan trọng) đến 1,0 (tương ứng với mức độ rất quan trọng).

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để đánh giá mức độ phản ứng của ngân hàng đối với những yếu tố này. Trong đó, 4 là mức độ ngân hàng phản ứng tốt trước tác động của yếu tố bên ngoài. Tương tự, 3 là phản ứng khá, 2 là trung bình, và 1 là ít phản ứng.

Bước 4: Xác định điểm số quan trọng bằng cách nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với điểm phân loại của nó.

Bước 5: Xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức bằng cách cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số. Số điểm này càng cao sẽ cho thấy ngân hàng phản ứng tốt với các yếu tố bên ngoài, có thể tận dụng các cơ hội và khắc phục các nguy cơ. Ngược lại nếu tổng số điểm thấp cho thấy ngân hàng không tận dụng được những cơ hội và khó tránh được những đe dọa phát sinh từ môi trường bên ngoài.

1.3.3 Phân tích môi trường nội bộ và xác định điểm mạnh – yếu của ngân hàng

Trong lĩnh vực ngân hàng, bất kỳ ngân hàng nào cũng có những điểm mạnh và điểm yếu. Qua phân tích môi trường nội bộ trong mỗi ngân hàng giúp xác định điểm mạnh và yếu, từ đó nhà quản trị có thể thiết lập những mục tiêu và chiến lược phù hợp nhằm tận dụng những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu bên trong của ngân hàng.

1.3.3.1 Môi trường nội bộ

Phân tích môi trường nội bộ hay là phân tích các điều kiện, nguồn lực thực tại của ngân hàng, các hệ thống bên trong ngân hàng có được hay có thể huy động và kiểm soát được để đưa vào hoạt động kinh doanh. Khái niệm về nguồn lực bao gồm nguồn nhân lực, vật chất, kỹ thuật, bộ máy tổ chức, các chính sách dịch vụ, tài chính, marketing... Ngân hàng cần phải nỗ lực để phân tích một cách cẩn thận các yếu tố nguồn lực nhằm xác định đúng đắn các điểm mạnh, điểm yếu trên cơ sở đó phải tìm cách tận dụng các điểm mạnh, loại bỏ những điểm yếu để đạt lợi thế tối đa trong chiến lược.

- **Yếu tố marketing:** Là những yếu tố liên quan đến nghiên cứu thị trường khách hàng và hệ thống thông tin marketing. Vị thế cạnh tranh trên thị trường, xác định khách hàng mục tiêu, đa dạng hoá về sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, giá cả của ngân hàng (lãi suất)...

- **Yếu tố về nhân lực:** Chất lượng bộ máy lãnh đạo và các quản trị viên, trình độ chuyên môn, giao tiếp, tinh thần trách nhiệm, sự nhiệt tình, đạo đức nghề nghiệp của lực lượng nhân viên, chính sách tuyển dụng nhân viên, kinh nghiệm và tính năng động của nhân viên..., tất cả là những yếu tố tạo thế mạnh cho ngân hàng.

- **Yếu tố tài chính:** Khả năng huy động vốn tiền gửi và vay mượn trên các thị trường tài chính, nguồn vốn tự có, khả năng thanh toán, cơ cấu tài sản sinh lời, quy

mô tài chính, và khả năng tạo lợi nhuận của ngân hàng..., phản ảnh lợi thế của ngân hàng so với các ngân hàng đối thủ.

- **Yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ:** Vị trí của ngân hàng, chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng ở vị thế thuận lợi, thiết bị hiện đại để phục vụ khách hàng tiện lợi và nhanh chóng, trình độ công nghệ hiện đại của ngân hàng...

- **Văn hóa ngân hàng:** Văn hóa ngân hàng biểu hiện qua hình ảnh một ngân hàng hoạt động minh bạch, môi trường làm việc thân thiện, dân chủ, đánh giá công bằng về sự đóng góp của mọi cá nhân. Chính nó sẽ tạo động lực khuyến khích nhân viên làm việc và thu hút người giỏi đến với mình và tạo niềm tin đến khách hàng, đối tác.

1.3.3.2 Xác định điểm mạnh, điểm yếu

Phân tích cẩn thận và lập bảng tổng kết các yếu tố nguồn lực theo tầm quan trọng giúp ngân hàng phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng làm cơ sở cho phân tích các ma trận chiến lược. Về phương diện kỹ thuật nên phân hạng các điểm mạnh, điểm yếu theo phương pháp thích hợp để nhận định.

Đối với các điểm mạnh chủ yếu theo thang cấp: rất mạnh, mạnh, có ưu thế.

Đối với điểm yếu chủ yếu theo thang cấp: rất yếu, yếu, kém ưu thế.

Điều này có nghĩa trong phân tích chiến lược là khi cân nhắc các ưu tiên như lựa chọn chiến lược là theo đuổi các chiến lược phải tận dụng các điểm mạnh và lấy nó để bù đắp hay cải thiện các điểm yếu.

Nhà quản trị có thể sử dụng **ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)** như là công cụ dùng để tóm tắt và đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của các bộ phận chức năng trong một ngân hàng và là cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ của các bộ phận này.

Các bước xây dựng ma trận IFE tương tự như các bước xây dựng ma trận EFE. Trong đó, điểm đánh giá của các yếu tố dựa vào mức độ quan trọng của chúng đối với ngân hàng, với điểm 4 là quan trọng nhất và 1 là kém quan trọng nhất. Điểm quan trọng trung bình cộng nếu lớn hơn 2,5 cho thấy ngân hàng có tình hình nội bộ mạnh và nhỏ hơn 2,5 cho thấy nội bộ của ngân hàng yếu.

1.3.4 Hoạch định chiến lược

Quá trình này gồm 3 giai đoạn

- **Giai đoạn nhập vào:** Là quá trình xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận hình ảnh cạnh tranh. Nếu một yếu tố nào xuất hiện hai lần trong ma trận IFE thì đó vừa là điểm mạnh, vừa là điểm yếu của ngân hàng. Nếu yếu tố đó xuất hiện hai lần trong ma trận EFE thì yếu tố bên ngoài đó vừa là cơ hội, đồng thời cũng là thách thức của ngân hàng.

- **Giai đoạn kết hợp** (ma trận SWOT): Đây là giai đoạn hình thành ma trận điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và đe dọa (SWOT) từ sự kết hợp điểm mạnh – yếu bên trong và những cơ hội, thách thức bên ngoài.

Ma trận SWOT có dạng như bảng sau:

	O: những cơ hội	T: Những thách thức
S: Những điểm mạnh	<u>Các chiến lược SO</u> Sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội	<u>Các chiến lược ST</u> Sử dụng điểm mạnh để hạn chế ảnh hưởng của những đe dọa
W: Những điểm yếu	<u>Các chiến lược WO</u> Hạn chế điểm yếu và tận dụng cơ hội	<u>Các chiến lược WT</u> Hạn chế điểm yếu và tránh những mối đe dọa

- **Giai đoạn quyết định:** Trong giai đoạn này, các nhà quản trị sẽ căn cứ vào những kết quả phân tích từ giai đoạn kết hợp để chọn lựa các chiến lược tối ưu triển khai vào thực tế. Có nhiều phương pháp và công cụ hỗ trợ giai đoạn lựa chọn chiến lược, tuy nhiên luận văn này chỉ đề cập một công cụ hỗ trợ quá trình chọn lựa chiến lược hiệu quả, đó là ma trận QSPM.

Ma trận QSPM có dạng:

Các yếu tố chính	Các chiến lược có thể thay thế				Cơ sở số điểm hấp dẫn	
	Phân loại	Chiến lược 1		Chiến lược 2		
		SA	TAS	SA		TAS
Các yếu tố bên ngoài						
Các yếu tố bên trong						
Tổng cộng						

Trong đó: SA là số điểm hấp dẫn, TAS là tổng số điểm hấp dẫn. Phân loại cho các yếu tố cùng mức phân loại trong ma trận EFE và IFE. Số điểm hấp dẫn (SA) sẽ từ 1 đến 4 theo mức độ hấp dẫn tăng dần. Tổng số điểm hấp dẫn TAS được tính bằng cách nhân số điểm hấp dẫn SA với điểm phân loại.

1.3.5 Lựa chọn chiến lược

1.3.5.1 Chiến lược cấp công ty

Trong mỗi giai đoạn kinh doanh, các ngân hàng luôn phải có chiến lược riêng phù hợp nhằm thực hiện các mục tiêu đã đề ra:

- **Chiến lược tăng trưởng chuyên sâu:** ngân hàng có thể thực hiện *chiến lược xâm nhập thị trường* nhằm gia tăng thị phần của sản phẩm, dịch vụ hiện tại. Ngoài ra, ngân hàng có thể mở rộng mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch theo *chiến lược phát triển thị trường*, cũng như thực hiện *chiến lược phát triển sản phẩm, dịch vụ* nhằm duy trì khách hàng cũ, thu hút khách hàng mới và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

- **Chiến lược tăng trưởng đa dạng hoá:** bằng cách thêm vào các sản phẩm dịch vụ mới cung cấp cho khách hàng. Các sản phẩm, dịch vụ này có thể liên quan, bổ sung cho các sản phẩm, dịch vụ hiện có hoặc hoàn toàn mới.

1.3.5.2 Chiến lược cấp kinh doanh

Các chiến lược cấp kinh doanh trong lĩnh vực ngân hàng liên quan nhiều hơn tới việc làm thế nào một ngân hàng có thể cạnh tranh thành công trên một thị trường cụ thể. Nó liên quan đến các quyết định chiến lược về việc lựa chọn sản phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng, giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, khai thác và tạo ra được các cơ hội mới v.v... Cụ thể bao gồm:

- **Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, dịch vụ:** ngân hàng nhắm tới việc đầu tư vào các sản phẩm, dịch vụ độc đáo và chiếm ưu thế hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành nhằm thu hút khách hàng và tạo dấu ấn riêng cho thương hiệu của mình.

- **Chiến lược trọng tâm hoá:** nhằm đưa các sản phẩm, dịch vụ hoặc một vài loại sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng chuyên biệt hoặc một thị trường nhất định có quy mô phù hợp, tiềm năng phát triển tốt và không có tính quyết định đối với sự thành công của các đối thủ khác.

Kết luận chương 1

Qua chương mở đầu, luận văn đã trình bày Cơ sở lý luận của quá trình hoạch định chiến lược, cho thấy tầm quan trọng của chiến lược trong lĩnh vực ngân hàng. Luận văn đã giới thiệu tổng thể các công cụ được sử dụng trong quá trình hoạch định chiến lược như ma trận EFE, IFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận SWOT và ma trận QSPM.

Trong chương hai, luận văn sẽ tập trung phân tích ảnh hưởng môi trường đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng EximBank nhằm tạo tiền đề cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh ngân hàng EximBank từ nay đến năm 2015.



Chương 2: PHÂN TÍCH ẢNH HƯỞNG MÔI TRƯỜNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NGÂN HÀNG EXIMBANK

2.1 Giới thiệu về ngân hàng EximBank

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của EximBank

Eximbank – NHTM cổ phần Xuất Nhập Khẩu Việt Nam - được thành lập vào ngày 24/05/1989, là một trong những NH TMCP đầu tiên của Việt Nam. EximBank chính thức đi vào hoạt động ngày 17/01/1990 với vốn điều lệ ban đầu là 50 tỷ đồng .

Hoạt động của Eximbank luôn đạt được những kết quả rất đáng kể từ khi thành lập đến năm 1996 với tỷ suất ROE trung bình từ 40-50%. Tuy nhiên, năm 1997 khủng hoảng kinh tế Châu Á xảy ra, hoạt động của Eximbank gặp rất nhiều khó khăn và rơi vào thời kỳ khủng hoảng nghiêm trọng. Nợ khó đòi chiếm đến 80% tổng dư nợ và EximBank gần như đứng trước bờ vực phá sản. Trước tình hình đó, ngày 26/06/2000 Thủ tướng chính phủ đã có quyết định số 575/QĐ-TTG thực hiện chấn chỉnh củng cố EximBank với một số ưu đãi về vốn, hỗ trợ về mặt nhân sự quản trị; cùng một số hạn chế về việc chi cho các hoạt động quảng cáo, thưởng,... Và EximBank được đặt trong tình trạng giám sát đặc biệt.

Dự kiến giai đoạn chấn chỉnh củng cố kéo dài 3 năm nhưng từ sau tháng 06/2005 thì EximBank mới đạt một số thành công nhất định trong việc tái cơ cấu ngân hàng, đảm bảo tính thanh khoản, và bắt đầu kinh doanh có lãi. Và đến tháng 10 năm 2006, EximBank mới chính thức chấm dứt giai đoạn chấn chỉnh củng cố với quyết định số 1562/TTg-KTTH của Thủ tướng Chính phủ ban hành vào ngày 03/10/2006

Như vậy, từ giữa năm 2005 đến nay, EximBank đã bước sang một giai đoạn phát triển mới – tăng tốc và phát triển.

Về sản phẩm dịch vụ, EximBank cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính như:

- Dịch vụ Nhận tiền gửi thanh toán - tiền gửi tiết kiệm - phát hành giấy tờ có giá ngắn hạn bằng VNĐ và các loại ngoại tệ: Thực hiện nhiều hình thức huy động tiết kiệm, tiền gửi, kỳ phiếu.... với kỳ hạn và lãi suất linh hoạt, hấp dẫn. Cung cấp dịch vụ chuyển tiền trong và ngoài nước.

- Cho vay ngắn – trung - dài hạn, cho vay đồng tài trợ, cho vay theo hạn mức tín dụng. Cho vay tín chấp hoặc thế chấp, cho vay hợp vốn với các ngân hàng hoặc tổ chức tín dụng khác đối với các dự án lớn.

- Cung cấp dịch vụ thanh toán, tài trợ xuất nhập khẩu, chuyển tiền qua hệ thống SWIFT. Eximbank là một trong những NHTM cổ phần có thế mạnh về dịch vụ hỗ trợ xuất nhập khẩu, đáp ứng các yêu cầu về thanh toán quốc tế. Với mạng lưới ngân hàng đại lý rộng khắp, hơn 650 ngân hàng lớn tại 70 quốc gia trên thế giới, Eximbank có khả năng thực hiện nhanh chóng, an toàn với các hình thức thanh toán bằng thư tín dụng (L/C), nhờ thu (D/A, D/P), TT, OP, Cheque, thẻ tín dụng.

- Cung cấp các dịch vụ về kinh doanh tiền tệ cho các cá nhân và doanh nghiệp: nghiệp vụ giao ngay (Spot), nghiệp vụ hoán đổi (Swap), nghiệp vụ kỳ hạn (Forward) và quyền lựa chọn (Option). Đối với dịch vụ Option, Eximbank là NHTM đầu tiên tại Việt Nam cung cấp dịch vụ Option ngoại tệ/ngoại tệ từ năm 2003 và Option ngoại tệ/VNĐ từ tháng 6/2006. Dịch vụ này đã thu hút lượng lớn khách hàng là các doanh nghiệp xuất nhập khẩu với lợi ích hạn chế các rủi ro về biến động tỷ giá.

- Dịch vụ thanh toán và phát hành thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ: Phát hành thẻ tín dụng quốc tế, thẻ ghi nợ Eximbank Card. Cung cấp dịch vụ thanh toán cho các đơn vị cung ứng hàng hoá, dịch vụ có nhu cầu tiếp nhận thẻ tại Việt Nam như cửa hàng, nhà hàng, khách sạn, công ty lữ hành, các trường học, bệnh viện..vv.

- Dịch vụ hỗ trợ du học: Cung cấp các dịch vụ tư vấn du học, hỗ trợ các thủ tục chứng minh tài chính cho du học sinh, hỗ trợ tài chính và cho vay du học trọn gói với lãi suất ưu đãi, phát hành thẻ tín dụng (VISA, MasterCard) cho du học sinh. Ngoài ra, EximBank còn phối hợp với các công ty tư vấn du học tổ chức nhiều hội thảo giới thiệu về các cơ hội du học tại các nước có nền giáo dục phát triển cho các học sinh sinh viên.

- Dịch vụ kiều hối: Cung cấp dịch vụ chuyển tiền của kiều bào ở nước ngoài cho thân nhân tại Việt Nam. Hàng năm, thông qua dịch vụ kiều hối Eximbank tạo nguồn thu ngoại tệ khá lớn để cung cấp cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu.

- Dịch vụ kinh doanh địa ốc: Cung cấp dịch vụ giới thiệu, tư vấn mua và bán bất động sản, tư vấn pháp lý về thủ tục nhà ở, đất ở, hướng dẫn các thủ tục về nhà đất.

Về mạng lưới hoạt động, đến tháng 11 năm 2006 EximBank có địa bàn hoạt động rộng khắp cả nước với Trụ Sở Chính đặt tại TP. Hồ Chí Minh và 15 Chi nhánh

và 06 phòng giao dịch được đặt tại Hà Nội, Đà Nẵng, TP Hồ Chí Minh, Nha Trang và Cần Thơ.

Về quan hệ đối ngoại, Eximbank là một trong những ngân hàng có mạng lưới quan hệ đối ngoại rộng nhất tại Việt Nam với hơn 650 ngân hàng đại lý tại 70 quốc gia trên thế giới.

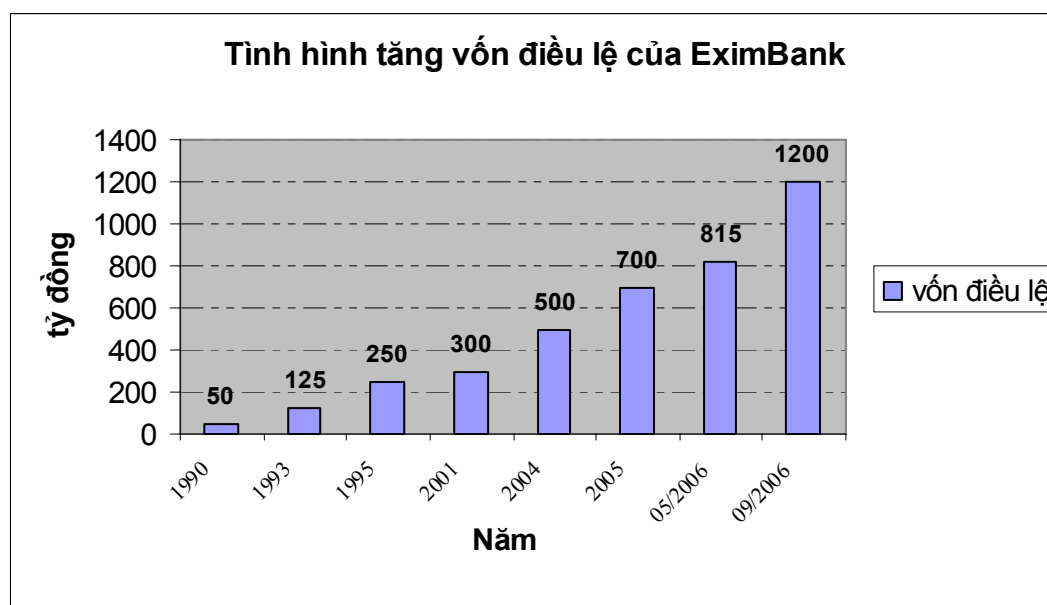
2.1.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của EximBank trong những năm gần đây

Cùng với sự phát triển chung của nền kinh tế và ngành ngân hàng Việt Nam, ngân hàng EximBank đã đạt được những kết quả đáng khích lệ trong những năm gần đây. Đặc biệt năm 2005 là năm thành công của EximBank với chênh lệch thu chi trước thuế và trích dự phòng rủi ro đạt 241 tỷ đồng.

+ Tình hình vốn điều lệ:

Với 50 tỷ đồng vốn điều lệ vào năm 1990 thì đến tháng 06/2006 vốn điều lệ của EximBank là 815,31 tỷ đồng, đứng vị trí thứ 5 trong khối các NHTM cổ phần có vốn điều lệ lớn nhất tại Việt Nam và đến tháng 09 năm 2006 vốn điều lệ của EximBank đạt 1200 tỷ đồng.

Hình 2.1: Tình hình tăng vốn điều lệ của EximBank từ 1990-2006



Nguồn số liệu: Báo cáo thường niên EximBank và website www.eximbank.com.vn

+ Tình hình nguồn vốn:

Từ năm 2001 đến nay, nguồn vốn của EximBank ngày càng tăng, với tốc độ tăng năm sau cao hơn năm trước và đạt trung bình gần 30% mỗi năm. Đây là tốc độ tăng rất cao và tương đối ổn định. Cuối năm 2005, tổng nguồn vốn đạt 11.378 tỷ đồng, tăng 38 % (tương đương 3.101 tỷ đồng), đạt 114% so với kế hoạch đã đặt ra.

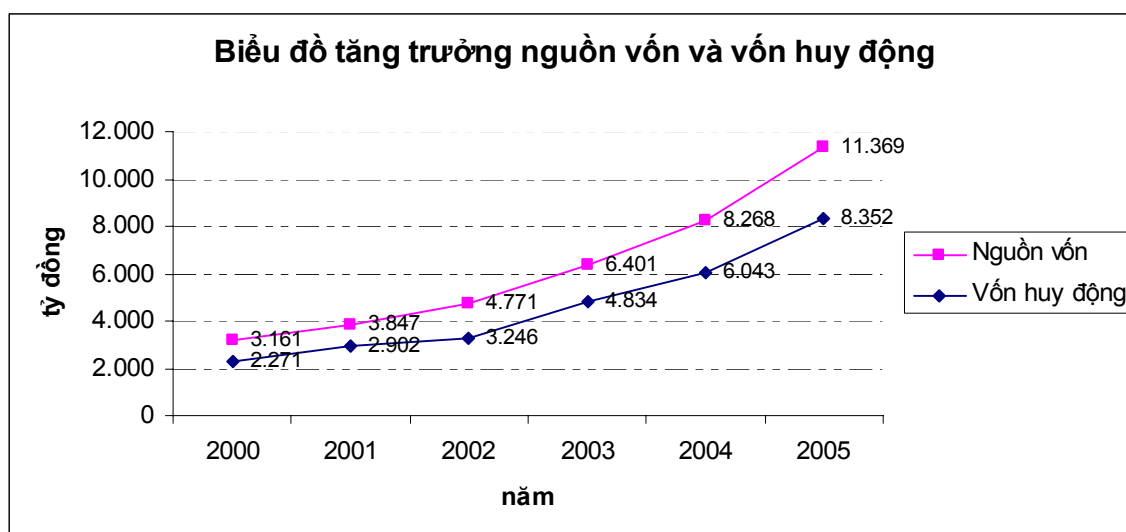
Trong cơ cấu nguồn vốn thì vốn huy động từ cá nhân và các tổ chức kinh tế chiếm tỷ lệ khoảng 73% tổng nguồn vốn, và tăng trung bình hàng năm trên 30%. Đặc biệt, trong 9 tháng đầu năm 2006 hoạt động huy động vốn của EximBank đạt trên 11.000 tỷ đồng, tăng 31% so với đầu năm. Với kết quả này, Eximbank có tốc độ tăng trưởng vốn huy động cao hơn mức bình quân toàn ngành.

Bảng 2.1: Nguồn vốn và vốn huy động của EximBank từ năm 2000-2005

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nguồn vốn (tỷ đồng)	3.161	3.847	4.771	6.401	8.268	11.378
Tốc độ tăng (%)	-	22	24	34	29	38
<hr/>						
Vốn huy động (tỷ đồng)	2.271	2.902	3.246	4.834	6.043	8.352
Tốc độ tăng (%)	-	28	12	49	25	38

Nguồn: báo cáo thường niên EximBank

Hình 2.2: Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn và vốn huy động của EximBank năm 2000-2005



+ Tình hình sử dụng vốn:

Tỷ lệ tài sản có sinh lời năm 2005 đạt 88%, tăng 7,4% so với năm 2004. Bên cạnh nguồn thu lớn từ hoạt động cho tín dụng truyền thống, Eximbank chú trọng vào các hoạt động đầu tư tài chính, tiền tệ nhằm đa dạng hoá tài sản Có sinh lời và tăng hiệu quả sử dụng vốn. Tổng đầu tư tài chính và liên hàng năm 2005 đạt 3.606 tỷ đồng, tăng 4% so với năm 2004 và chiếm tỷ trọng 31% trong tổng tài sản có.

+ Hoạt động tín dụng:

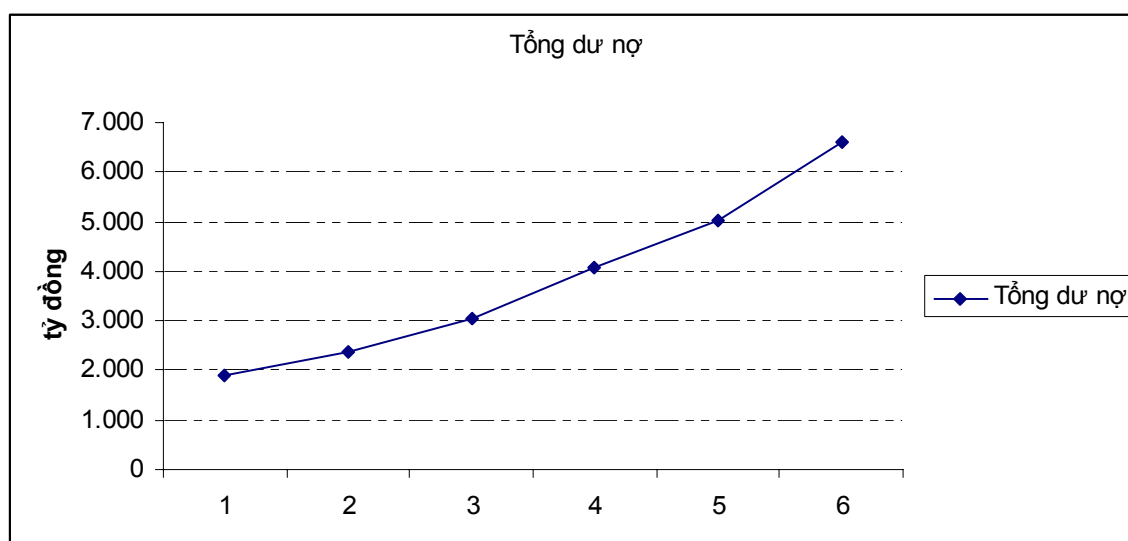
EximBank tiếp tục giữ tốc độ tăng trưởng tín dụng cao, đặc biệt chú trọng đảm bảo chất lượng các khoản cho vay. Tổng dư nợ cho vay đến 31/12/2005 đạt khoảng 6.598 tỷ đồng, tăng 1.581 tỷ đồng, tương đương 32% so với năm 2004 và đạt 114% so với kế hoạch. Trong đó, dư nợ trong hạn đạt 6.306 tỷ đồng, chiếm 96% tổng dư nợ và tăng 41% so với năm 2004, tương đương 1.831 tỷ đồng.

Bảng 2.2: Tổng dư nợ EximBank giai đoạn 2001-2005

CHỈ TIÊU	2001	2002	2003	2004	2005
Dư nợ cho vay	2.388	3.029	4.062	5.017	6.598
Nợ trong hạn	1.275	2.171	3.202	4.475	6.306
Nợ quá hạn	1.113	858	860	542	292
Tỷ lệ nợ quá hạn /dư nợ (%)	46,6	28,3	21,1	10,8	4,4

Nguồn: báo cáo kết quả tổng kết hoạt động 5 năm 2000-2005

Hình 2.3: Tổng dư nợ EximBank giai đoạn 2000-2005



Nguồn: báo cáo kết quả tổng kết hoạt động 5 năm 2000-2005

Bảng 2.3 Tốc độ tăng trưởng tín dụng từ 2001 – 2005

	2001	2002	2003	2004	2005	BQ 5 năm
Tổng dư nợ	27%	27%	34%	23,5%	13%	25%
Nợ trong hạn	78%	70%	48%	39,7%	23%	52%

Nguồn: báo cáo kết quả tổng kết hoạt động 5 năm 2000-2005

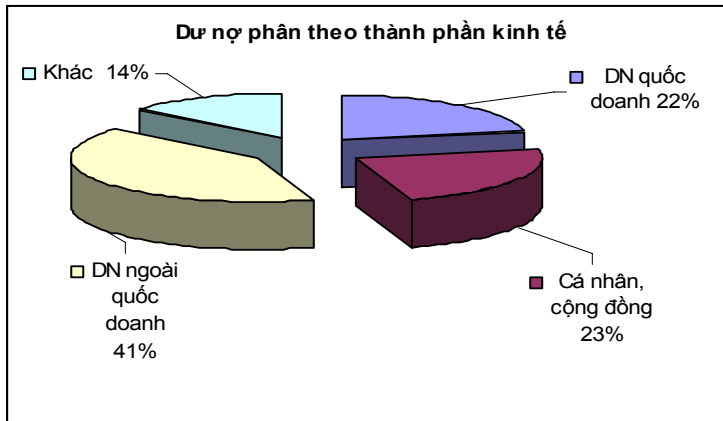
Năm 2005 dư nợ cho vay bình quân đạt khoảng 6.100 tỷ đồng với doanh số cho vay tăng 73% so với năm 2004, tương đương 10.295 tỷ đồng và đạt khoảng 24.400 tỷ đồng. Doanh số thu nợ năm 2005 đạt khoảng 22.800 tỷ đồng, tăng 73% so với năm 2004. Năm 2005, hoạt động tín dụng đem lại nguồn thu nhập lãi ròng là 180 tỷ, tương đương 58% trong tổng thu nhập của ngân hàng.

Trong năm 2005, với những thách thức và cơ hội trên thị trường tài chính tiền tệ đòi hỏi EximBank phải chuyển hướng của chính sách tín dụng sang đầu tư các ngành an toàn, hiệu quả đồng thời hạn chế và kiểm soát rủi ro. Bên cạnh đó, Eximbank cũng đã phân tán rủi ro thông qua việc xác định tỷ trọng đầu tư theo ngành.

Trong suốt những năm chấn chỉnh củng cố, để đảm bảo vừa hiệu quả, vừa an toàn, EximBank đã tăng cường mở rộng hoạt động tín dụng theo hướng bán lẻ; đồng thời bổ sung và đào tạo nhân sự tín dụng cho các chi nhánh. Tín dụng cá nhân phát triển mạnh và được tách ra thành lập một phòng riêng biệt là phòng Tín Dụng Cá Nhân vào 04/2005.

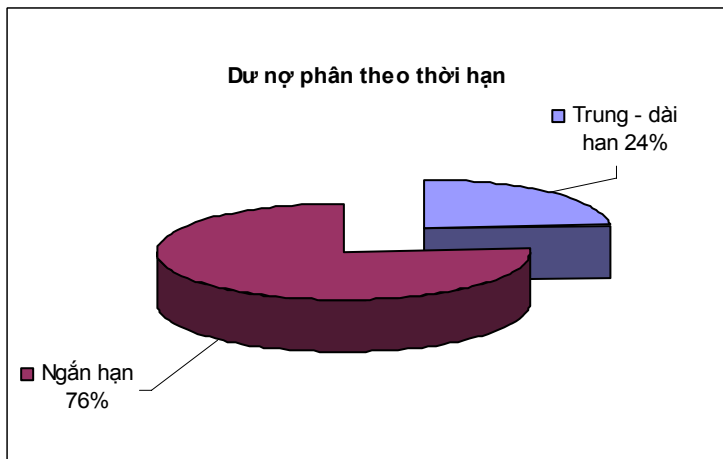
Năm 2005, dư nợ cho vay doanh nghiệp tăng 47,8% so với năm 2004. Nguyên nhân là do kinh tế phát triển, nhu cầu vốn sản xuất kinh doanh tăng; đồng thời đó là kết quả từ sự tăng cường công tác tiếp thị, thu hút thêm khách hàng của EximBank.

Hình 2.4: Tình hình dư nợ EximBank năm 2005 phân theo thành phần kinh tế



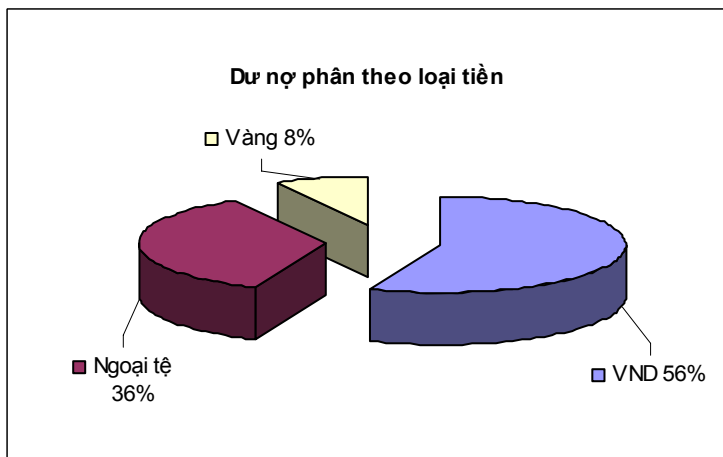
Nguồn: báo cáo thường niên EximBank

Hình 2.5: Tình hình dư nợ EximBank năm 2005 phân theo thời hạn vay



Nguồn: báo cáo thường niên EximBank

Hình 2.6: Tình hình dư nợ EximBank năm 2005 phân theo loại tiền



Nguồn: báo cáo thường niên EximBank

Về cơ cấu dư nợ phân theo thành phần kinh tế, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh chiếm tỷ trọng lớn, gần 41% tổng dư nợ, kế đó là cá nhân và các công ty quốc

doanh. Nếu phân theo thời hạn vay thì vay ngắn hạn vẫn chiếm tỷ trọng lớn, khoảng 76% tổng dư nợ. Về loại tiền thì vay bằng tiền đồng chiếm hơn 56%, theo sau là vay ngoại tệ với 36% và cuối cùng là vay vàng với tỷ trọng 8% (do năm 2005 là năm giá vàng biến động khá lớn).

Theo số liệu mới nhất của phòng Nghiên cứu Phát triển thì đến tháng 09/2006 dư nợ tín dụng EximBank đạt gần 8.200 tỷ đồng, tăng 24,3 % so với đầu năm. Đây là tốc độ tăng trưởng tín dụng tương đối khá trong điều kiện EximBank luôn chú trọng đảm bảo an toàn và kiểm soát rủi ro tín dụng.

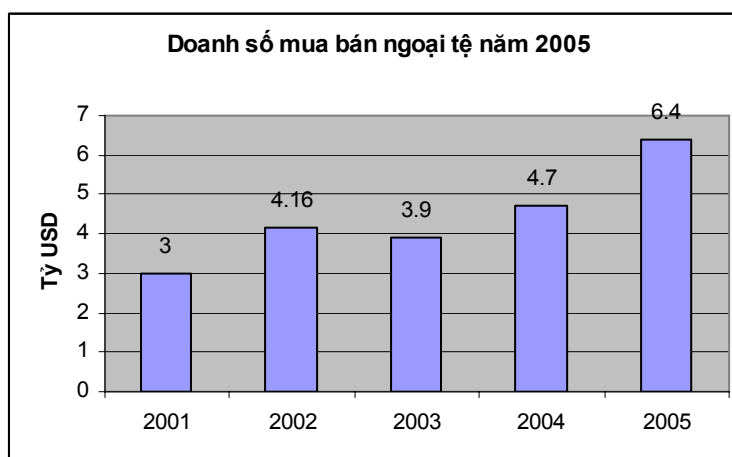
+ Hoạt động đầu tư tài chính, kinh doanh tiền tệ và kinh doanh vàng:

Hoạt động kinh doanh tài chính và kinh doanh tiền tệ - vàng được xác định là các mảng nghiệp vụ lớn và quan trọng tại EximBank, là trợ lực thúc đẩy các nghiệp vụ khác như xuất khẩu, nhập khẩu, kiều hối, tín dụng,... đã tăng trưởng với tốc độ khá nhanh, liên tục và bền vững.

Tận dụng thế mạnh vốn có về hoạt động tài chính, EximBank đã mở rộng danh mục đầu tư và đa dạng hoá tài sản có sinh lời thông qua các hoạt động đầu tư các công cụ tài chính và thị trường liên ngân hàng. Trong năm 2005 là năm hoạt động đầu tư tài chính mang lại hiệu quả khá cao với thu nhập ròng đạt trên 42 tỷ đồng, tăng 56% so với năm 2004.

Về mặt kinh doanh ngoại tệ, ngoài việc thực hiện các nghiệp vụ truyền thống trên thị trường Việt Nam như giao bán ngay (Spot), mua bán kỳ hạn (Forward) và hoán đổi (Swap), xem xét nhu cầu thị trường EximBank đã xây dựng và thực hiện quyền lựa chọn tiền tệ (Option) ngoại tệ với ngoại tệ và ngoại tệ với đồng Việt Nam, quyền lựa chọn vàng. Đây là nghiệp vụ rất mới mẻ và Eximbank là ngân hàng được chọn thí điểm triển khai đầu tiên tại Việt Nam. Với nghiệp vụ này khách hàng có thêm công cụ bảo hiểm rủi ro tỷ giá trong môi trường hối đoái nhiều biến động. Năm 2005 với nhiều diễn biến bất lợi do các yếu tố thị trường bên ngoài, tuy nhiên do sử dụng biện pháp về tỷ giá và quản trị rủi ro tốt nên hoạt động này vẫn mang lại hiệu quả với thu nhập mang lại hơn 35 tỷ đồng, tăng 58% so với năm 2004. Tổng doanh số mua bán ngoại tệ năm 2005 đạt 6.360 triệu USD và thu nhập đạt trên 35 tỷ đồng, tăng 58% so với năm 2004; góp phần nâng tỷ trọng thu nhập từ kinh doanh ngoại tệ lên 10% trong tổng thu nhập của EximBank.

Hình 2.7: Doanh số mua bán ngoại tệ năm 2005



Về hoạt động kinh doanh vàng, mặc dù giá vàng luôn có những biến động bất thường nhưng hoạt động kinh doanh vàng năm 2005 vẫn có kết quả khả quan với lãi gộp đạt 13,5 tỷ đồng, gấp 6,3 lần so với năm 2004.

+ Hoạt động thanh toán quốc tế:

Với thương hiệu ngân hàng Xuất Nhập Khẩu, EximBank rất chú trọng đến hoạt động thanh toán quốc tế. Và đây là hoạt động khá mạnh và mang lại hiệu quả cao cho EximBank trong những năm gần đây. Tổng doanh số thanh toán quốc tế đạt 1.692 triệu USD, tăng 151 triệu USD (tức khoảng 10%) so với năm 2004. Trong đó, hoạt động thanh toán xuất khẩu đạt 302,8 triệu USD, tăng 7% so với năm 2004; hoạt động thanh toán nhập khẩu đạt 857,33 triệu USD, tăng 4% so với năm 2004; hoạt động phi mậu dịch đạt 532,4 triệu USD, tăng 23% so với năm 2004.

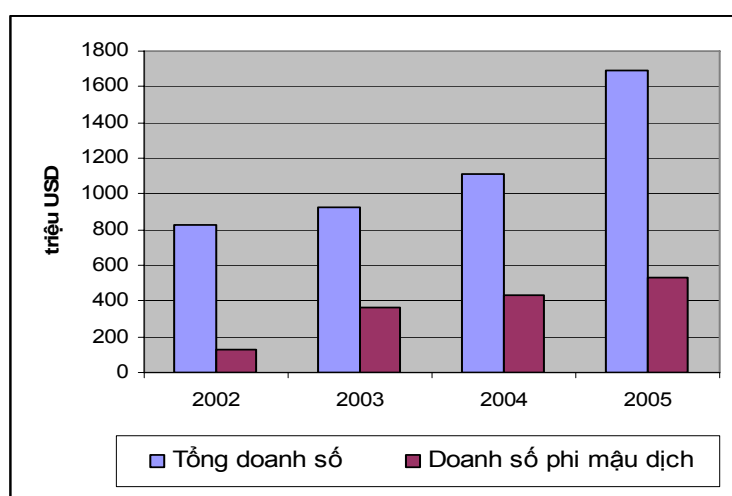
Bảng 2.4: Tình hình hoạt động thanh toán quốc tế EximBank giai đoạn 2002-2005

Đơn vị tính: 1000 USD

	2002	2003		2004		2005	
	Trị giá	Trị giá	(%)	Trị giá	(%)	Trị giá	(%)
Thanh toán quốc tế	824.300	921.790	11,83	1.541.445	67,22	1.692.164	9,78
- Xuất khẩu	225.000	220.950	-1,80	283.296	28,22	302.812	6,89
- Nhập khẩu	599.300	700.840	16,94	823.662	17,52	857.227	4,08
- Thanh toán phi mậu dịch				434.487		532.125	22,47

Nguồn: Báo cáo thường niên ngân hàng EximBank

Hình 2.8: Tình hình thanh toán quốc tế giai đoạn 2002-2005



Nguồn: Báo cáo thường niên ngân hàng EximBank

+ Hoạt động kinh doanh thẻ:

Doanh số thanh toán và phát hành thẻ quốc tế năm 2005 đạt 25,3 triệu USD, tăng 28% so với năm 2004. Số lượng thẻ quốc tế phát hành lên 15.131 thẻ; số lượng thẻ ATM phát hành mới đạt 29.054 thẻ (tăng 92%) và nâng tổng số thẻ EximBank Card năm 2005 lên 44.000 thẻ. Hoạt động kinh doanh thẻ bắt đầu sinh lợi, thu nhập của dịch vụ thanh toán thẻ đạt 2,6 tỷ đồng.

Tuy nhiên, tốc độ phát triển các sản phẩm dịch vụ thẻ còn thấp so với tiềm năng và tình hình phát triển sản phẩm thẻ của các NHTM khác.

+ Hoạt động kiều hối:

Với lợi thế ngân hàng đại lý rộng khắp tại 70 quốc gia trên thế giới đã tạo tiền đề cho việc phát triển kiều hối, thuận tiện cho việc chuyển tiền từ các nước về Việt Nam. Tuy nhiên do cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các NHTM về hoạt động này nên mức tăng trưởng hoạt động này ở EximBank năm 2005 chậm hơn so với các năm

trước. Dù vậy, doanh số kiều hối năm 2005 vẫn đạt 383 triệu USD, tăng 28,47% so với năm 2004.

Bảng 2.5: Doanh số kiều hối EximBank giai đoạn 2002-2005

	2002	2003	2004	2005
Doanh số chi trả kiều hối (ngàn USD)	52.000	222.149	298.036	382.899
tốc độ tăng (%)	-	327,21	34,16	28,47

Nguồn: Báo cáo thường niên ngân hàng EximBank

+ Hoạt động quản trị rủi ro:

Bên cạnh việc tăng cường công tác kiểm tra nội bộ, hoạt động quản trị rủi ro đã được đặc biệt chú trọng với việc ban hành cẩm nang sổ tay tín dụng, thành lập ủy ban ALCO, và phòng Quản lý tín dụng nhằm tập trung vào định chuẩn, định dạng các hệ số rủi ro theo chuẩn quốc tế và các vấn đề khác liên quan đến quản trị rủi ro đối với hoạt động kinh doanh EximBank. Ngoài ra, với lợi thế là ngân hàng được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chọn thực hiện đề án “Hỗ trợ cải cách ngành ngân hàng” (dự án GTZ) do chính phủ Đức tài trợ, Eximbank từng bước nâng cao năng lực quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế đối với các mặt như hoạt động kiểm tra nội bộ, tín dụng, kinh doanh ngoại tệ,...

2.2 Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của EximBank

2.2.1 Các yếu tố tác động từ môi trường vĩ mô

2.2.1.1 Yếu tố kinh tế - xã hội

Đối với nền kinh tế thế giới, năm 2005 là năm có nhiều biến động với giá dầu thô vượt ngưỡng 70 USD/thùng, cao nhất trong vòng 21 năm qua, giá vàng vượt mức 540 USD/ ounce, lạm phát tăng cao và cúm gia cầm bùng phát nhiều quốc gia trên thế giới,.. Tuy nhiên, nền kinh tế thế giới vẫn tăng trưởng khá ổn định, đạt mức 3,7% năm 2005. Trong năm 2006, sự tăng trưởng sẽ tiếp tục ổn định ở nền kinh tế toàn cầu và các nền kinh tế lớn. Theo dự báo của ngân hàng thế giới thì tốc độ tăng trưởng của các nước đang phát triển có thể đạt 5,9% vào năm 2006, với Đông Nam Á và khu vực Châu Á – Thái Bình Dương có thể đạt 7,8 %.

Đối với nền kinh tế trong nước, từ năm 2000 đến nay, cùng với sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế thị trường, kinh tế Việt Nam đã có những bước phát triển đáng kể, liên tục tăng trưởng khá nhanh (ở mức trên 7 %/năm, năm 2005 đạt mức 8,4 %). Kinh

tế vĩ mô được duy trì ổn định (chỉ số CPI tăng bình quân 3,34 %/năm, thâm hụt ngân sách Nhà nước được kiểm soát dưới 5 % GDP)¹, đời sống vật chất và tinh thần của người dân không ngừng được cải thiện.

Bên cạnh đó tình hình kinh tế – xã hội xuất hiện một số khó khăn, thách thức như giá dầu thô và lãi suất USD tăng; giá cả trong nước tăng ở mức cao (6,8%); nhập siêu tăng, năng lực cạnh tranh và hiệu quả của các doanh nghiệp nhìn chung còn thấp; thị trường bất động sản trầm lắng; thiên tai, lũ lụt, hạn hán trên diện rộng ở nhiều vùng trong cả nước. Nhưng xét về tổng thể môi trường kinh tế của Việt Nam trong những năm qua và dự kiến đến 2010 thì sự tăng trưởng liên tục của nền kinh tế và chính sách tái cơ cấu hệ thống ngân hàng là điều kiện hết sức thuận lợi cho sự phát triển của ngành ngân hàng

Phân tích chi tiết một số chỉ tiêu của nền kinh tế thì từ năm 2001 đến nay GDP của Việt Nam tăng trưởng liên tục với tốc độ cao. Nếu như trong giai đoạn đầu đổi mới (1986-1990), GDP chỉ tăng trưởng bình quân 3,9%/năm, thì trong 5 năm tiếp theo (1991-1995) đã nâng lên đạt mức tăng bình quân 8,2%. Trong giai đoạn 1996-2000 tốc độ tăng GDP của Việt Nam là 7,5%, thấp hơn nữa đầu thập niên 1990 do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính châu Á. Từ năm 2001 đến nay, tốc độ tăng GDP của Việt Nam đã phục hồi, hàng năm đều tăng ở mức năm sau cao hơn năm trước (năm 2001 tăng 6,9%, năm 2002 tăng 7%, năm 2003 tăng 7,3%, năm 2004 tăng 7,7%, năm 2005 tăng 8,4%, và 6 tháng đầu năm 2006 tăng 7,5%). Từ đó, trình độ dân trí và mức sống của người dân được nâng cao.

¹ Số liệu: theo báo cáo tổng kết của Ngân hàng nhà nước

Bảng 2.6: Các chỉ tiêu phát triển kinh tế Việt Nam

	2001	2002	2003	2004	2005
Gdp (%)	6,84	7,04	7,34	7,69	8,4
Cpi (%)	0,8	4,0	3,0	9,5	8,4
GDP/ đầu người (USD)	415	439	481	514	638
M2 (%)	25,5	17,7	24,94	30,39	20,04
Tăng trưởng huy động vốn (%)	25,1	19,4	25,8	33,2	23,1
Tăng trưởng tín dụng (%)	21,4	22,2	8,41	41,65	19,0

Nguồn: www.mekongcapital.com

Bảng 2.7: Dự báo một số chỉ tiêu cơ bản phát triển kinh tế Việt Nam giai đoạn 2006 -2010

Chỉ tiêu	2006	2007	2008	2009	2010
GDP danh nghĩa (Tỷ USD)	54	60	66	79	92
Dân số (triệu người)	81	81	81	81	81
GDP đầu người (USD)	624	729	815	991	1.135
Tăng trưởng GDP thực (%)	8	9	10	11	10

(Nguồn: World Bank, IMF)

Tuy nhiên, nếu so sánh với các nền kinh tế khác thì qui mô nền kinh tế nước ta là khá nhỏ. Theo IMF, năm 2005 GDP của Việt Nam chỉ đạt trên 50 tỷ USD và bình quân đầu người chỉ khoảng 638 USD, còn rất thấp so với các nước phát triển hơn trong khu vực, chưa vượt ra khỏi nhóm nước có thu nhập thấp. Với mức thu nhập dân cư thấp đã ảnh hưởng nhiều đến nhu cầu tiêu dùng chung của dân chúng, và cầu dịch vụ ngân hàng, cũng như triển vọng phát triển thị trường dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong tương lai. Tuy nhiên, nhìn khía cạnh tích cực của vấn đề này cùng với qui mô dân số Việt Nam là 82 triệu người với đa phần trong độ tuổi lao động thì tiềm năng của thị trường dịch vụ tài chính – ngân hàng vẫn còn rất lớn, đặc biệt khi mà mức sống, thu nhập người dân ngày càng được cải thiện.

Một yếu tố khác cần quan tâm là năng lực tài chính của các tổ chức kinh tế và cá nhân nhìn chung vẫn còn nhiều yếu kém, trình độ dân trí của Việt Nam tuy được nâng cao nhưng so với yêu cầu của hội nhập thì vẫn còn hạn chế, sự nhận thức về hệ thống ngân hàng của nhiều người dân còn mơ hồ, cùng với thói quen sử dụng tiền mặt đã dẫn đến nhu cầu của nền kinh tế về dịch vụ ngân hàng còn hạn chế và môi trường hoạt động ngân hàng rủi ro.

2.2.1.2. Môi trường chính trị- pháp luật:

Về môi trường chính trị, với việc được hiệp hội các nước châu Á – Thái Bình Dương bình chọn Việt Nam là quốc gia có tình hình chính trị ổn định nhất khu vực là điều kiện thuận lợi để các ngân hàng an tâm mở rộng thị phần, đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

Lĩnh vực kinh doanh ngân hàng là lĩnh vực kinh doanh hết sức phức tạp và nhạy cảm, vì vậy đây là lĩnh vực được Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước quan tâm hỗ trợ, đặc biệt là sự hỗ trợ đối với các ngân hàng trong nước.

Về môi trường pháp luật, chính sách tiền tệ được điều hành thận trọng, linh hoạt, nhằm kiểm soát lạm phát góp phần tăng trưởng kinh tế cao và bền vững; tăng trưởng tín dụng phù hợp với mục tiêu đề ra, đi đôi với nâng cao chất lượng tín dụng, cụ thể :

- *Về việc điều hành lãi suất* : một lần tăng lãi suất cơ bản của đồng Việt Nam từ 7,5%/năm lên 7,8%/năm vào tháng 02/2005; hai lần tăng lãi suất tái cấp vốn, lãi suất tái chiết khấu: lãi suất tái cấp vốn tăng từ 5% - 5,5% - 6%/năm, lãi suất tái chiết khấu tăng từ 3% - 3,5% - 4%/năm vào tháng 01 và tháng 4/2005; hai lần tăng lãi suất tiền gửi tối đa bằng USD của pháp nhân tại tổ chức tín dụng: loại không kỳ hạn tăng từ 0,2% - 0,3% - 0,5%; có kỳ hạn đến 6 tháng tăng từ 0,5%-0,7%-1,2%/năm; có kỳ hạn trên 6 tháng tăng từ 0,7%-1% -1,5% vào tháng 4 và tháng 9/2005.

- *Đối với nghiệp vụ thị trường mở*: giao dịch 3 phiên/tuần, chủ yếu là chào mua, là công cụ chủ yếu hỗ trợ vốn khả dụng cho các NHTM, có 116 phiên giao dịch, thời hạn từ 15 - 45 ngày, lãi suất dao động quanh mức 6%/năm.

- *Nghiệp vụ chiết khấu và tái cấp vốn*: Để hỗ trợ vốn cho các NHTM bên cạnh nghiệp vụ thị trường mở, NHNN đã thực hiện nghiệp vụ tái cấp vốn cho các NHTM Nhà nước, NHTM cổ phần và các ngân hàng liên doanh theo hạn mức chiết khấu. Nhiều NHTM đã sử dụng hết hạn mức chiết khấu được thông báo để đáp ứng nhu cầu vốn khả dụng.

- *Dự trữ bắt buộc*: Từ đầu năm 2005 đến nay, tỷ lệ dự trữ bắt buộc không thay đổi so với cuối năm 2004 nhằm tránh tác động làm tăng lãi suất thị trường, tạo điều kiện cho các tổ chức tín dụng mở rộng tín dụng có hiệu quả.

- *Tỷ giá hối đoái*: được điều chỉnh giảm giá nhẹ VND so với USD nhằm khuyến khích xuất khẩu, góp phần kiểm soát nhập khẩu.

Bên cạnh việc điều hành chính sách tiền tệ thận trọng, linh hoạt, Ngân hàng Nhà nước tiếp tục thực hiện các giải pháp đổi mới cơ chế, chính sách tín dụng và cơ cấu lại NHTM, như: Ban hành Quy chế phát hành giấy tờ có giá của Tổ chức tín dụng; sửa đổi cơ chế cho vay, bảo đảm tiền vay của Tổ chức tín dụng đối với khách hàng, phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng, quy định về hạch toán kế toán theo hướng giao quyền chủ động cho các Tổ chức tín dụng và đánh giá chất lượng tín dụng, quy định về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của Tổ chức tín dụng, chỉ đạo các Tổ chức tín dụng thực hiện các giải pháp nâng cao chất lượng tín dụng, kiểm soát rủi ro và bảo đảm an toàn hệ thống.

Đồng thời, Ngân hàng Nhà nước cũng yêu cầu các NHTM tăng vốn tự có, nâng cao tỷ lệ an toàn tối thiểu; quyết định cổ phần hoá Ngân hàng Ngoại thương và xây dựng Đề án cổ phần hoá Ngân hàng Phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long; chỉ đạo các Tổ chức tín dụng đẩy nhanh thực hiện các cấu phần về hiện đại hoá công nghệ, quản trị kinh doanh và rủi ro, nâng cao chất lượng nhân sự và phát triển mạng lưới...

Bên cạnh những mặt tích cực đó, chính sách tiền tệ của ngân hàng nhà nước vẫn còn hạn chế, chỉ dừng ở mức đối phó, phản ứng trước thị trường, chứ chưa thể hướng dẫn hoạt động của thị trường cho các NHTM. Ngoài ra, cơ chế quản lý ngoại hối và tỷ giá vẫn còn thắt chặt, hạn chế tính tự do di chuyển của luồng vốn tiền tệ vào nền kinh tế. Điều này cũng ảnh hưởng đáng kể đến một số dịch vụ tài chính của ngân hàng như: tài trợ du học, thanh toán quốc tế, đầu tư tài chính tiền tệ. Thêm vào đó, một số qui định ban hành còn thiếu đồng bộ, đặc biệt là các qui định về bảo đảm tiền vay, phát mãi tài sản, đăng ký giao dịch công chứng,... làm cho việc xử lý nợ gặp nhiều khó khăn.

Tuy nhiên, nhìn chung môi trường chính trị - pháp luật Việt Nam vẫn được các nhà đầu tư đánh giá là khá tốt và có tác động tích cực đến thị trường tài chính ngân hàng.

2.2.1.3 Yếu tố quốc tế

Hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang là vấn đề được các quốc gia hết sức quan tâm và chú trọng. Xu thế toàn cầu hoá đã tác động đến sự phát triển kinh tế của tất cả các quốc gia. Việt Nam cũng bị tác động bởi xu thế toàn cầu hoá, và đang tìm cho

mình con đường đi thích hợp để tránh bị tụt hậu trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam đã có những bước phát triển rất khả quan. Ngày 07/11/2006 Việt Nam chính thức là thành viên thứ 150 của tổ chức Thương mại quốc tế WTO, mở ra một bước ngoặt mới trong nền kinh tế Việt Nam: hội nhập một cách toàn diện với thế giới. Thêm vào đó việc Việt Nam tổ chức thành công hội nghị APEC 2006 sẽ tạo động lực lớn trong việc thu hút đầu tư nước ngoài. Trong tiến trình hội nhập kinh tế khu vực và kinh tế thế giới, Việt Nam đã và đang thực hiện các cam kết trong khuôn khổ các Hiệp định khung về hợp tác thương mại dịch vụ (AFTA) của Hiệp hội ASEAN, Hiệp định thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ (US-VBTA), các cam kết trong đàm phán song phương và đa phương, các cam kết để gia nhập Tổ chức thương mại lớn nhất thế giới (WTO).

Với việc thực hiện các cam kết, từng bước nói lỏng quyền tiếp cận thị trường dịch vụ ngân hàng, các NHTM VN đang phải đối mặt với sự cạnh tranh để ổn định, phát triển và hội nhập.

Theo các tài liệu của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho thấy Chính phủ Việt Nam đã đưa ra các cam kết trong lộ trình từ năm 2006 đến năm 2010 trong khuôn khổ các Hiệp định khung về hợp tác thương mại dịch vụ (AFTA) của hiệp hội ASEAN, Hiệp định thương mại Việt Nam – Hoa kỳ (US-VNBTA), một số cam kết trong đàm phán đa phương và song phương, cam kết gia nhập WTO trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng như sau:

- ✓ Xây dựng môi trường pháp lý về Ngân hàng phù hợp thông lệ Quốc tế.
- ✓ Không hạn chế số lượng nhà cung cấp dịch vụ Ngân hàng.
- ✓ Không hạn chế về tổng giá trị các giao dịch về dịch vụ Ngân hàng.
- ✓ Không hạn chế về số lượng các hoạt động tác nghiệp hay tổng số lượng các dịch vụ ngân hàng.
- ✓ Không hạn chế tổng số người được tuyển dụng của các tổ chức tài chính nước ngoài.
- ✓ Không có các biện pháp hạn chế hay yêu cầu phải mang một hình thức pháp nhân nào cụ thể.

- ✓ Không hạn chế việc tham gia góp vốn của bên nước ngoài dưới hình thức tỉ lệ phần trăm tối đa số cổ phiếu nước ngoài được nắm giữ theo nguyên tắc thoả thuận.

Hệ thống ngân hàng Việt Nam bắt đầu mở rộng hoạt động trên thị trường tài chính quốc tế. Và nét đặc trưng của giai đoạn 2006 – 2010 là tiếp tục thực thi các cam kết trong hiệp định thương mại Việt Mỹ, bắt đầu thực hiện các hiệp định chung về thương mại dịch vụ (AFTS) của ASEAN; đồng thời bắt đầu thực hiện hàng loạt các hiệp định của WTO. Đến năm 2010 là thời điểm mở cửa hoàn toàn các dịch vụ tài chính - ngân hàng.

Tác động tất yếu của hội nhập là sự cạnh tranh sẽ ngày càng gay gắt hơn trong hầu hết các ngành kinh tế. Đối với lĩnh vực ngân hàng, sự cạnh tranh sẽ tập trung ở các khía cạnh sau:

- **Hoạt động tín dụng (kể cả bán lẻ và bán sỉ):** cạnh tranh về cho vay sẽ trở nên gay gắt hơn, đặc biệt khi các ngân hàng nước ngoài hiểu rõ về thị trường Việt Nam và môi trường pháp lý cho các hoạt động tín dụng ngày càng hoàn thiện dần. Trong đó, việc cho phép các ngân hàng nước ngoài tham gia hoạt động tái cấp vốn, tái chiết khấu, swap, forward từ NHTW sẽ giúp họ bù đắp phần vốn huy động bị hạn chế do lộ trình.
- **Dịch vụ thanh toán:** các ngân hàng nước ngoài có ưu thế vượt trội hơn về loại hình và chất lượng phục vụ do có kinh nghiệm, và công nghệ hiện đại. Sau khi có uy tín ở thị trường Việt Nam, các ngân hàng này sẽ thu hút một lượng lớn khách hàng trong nước.
- **Hoạt động tư vấn phát triển doanh nghiệp** là thế mạnh của ngân hàng nước ngoài với các dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp, trong khi các ngân hàng trong nước còn mới mẻ về các nghiệp vụ này.
- **Huy động vốn:** Với việc cho phép nhận tiền gửi từ các tổ chức và huy động tiền nhàn rỗi của dân chúng trong nước, các ngân hàng nước ngoài sẽ cạnh tranh gay gắt trong việc mở rộng các hoạt động huy động vốn.
- **Các dịch vụ mới:** sự vượt trội về kinh nghiệm, các ngân hàng nước ngoài sẽ cạnh tranh mạnh trong việc cung cấp các dịch vụ mới như dịch vụ thu phí thanh toán, chuyên tiền, tư vấn, môi giới, lưu ký và quản lý danh mục đầu tư cho khách hàng.

Ngoài sự tác động trực tiếp từ cạnh tranh gay gắt với các ngân hàng nước ngoài còn có sự tác động gián tiếp thông qua các công ty vốn là đối tượng khách hàng của ngân hàng. Áp lực từ sự tự do hóa sẽ buộc các công ty cải tiến sản xuất, cắt giảm chi phí,... nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Các số liệu thống kê cũng cho thấy, thời điểm gia nhập WTO ở các nước chính là thời điểm có tỷ lệ nhân công bị sa thải và số vụ sáp nhập hoặc mua đứt lớn nhất. Và khi các công ty có nguy cơ bị thua lỗ, phá sản thì rủi ro của ngân hàng cũng gia tăng bởi vì công ty chính là khách hàng vay nợ của ngân hàng.

Tuy nhiên, hội nhập kinh tế thế giới đối với ngành ngân hàng vẫn mang lại “lợi” nhiều hơn “mất”. Trước hết, hội nhập giúp nâng cao năng lực quản lý, và cải thiện môi trường pháp lý trong lĩnh vực ngân hàng. Hội nhập kinh tế quốc tế còn mở ra cơ hội trao đổi, hợp tác quốc tế giữa các NHTM VN trong hoạt động kinh doanh tiền tệ, đề ra biện pháp tăng cường giám sát và phòng ngừa rủi ro, từ đó nâng cao uy tín và vị thế của các ngân hàng trong các giao dịch tài chính quốc tế, đồng thời giúp các ngân hàng có điều kiện tranh thủ vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý và đào tạo đội ngũ cán bộ, phát huy mọi lợi thế so sánh của từng ngân hàng để tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Nhờ hội nhập quốc tế, các NHTM trong nước có cơ hội tiếp cận thị trường tài chính quốc tế giúp cho việc huy động vốn dễ dàng và sử dụng vốn hiệu quả hơn, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ.

Với sự tham gia của các ngân hàng nước ngoài tăng về số lượng và quy mô hoạt động sẽ thúc đẩy các ngân hàng trong nước không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực quản trị ngân hàng, quản trị tài sản nợ, tài sản có, quản lý rủi ro, nâng cao chất lượng sử dụng vốn nhằm có thể cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam.

Hội nhập kinh tế thế giới sẽ giúp gia tăng việc mở cửa thị trường xuất khẩu hàng hoá và dịch vụ giữa các nước. Đây là một cơ hội tốt để các NHTM VN nói chung và Eximbank nói riêng đẩy mạnh hoạt động thanh toán quốc tế dành cho các công ty xuất nhập khẩu.

2.2.1.4 Yếu tố công nghệ

Sự phát triển của công nghệ, nhất là công nghệ thông tin sẽ giúp các NHTM có thể ứng dụng các công nghệ hiện đại và phát triển các danh mục dịch vụ cho phép

gia tăng thông tin và mở rộng kênh giao tiếp cho khách hàng. Nhờ đó, các sản phẩm, dịch vụ của các NHTM đang ngày càng đa dạng và chất lượng cao hơn. Một số dịch vụ ngân hàng hiện đại đã được các ngân hàng đẩy mạnh triển khai trong thời gian qua và được xã hội chấp nhận như: ngân hàng tại nhà (Home Banking), SMS Banking, Phone Banking cung cấp truy vấn thông tin và thực hiện lệnh thanh toán qua nhiều kênh khác nhau, thuận tiện cho khách hàng. Cụ thể hơn với dịch vụ HomeBaking, các công ty có thể thực hiện việc chi trả lương cho hàng trăm, hàng ngàn nhân viên thông qua ngân hàng. Từ đó, góp phần làm cho dịch vụ ngân hàng trở nên gần gũi với người dân và làm gia tăng số lượng tài khoản cá nhân. Hỗ trợ tiện lợi hơn cho khách hàng cá nhân là công nghệ Thẻ với thẻ Visa, MasterCard và VisaDebit (tiến tới trong tương lai gần là thẻ công nghệ chip), đã giúp khách hàng thực hiện các giao dịch rút tiền, chuyển khoản... tại bất kỳ điểm đặt máy ATM nào, hoặc thực hiện việc thanh toán, mua hàng trên Internet, đi du học,....

Về công nghệ trong hệ thống ngân hàng không thể không nói đến hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng (CITAD) của ngân hàng nhà nước. Hệ thống này đã đi vào hoạt động từ tháng 05/2003 và đạt khối lượng giao dịch thanh toán trung bình 11.000- 13.000 món/ngày với 8.000 tỷ đồng/ngày. Thời gian xử lý một giao dịch chưa tới 10 giây. Nhờ đó, doanh số thanh toán trong nước tăng rất nhanh, bình quân tăng gần 50 %/năm, đạt hơn 8,7 triệu tỷ đồng năm 2004, gấp hơn 12 lần GDP.

Bên cạnh đó, sự phát triển công nghệ đã làm thay đổi cách thức liên hệ giữa NHTM với người tiêu dùng và các công ty, thông qua đó giúp các NHTM có thể phát triển thị trường ra nước ngoài một cách thuận tiện.

Tuy nhiên, việc đầu tư công nghệ của mỗi ngân hàng vẫn mang tính độc lập, chưa có sự kết nối, chia sẻ nguồn lực và thông tin với nhau làm giảm hiệu quả của hệ thống thông tin liên ngân hàng. Đối với ngân hàng hiện nay, rất khó có thể biết tình trạng tín dụng khách hàng mình ở tại một ngân hàng khác. Từ đó, dẫn đến việc cấp hạn mức cho khách hàng ở nhiều ngân hàng khác nhau và làm tăng mức độ rủi ro cho các ngân hàng. Ngoài ra, vấn đề kết nối thông tin trong hệ thống thẻ giữa các ngân hàng đã được đặt ra từ lâu, dù có sự chủ trì của ngân hàng nhà nước nhưng vẫn chưa có sự thống nhất giữa các NHTM. Tình trạng thẻ ngân hàng này chưa sử dụng ở máy ATM ngân hàng khác đã hạn chế hiệu quả đầu tư của các ngân hàng và giảm lợi ích của khách hàng trong việc sử dụng thẻ. Một yếu tố khác đó là hạ tầng CNTT và viễn

thông vẫn còn nhiều bất cập. Mạng truyền số liệu quốc gia chất lượng chưa ổn định, tốc độ chậm, chi phí cao đã ảnh hưởng rất nhiều đến mạng CNTT và chất lượng dịch vụ của ngân hàng.

2.2.2 Các yếu tố tác động từ môi trường vi mô:

2.2.2.1 Người cung ứng và Khách hàng

Đối với NHTM thì người cung ứng chính là người gửi tiền, những người cung cấp một nguồn vốn chiếm tỷ trọng rất lớn trong tài sản của bất kỳ NHTM nào. Người cung ứng có thể là cá nhân, hộ gia đình, công ty, các tổ chức xã hội, tổ chức tài chính, các ngân hàng trong và ngoài nước. Mục tiêu chủ yếu của đối tượng này là kiếm lời hoặc an toàn nguồn vốn.

Về quyền của người cung ứng thì theo pháp luật người cung ứng có quyền lựa chọn bất kỳ ngân hàng, hay các định chế tài chính nào để thực hiện giao dịch nhằm đáp ứng tốt nhất những mục tiêu kỳ vọng của họ. Do đó, đối với các NH TMCP nói chung và EximBank nói riêng thì đối tượng này cần được tìm hiểu và nghiên cứu thật kỹ lưỡng những đặc điểm, niềm tin và kỳ vọng của họ nhằm thoả mãn tốt nhất nhu cầu của họ.

Khách hàng, hay nói cách khác là những người sử dụng dịch vụ của ngân hàng. Mong muốn của đối tượng này là được cung cấp sản phẩm, dịch vụ tài chính một cách thuận tiện nhất với chi phí thấp nhất. Đối với một số khách hàng quan trọng mang lại nguồn lợi lớn cho ngân hàng thì họ thường có quyền thương lượng rất lớn và đây cũng là đối tượng khá quan trọng mà các ngân hàng luôn chú ý chăm sóc.

EximBank phân loại khách hàng và người cung ứng thành 2 nhóm chính là nhóm khách hàng cá nhân¹ và nhóm khách hàng doanh nghiệp. Với doanh nghiệp, nếu là người cung ứng thì ngân hàng có thể huy động với lãi suất khá thấp thông qua tài khoản thanh toán; nếu là khách hàng thì nguồn thu từ dịch vụ thanh toán, vốn vay tín dụng là khá lớn và đây là đối tượng đem lại lợi nhuận rất đáng kể cho ngân hàng. Tuy nhiên, song song đó thì rủi ro tín dụng đối với đối tượng khách hàng doanh nghiệp, đặc biệt là các công ty quốc doanh, cũng lớn tương ứng. Khủng hoảng kinh tế năm 1997 xảy ra EximBank rơi vào tình trạng khủng hoảng với nợ quá hạn của các công ty quốc doanh chiếm đa số. Từ đó, cũng như các ngân hàng khác, về dịch vụ tín

¹ Trong thực tế, “khách hàng cá nhân” thường được gọi để chỉ khách hàng hay người cung ứng là cá nhân.

dụng EximBank chuyển hướng sang phục vụ đối tượng khách hàng cá nhân, đối tượng có mức độ rủi ro thấp hơn nhiều so với các công ty quốc doanh. Năm 2002, Eximbank có số lượng khách hàng cá nhân khoảng 35.000 thì đến cuối tháng 12 năm 2005, số lượng khách hàng loại này đã tăng lên hơn 91.000, tương đương 260% so với năm 2002 và chiếm khoảng tỷ trọng 89% khách hàng trong toàn hệ thống.

Năm 2005, với mục tiêu phải chia cổ tức cho cổ đông sau hơn nhiều năm bị kiểm soát đặc biệt, Eximbank đẩy mạnh cho vay tiêu dùng cho nhóm khách hàng cá nhân nhằm gia tăng lợi nhuận và hạn chế nguy cơ phát sinh nợ quá hạn mới. Lợi nhuận gia tăng cùng với số lượng khách hàng cá nhân trong năm 2005 tăng vọt hơn 30.000 khách hàng (tăng hơn 50,68% so với năm 2004).

Song song đó, với thế mạnh về các dịch vụ thanh toán quốc tế Eximbank cũng chú trọng đến đối tượng là nhóm khách hàng công ty. Mặc dù tỷ trọng đối tượng này giảm từ 17% còn 11% nhưng xét về lượng, số lượng khách hàng vẫn tăng đều hàng năm với tốc độ trung bình khoảng 15%, và đạt 11.031 khách hàng vào năm 2005, tương đương 151% so với năm 2002.

Bảng 2.8: Số lượng và tỷ lệ khách hàng công ty và cá nhân (2002 -2005)

Năm	2002	2003	2004	2005
Khách hàng cá nhân	35.109	45.117	60.508	91.176
Khách hàng công ty	7.280	8.390	9.581	11.031
Tỷ lệ KH cá nhân (%)	82,83	84,32	86,33	89,21
Tỷ lệ KH công ty (%)	17,17	15,68	13,67	10,79

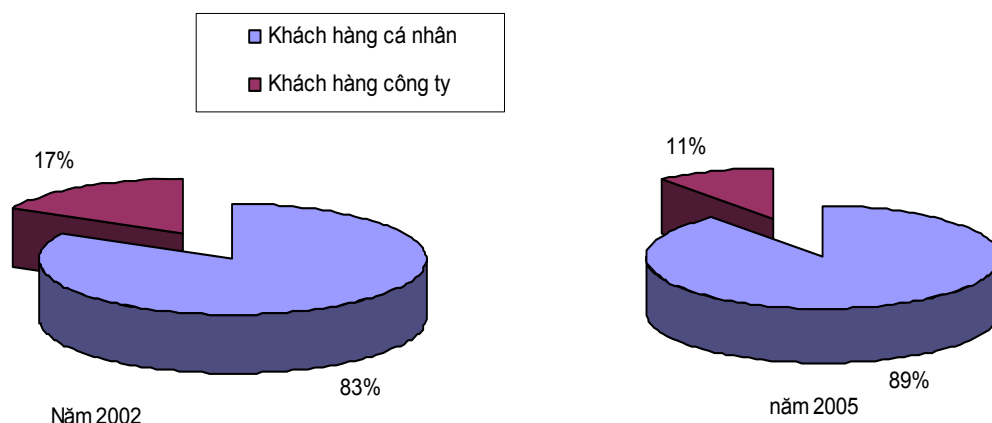
Nguồn số liệu: Báo cáo thường niên EximBank

Bảng 2.9: Tốc độ tăng khách hàng cá nhân và công ty từ năm 2002 đến 2005

Tốc độ tăng (%)	2003/2002	2004/2003	2005/2004
Khách hàng cá nhân	28,51	34,11	50,68
Khách hàng công ty	15,25	14,20	15,13

Nguồn số liệu: Báo cáo thường niên EximBank

Hình 2.9: Tỷ trọng khách hàng cá nhân và công ty trong 2 năm 2002 và 2005



So sánh với các NH TMCP khác thì Eximbank có số lượng khách hàng và nhà cung cấp là các doanh nghiệp tương đối nhiều, do đó Eximbank có thể tận dụng được lượng tiền gửi thanh toán của các đối tượng này với lãi suất thấp (lãi suất không kỳ hạn), vừa có khả năng cho vay cao vì các doanh nghiệp này, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đang trên đà phát triển, cần vốn để sản xuất kinh doanh.

2.2.2.2 Sản phẩm thay thế

Đối với ngân hàng, sản phẩm thay thế có tính năng gần giống sản phẩm mà ngân hàng đang cung ứng hoặc sản phẩm sẽ được phát triển trong tương lai. Nếu số lượng sản phẩm thay thế trên thị trường ít thì sản phẩm hiện có của ngân hàng sẽ ít bị cạnh tranh và có cơ hội thắng lợi trên thị trường. Ngược lại, sản phẩm thay thế đa dạng, người sử dụng dịch vụ ngân hàng sẽ có thêm lựa chọn, khi đó ngân hàng sẽ có thêm áp lực cạnh tranh, đối mặt với nguy cơ thu hẹp thị phần.

Tại Việt Nam, trong những năm gần đây thị trường bảo hiểm nhân thọ xuất hiện nhiều công ty nước ngoài với sản phẩm tiết kiệm – tích lũy - bảo hiểm đã phần nào chia sẻ thị phần nguồn tiết kiệm của người dân. Thêm vào đó, các kênh đầu tư thông qua sàn giao dịch bất động sản, thị trường chứng khoán cũng góp phần ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động cạnh tranh của ngân hàng. Năm 2006 được các nhà kinh tế đánh giá là năm “thăng hoa” của thị trường chứng khoán Việt Nam, với số lượng tài khoản giao dịch của nhà đầu tư vào khoảng trên 100.000, tổng giá trị vốn hoá thị trường cổ phiếu đạt 221.156 tỷ đồng(tương đương 14 tỷ USD), chiếm 22,7 %

GDP 2006 (tăng gần 20 lần so với cuối năm 2005) và tổng giá trị trái phiếu là 70.000 tỷ đồng, bằng 7,7% GDP 2006 ⁽¹⁾. Điều đó cho thấy một lượng lớn nguồn vốn của dân chúng thay vì gửi tiết kiệm thì họ đầu tư vào thị trường chứng khoán. Điều này làm gia tăng đáng kể chi phí huy động vốn của các ngân hàng và giảm nhu cầu vay vốn của các doanh nghiệp (do doanh nghiệp tăng vốn thông qua việc phát hành cổ phiếu) nhưng cũng đồng thời mở rộng kênh cho các nhà đầu tư vay thế chấp bằng chứng khoán (ngành vụ repo chứng khoán).

2.2.2.3 Đối thủ cạnh tranh trực tiếp

Trên thị trường dịch vụ ngân hàng hiện nay, có thể nhận thấy rằng các NHTM quốc doanh và NHTM cổ phần đã chiếm phần lớn thị phần trong nước, trong đó các NHTM quốc doanh đã chiếm hơn 65 % thị phần về dịch vụ tín dụng, và gần 70 % về thị phần huy động vốn. Các NHTM quốc doanh với ưu thế về vốn và được sự bảo trợ của Chính phủ đã chi phối thị trường dịch vụ ngân hàng trong thời gian qua. Với tình hình như hiện nay, theo nhận định chung của các chuyên gia kinh tế thì các NHTM quốc doanh sẽ tiếp tục chi phối thị trường dịch vụ ngân hàng trong 5 năm tới. Với những thế mạnh về vốn và lợi thế cạnh tranh được ưu đãi của các NHTM quốc doanh, thực tế hiện nay cho thấy các NHTM cổ phần nói chung và Eximbank nói riêng chưa phải là đối thủ cạnh tranh xứng tầm của các NHTM quốc doanh.

Như vậy, đối thủ cạnh tranh trực tiếp với Eximbank hiện nay là các NHTM cổ phần⁽²⁾, trong đó đặc biệt là các ngân hàng: ACB, Sacombank, Techcombank. Có thể nói với tính chất đa dạng của hoạt động nghiệp vụ và quy mô vốn thì 3 ngân hàng này là các **đối thủ cạnh tranh trực tiếp** với Eximbank trong thời gian hiện nay và sẽ tiếp tục cạnh tranh với Eximbank trong thời gian tới. Việc tìm hiểu tình hình hoạt động kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là hết sức cần thiết nhằm nhận biết được vị trí của Eximbank trên thị trường

¹ Nguồn số liệu: Website Bộ Tài Chính: www.mof.gov.vn

² Trong hệ thống ngân hàng cổ phần lại được chia ra 2 phân nhóm dựa vào quy mô *tổng nguồn vốn và vốn điều lệ*

- Nhóm các ngân hàng có quy mô lớn gồm: ACB, Sacombank, Eximbank, Techcombank

- Nhóm các ngân hàng nhỏ hơn gồm: Đông Á, Việt Á, Nam Á, Sài Gòn, Phương Đông, Sài Gòn Công thương, Quốc tế (VIB), ...

Bảng 2.10: Các chỉ tiêu kinh doanh trong năm 2005 của các đối thủ cạnh tranh

	EIB	ACB	SACOM	TECH
1. Tổng tài sản (tỷ đồng)	11.377	24.421	14.586	10.776
2. Dư nợ tín dụng (tỷ đồng)	6.598	9.565	8.425	5.278
3. Vốn huy động (tỷ đồng)	8.351	20.218	11.441	6.067
4. Vốn điều lệ (tỷ đồng)	700	948	1.250	830
5. Lãi trước thuế (tỷ đồng)	28*	385	306	286
6. Số nhân viên (người)	1.037	2.128	1.865	685
7. Lợi nhuận bình quân người (tỷ)	0,03	0,18	0,16	0,42
8. Số chi nhánh	15	60	105	50
9. Sự hiện diện tại 64 tỉnh, thành	5	16	31	10
10. ROA (%)	0,25	1,58	2,10	2,65
11. ROE (%)	4	40,60	24,48	34,46
12. Tỷ lệ nợ quá hạn/dư nợ (%)	4,40	0,65	0,88	3,34
13. Tỷ lệ dư nợ/vốn huy động (%)	79	47	74	87
14. Tỷ lệ dư nợ/tổng tài sản (%)	58	39	58	49
15. Vốn huy động/tổng tài sản (%)	73,40	82,79	78,44	56,30
16. Dư nợ/tổng tài sản (%)	57,99	39,17	57,76	48,98
17. Đầu tư/tổng tài sản (%)	10,04	20,14	13,28	18,13

Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo thường niên của các ngân hàng và số liệu do Phòng Nghiên cứu Phát triển EximBank cung cấp

Qua các số liệu cho thấy các chỉ tiêu phát triển của các ngân hàng nói chung đều tăng mạnh trong năm 2005. Điều này chứng tỏ thị trường dịch vụ ngân hàng vẫn còn rất nhiều tiềm năng để các ngân hàng khai thác và các ngân hàng đang cạnh tranh với nhau để cố gắng gia tăng thêm thị phần. Trong thời gian tới, theo cam kết của WTO, kể từ ngày 1/4/2007, các tổ chức tín dụng nước ngoài sẽ được phép thành lập các ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam. Một khi Việt Nam mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng theo đúng lộ trình đã cam kết với các tổ chức quốc tế, khi đó chắc chắn rằng thị phần của các ngân hàng sẽ bị thu hẹp, và các ngân hàng sẽ cạnh tranh quyết liệt với nhau hơn để sinh tồn.

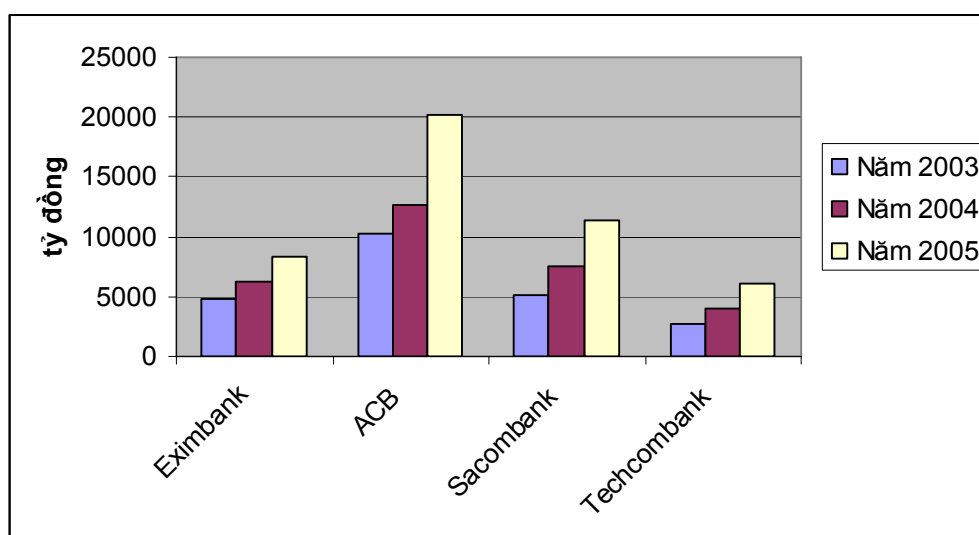
Bảng 2.11: Tình hình huy động vốn của EximBank và đối thủ cạnh tranh từ 2003-2005

Đơn vị tính: tỷ đồng

Huy động vốn	Eximbank	ACB	Sacombank	Techcombank
Năm 2003	4.748	10.292	5.092	2.703
Năm 2004	6.296	12.581	7.540	4.008
Năm 2005	8.351	20.218	11.441	6.061

Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo thường niên của các ngân hàng và số liệu do Phòng Nghiên cứu Phát triển EximBank cung cấp

Hình 2.10 : Tình hình huy động vốn của EximBank và đối thủ cạnh tranh từ 2003-2005



Đi vào phân tích cụ thể, chúng ta có thể nhận thấy chỉ tiêu về tốc độ tăng trưởng huy động vốn của các đối thủ cạnh tranh là rất cao (từ 40 % trở lên). Tuy nhiên, nếu tính vốn huy động bình quân của mỗi chi nhánh huy động được thì Eximbank đạt được mức cao nhất (đạt 556 tỷ/chi nhánh), kế đến là ngân hàng ACB (337 tỷ đồng/chi nhánh), và ngân hàng Techcombank (121 tỷ đồng/chi nhánh). Kết quả này cho thấy hoạt động huy động vốn đối với từng chi nhánh của Eximbank là có hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Xét về hiệu quả huy động vốn theo nhân viên thì ACB dẫn đầu với lượng huy động vốn trung bình là 9,5 tỷ /nhân viên, kế đến là TechcomBank (8,86 tỷ/nhân viên), EximBank (8,05 tỷ/nhân viên).

Vốn điều lệ là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của các NHTM. Tuy nhiên so với các đối thủ cạnh tranh với tốc độ tăng vốn

điều lệ cực nhanh (đặc biệt là Sacombank và Techcombank) thì EximBank đứng cuối bảng xếp hạng về vốn điều lệ cho đến 31/07/2006

Bảng 2.12: Vốn điều lệ của EximBank và đối thủ cạnh tranh đến 31/07/2006

Đơn vị tính: tỷ đồng

Vốn điều lệ	Eximbank	ACB	Sacombank	Techcombank
31/07/2006	815	1.100	1.900	830

Nguồn: Số liệu tổng hợp từ website các ngân hàng

Đối với chỉ tiêu dư nợ tín dụng, EximBank chỉ đứng vị trí thứ 3 sau ACB và Sacombank (đây là 2 ngân hàng chuyên bán lẻ và có mạng lưới rộng lớn), và hơn Techcombank. Xét về mức tăng trưởng tín dụng thì TechcomBank là ngân hàng có tốc độ tăng trưởng nóng nhất đặc biệt là cuối năm 2005 (52%) và 8 tháng đầu năm 2006 (40%), kế đến là ngân hàng Sacombank. Điều đó cho thấy sự bức phá về dư nợ tín dụng của các đối thủ cạnh tranh trong thời gian gần đây và và trong tương lai.

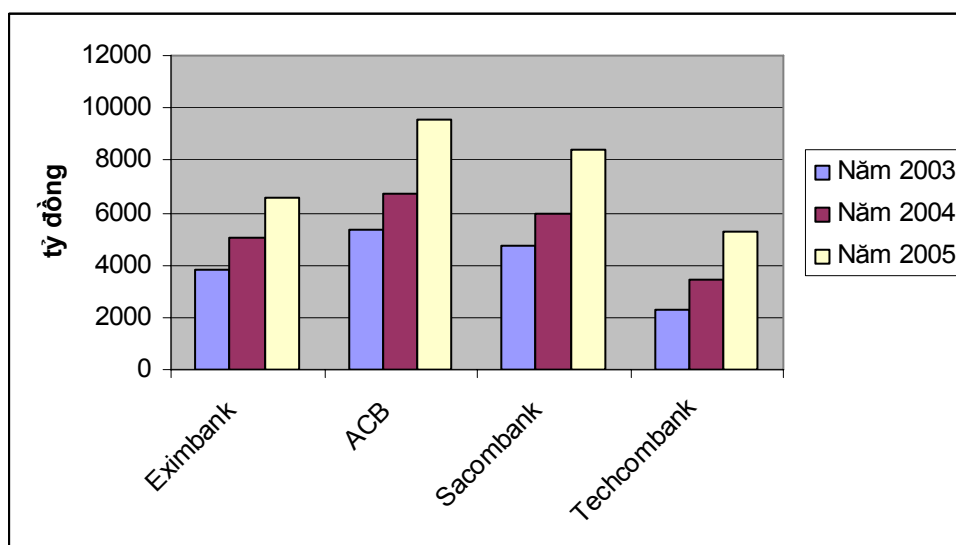
Bảng 2.13: Dư nợ cho vay của EximBank và đối thủ cạnh tranh từ 2003-2005

Đơn vị tính: tỷ đồng

Dư nợ cho vay	Eximbank	ACB	Sacombank	Techcombank
Năm 2003	3.849	5.374	4.712	2.297
Năm 2004	5.017	6.759	5.959	3.466
Năm 2005	6.598	9.565	8.425	5.278

Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo thường niên của các ngân hàng và số liệu do Phòng Nghiên cứu Phát triển EximBank cung cấp

Hình 2.11: Dư nợ cho vay của EximBank và đối thủ cạnh tranh từ 2003-2005



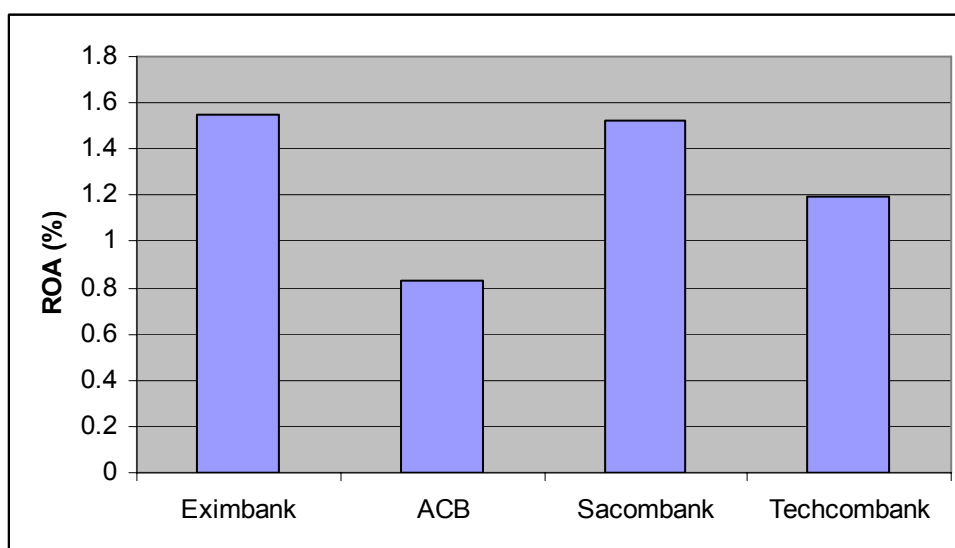
Bảng 2.14. ROA của các ngân hàng đến 31/07/2006

ROA (%)	Eximbank	ACB	Sacombank	Techcombank
31/07/2006	1,55	0,83	1,52	1,19

Nguồn: Số liệu do Phòng Nghiên cứu Phát triển EximBank cung cấp

Qua số liệu đến tháng 07/2006 so sánh về ROA và ROE giữa EximBank và các đối thủ cạnh tranh cho thấy hiệu quả của một đồng tài sản tạo ra lợi nhuận cũng như lãi ròng của EximBank là cao nhất.

Hình 2.12. Biểu đồ so sánh ROA các ngân hàng đến 31/07/2006

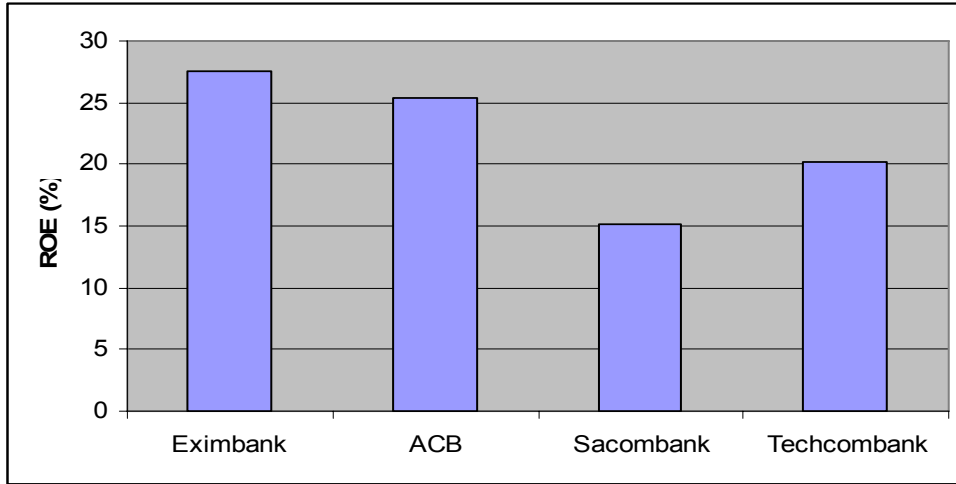


Bảng 2.15. ROE của các ngân hàng đến 31/07/2006

ROE (%)	Eximbank	ACB	Sacombank	Techcombank
31/07/2006	27,48	25,45	15,11	20,24

Nguồn: Số liệu do Phòng Nghiên cứu Phát triển EximBank cung cấp

Hình 2.13. Biểu đồ so sánh ROE các ngân hàng đến 31/07/2006



Về việc phát triển mạng lưới, các đối thủ cạnh tranh đã đẩy mạnh việc phát triển mạng lưới giao dịch, góp phần tăng huy động vốn đối với các ngân hàng này. Năm 2005, SacomBank dẫn đầu với số lượng chi nhánh và phòng giao dịch là 105, hiện diện tại 31 tỉnh/thành phố. Kế tiếp là ACB với 62 chi nhánh và phòng giao dịch tại 16 tỉnh /thành phố, Techcombank với 50 chi nhánh và phòng giao dịch tại 10 tỉnh/thành phố. Trong khi đó, EximBank có số chi nhánh là rất ít so với các đối thủ cạnh tranh: đến 31/12/2005 chỉ có 16 chi nhánh và đến 30/06/2006 cũng chỉ có 22 chi nhánh.

Bảng 2.16: Tình hình phát triển mạng lưới chi nhánh của EximBank và các đối thủ cạnh tranh

Đơn vị tính: chi nhánh/ PGD

STT	Ngân hàng	2002	2003	2004	2005	30/07/2006
1	SacomBank	55	75	90	105	119
2	ACB	21	32	40	62	66
3	TechcomBank	14	15	25	50	63
4	EximBank	8	9	9	16	22

Nguồn: Số liệu do Phòng Nghiên cứu Phát triển EximBank cung cấp

Như vậy, qua phân tích số liệu nêu trên, có thể xác định được đối thủ cạnh tranh trực tiếp đối với trên thị trường hiện nay đang phát triển với tốc độ rất nhanh, các chỉ tiêu hoạt động đều tăng trưởng ở mức cao. Đây sẽ là một thách thức rất lớn đối với Eximbank trong thời gian tới.

*** Đặc điểm của tình hình cạnh tranh và ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Đặc điểm của tình hình cạnh tranh:

Do hệ thống dịch vụ ngân hàng còn đơn điệu, chủng loại còn ít với chất lượng chưa cao nên trong thời gian qua phương thức cạnh tranh còn khá thô sơ thông qua việc mở rộng mạng lưới, cạnh tranh giá. Tuy nhiên trong hai năm gần đây, đặc biệt là cuối năm 2005 và đầu năm 2006, hầu hết các ngân hàng ý thức được áp lực cạnh tranh quốc tế đang đến gần, do đó các hình thức cạnh tranh trở nên đa dạng hơn, có chiều sâu hơn. Các sản phẩm cung cấp ra thị trường ngày càng phong phú mang hàm lượng công nghệ cao (ATM, mobile banking, ebanking, ...), hỗ trợ, tư vấn khách hàng, cung cách phục vụ chuyên nghiệp, quảng cáo thương hiệu (phương tiện truyền thông báo chí, ti vi, tổ chức sự kiện) và thực hiện các hoạt động xã hội.

Ma trận hình ảnh cạnh tranh:

Trên cơ sở các phân tích, so sánh trên về những yếu tố cạnh tranh giữa EximBank và các đối thủ cạnh tranh; đồng thời tham khảo ý kiến đánh giá của các chuyên gia ngân hàng về điểm mạnh và yếu của từng ngân hàng, tác giả xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh như sau:

Bảng 2.17: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố cạnh tranh	Mức độ quan trọng (%)	EXIMBANK		ACB		SACOMBANK		TECHCOM	
		Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1. Tổng tài sản	10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1
2. Dư nợ cho vay	5	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05
3. Vốn điều lệ	10	1	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
4. Vốn huy động	5	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05
5. Nợ quá hạn	5	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15
6. ROE	10	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2
7. Chất lượng dịch vụ	15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
8. Uy tín thương hiệu	15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	2	0.3
9. Thanh toán xuất nhập khẩu	5	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
10. Nguồn nhân lực	10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
11. Mạng lưới chi nhánh	10	1	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Tổng cộng	100		2.4		3.4		3.05		2.15

Nhận xét: Nhìn chung khả năng cạnh tranh của ngân hàng EximBank vẫn còn kém so với các đối thủ cạnh tranh như ACB và Sacombank. Do EximBank là ngân hàng “vừa khỏi bệnh”, bị hạn chế về tài chính trong thời gian chấn chỉnh củng cố kéo dài nên các điểm yếu của EximBank tập trung vào vốn điều lệ, mạng lưới chi nhánh. Tuy nhiên, EximBank cũng có những lợi thế về chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động kinh doanh mà có thể tận dụng để tăng năng lực cạnh tranh. Một điểm cần lưu ý ở đối thủ cạnh tranh Techcombank là với khoảng cách chênh lệch rất ít so với EximBank và có sự tăng tốc phát triển trong thời gian gần đây được dự báo là đối thủ đáng gờm trong thời gian tới.

2.2.2.4 Đối thủ tiềm năng

Ngoài các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là các NHTM cổ phần đã được đề cập ở trên, còn phải kể đến nhiều đối thủ tiềm năng cũng có tốc độ phát triển tương đối nhanh trong thời gian gần đây và đã có thị phần vững chắc như ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng mới thành lập. Trong thời gian tới, với sự gia tăng ngày càng nhiều

các công ty này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến thị phần của các NHTM nói chung và Eximbank nói riêng.

- *Các ngân hàng nước ngoài:* Theo tiến trình hội nhập sẽ không có sự phân biệt giữa tổ chức tín dụng trong nước và các tổ chức tín dụng nước ngoài trong lĩnh vực hoạt động ngân hàng. Ngoài ra, trong thời gian tới, các ngân hàng nước ngoài sẽ tăng cường mở rộng mạng lưới chi nhánh tại Việt Nam dưới mọi hình thức. Và các chi nhánh ngân hàng nước ngoài hiện nay đang hoạt động trong lĩnh vực bán sỉ tại Việt Nam sẽ từng bước được nói lỏng dần và trở thành ngân hàng cạnh tranh trực tiếp với EximBank. Về bán lẻ các ngân hàng nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam là ANZ và HSBC và trong tương lai gần các ngân hàng lớn như CitiBank, UOB, Standard Chartered Bank,... sẽ tham gia vào và sự cạnh tranh trong thị trường ngày càng khốc liệt hơn và ảnh hưởng rất nhiều đến tình hình huy động vốn của EximBank.

Về thị trường tín dụng, khi các ngân hàng nước ngoài hiểu rõ thị trường và môi trường pháp lý tại Việt Nam giúp cho việc đánh giá rủi ro và đảm bảo xử lý rủi ro để thu hồi nợ thì áp lực cạnh tranh sẽ gia tăng.

Ngoài ra, hàng loạt các dịch vụ hiện đại chưa thực hiện tại Việt Nam (như môi giới tiền tệ, kinh doanh các sản phẩm phái sinh) và các sản phẩm dựa trên công nghệ cao do ngân hàng nước ngoài cung cấp sẽ gây áp lực cạnh tranh lên tất cả các NHTMVN, kể cả EximBank.

- *Các đối thủ tiềm năng khác* là các NHTM cổ phần mới có khả năng được thành lập từ các Tổng công ty lớn (như: Dầu khí, Thủy sản, Bru chính - Viễn thông ...) sẽ là những đối thủ mới đối với Eximbank trong tương lai. Một số ngân hàng nhỏ khác có đối tác chiến lược là các tổng công ty thì tiềm năng phát triển là rất lớn.

Ngoài ra, các công ty bảo hiểm nhân thọ (với các sản phẩm tài chính thay thế sản phẩm tiết kiệm của ngân hàng), các tập đoàn bán lẻ quốc tế (với sản phẩm mua trả góp trực tiếp, không thông qua ngân hàng) cũng sẽ là những đối thủ tiềm năng của ngân hàng.

2.2.3 Xác định cơ hội và thách thức của EximBank:

2.2.3.1 Cơ hội:

- **Chính trị ổn định** tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển nền kinh tế nói chung và ngành ngân hàng nói riêng

- **Tiềm năng thị trường còn rất lớn** nhờ vào sự phát triển kinh tế với tốc độ cao, liên tục cùng với những thành công trong quá trình hội nhập quốc tế.

- **Động lực từ quá trình hội nhập kinh tế thế giới:** thúc đẩy các ngân hàng gia tăng số lượng và cải tiến chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực quản trị và quản lý rủi ro.

- **Các văn bản Pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện:** tạo hành lang pháp lý cho việc triển khai các sản phẩm, dịch vụ mới.

- **Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng** đã làm tăng hiệu quả hoạt động, tạo nền tảng cho việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng hiện đại.

2.2.3.2 Thách thức:

- **Cạnh tranh sẽ diễn ra rất quyết liệt:** giữa

+ Eximbank và các NH TMCP hàng đầu.

+ Eximbank và các NHTM nhà nước.

+ Eximbank và các ngân hàng nước ngoài

- **Cạnh tranh với các định chế tài chính phi ngân hàng sẽ ngày càng gay gắt:** hội nhập quốc tế góp phần gia tăng sự cạnh tranh của ngân hàng với các công ty bảo hiểm, các công ty bán lẻ (bán trả góp trực tiếp), công ty chứng khoán, công ty địa ốc...

- **Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến** đã hạn chế rất nhiều hiệu quả của các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, đồng thời phát sinh nhiều tiêu cực liên quan đến nạn tiền giả, tăng chi phí (in ấn, vận chuyển, bảo quản tiền giấy), hoạt động thị trường ngầm.

- **Mức độ bảo mật về công nghệ và nhận thức của người dân về thương mại điện tử** kém tác động tiêu cực đến quá trình triển khai các sản phẩm hiện đại.

Trên cơ sở phỏng vấn những lãnh đạo các phòng ban và các chuyên viên EximBank công tác tại phòng Nghiên cứu Phát triển và Ban Dự Án qua bảng câu hỏi phỏng vấn cùng với nhận định riêng của mình, tác giả đã lượng hoá mức độ quan trọng và điểm phân loại của các yếu tố đưa vào ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE như sau:

Bảng 2.18: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Tình hình chính trị ổn định	0,15	4	0,6
2	Tiềm năng thị trường còn rất lớn	0,1	4	0,4
3	Động lực thúc đẩy từ hội nhập kinh tế thế giới	0,15	3	0,45
4	Các văn bản Pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện	0,12	3	0,36
5	Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng	0,15	3	0,45
6	Cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong lĩnh vực ngân hàng	0,1	2	0,2
7	Cạnh tranh với các định chế tài chính khác về các sản phẩm thay thế	0,08	2	0,16
8	Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến	0,07	2	0,14
9	Mức độ bảo mật về công nghệ và nhận thức của người dân về thương mại điện tử kém	0,08	1	0,08
	Tổng cộng	1		2,84

Nhận xét: Qua bảng đánh giá các yếu tố môi trường, Số điểm quan trọng là 2,84 (so với mức trung bình là 2,50) cho thấy khả năng phản ứng của EximBank ở mức trung bình - khá đối với những cơ hội và thách thức bên ngoài.

2.3 Phân tích các yếu tố môi trường nội bộ của ngân hàng EximBank

2.3.1 Các yếu tố của môi trường nội bộ:

2.3.1.1 Nguồn lực tài chính

Đến tháng 09/2006 vốn điều lệ của Eximbank đã tăng lên 1.200 tỷ và nằm trong danh sách những ngân hàng có vốn điều lệ trên 1000 tỷ đồng. Với mức vốn điều lệ này, Eximbank đã đáp ứng các qui định của Ngân hàng Nhà nước.

Tuy nhiên, so với các đối thủ cạnh tranh thì trong thời gian qua tốc độ tăng vốn điều lệ của Eximbank là khá chậm. Từ trước năm 2000 EximBank luôn dẫn đầu về vốn điều lệ trong nhóm các NHTMCP thì hiện nay EximBank chỉ đứng vị trí thứ 5, sau ACB, Sacombank, Techcombank, và Habubank. So với các ngân hàng quốc doanh và các ngân hàng nước ngoài thì vốn điều lệ của EximBank còn thấp hơn rất nhiều. Đây là điểm khá yếu của EximBank trong thời kỳ hội nhập quốc tế và cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực ngân hàng.

2.3.1.2 Yếu tố công nghệ

EximBank đang sở hữu hệ thống công nghệ thông tin hiện đại trên mạng diện rộng, cho phép thực hiện tất cả các giao dịch trực tuyến trong toàn hệ thống. Nhờ đó

việc truy cập thông tin, thanh toán giữa các chi nhánh với khách hàng được xử lý nhanh chóng. Cuối năm 2006, Eximbank tiếp tục đầu tư khoảng 2 triệu USD cho việc nâng cấp hệ thống máy chủ, và trên cơ sở đó ứng dụng công nghệ thông tin vào triển khai, hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại như Home Banking, Mobile-banking, Internet-banking, E-Banking và triển khai công nghệ thẻ chip vào năm 2007.

2.3.1.3 Tình hình nhân sự

Tính đến 31 tháng 12 năm 2005, tổng số cán bộ công nhân viên toàn hệ thống Eximbank là 1025 người, trong đó nam giới chiếm tỷ lệ 45%, nữ giới chiếm 55%.

Nhìn chung, đội ngũ cán bộ công nhân viên của Eximbank trẻ tuổi, với tỷ lệ lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi là 77%, lao động dưới 45 tuổi là 97%. Về giới tính, tỷ lệ lao động nữ có chiều hướng gia tăng, từ 45% vào hai năm 2003, 2004 tăng lên 55% vào năm 2005, Về trình độ, tỷ lệ đại học và trên đại học chiếm 57% tổng nhân sự cho thấy chất lượng lao động của EximBank vẫn chưa được cao, ảnh hưởng đáng kể đến phong cách và chất lượng phục vụ khách hàng, đặc biệt là khâu tư vấn, hỗ trợ khách hàng ra quyết định liên quan đến các dịch vụ cung cấp.

Bảng 2.19 : tình hình nhân sự EximBank từ 2003 - 2005

Chỉ tiêu	2003		2004		2005	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Tổng số Lao động	830	100.00	880	100.00	1025	100.00
Phân theo giới tính						
- Lao động Nam	450	54.22	480	54.55	462	45.07
- Lao động Nữ	380	45.78	400	45.45	563	54.93
Phân theo trình độ						
Trên đại học	7	0.84	10	1.14	15	1.46
Đại học	500	60.24	540	61.36	575	56.10
Dưới đại học	323	38.92	330	37.50	435	42.44
Phân theo độ tuổi						
22-30	642	77.35	670	76.14	785	76.59
31-45	160	19.28	180	20.45	208	20.29
Trên 45	28	3.37	30	3.41	32	3.12
Phân theo chức năng						
Quản lý hành chính	130	15.66	140	15.91	195	19.02
Trực tiếp kinh doanh	700	84.34	740	84.09	830	80.98
Thu nhập bình quân đầu người (1000 VNĐ/tháng)	1800		2000		3000	

Eximbank luôn đổi mới và xây dựng chính sách nhằm thu hút chất xám, nhân tài. Tích cực khuyến khích và tiếp nhận những cán bộ ở các lĩnh vực khác, phù hợp

với nhu cầu phát triển, tạo đà phát triển mới trong môi trường cạnh tranh về nhân lực như hiện nay. Mức thu nhập của cán bộ CNV Eximbank không ngừng được cải thiện và tăng dần qua các năm và đạt 3 triệu đồng/tháng vào năm 2005. Tuy nhiên, so với các ngân hàng khác thì mức thu nhập bình quân của EximBank còn khá thấp.

Eximbank đặc biệt chú trọng đến chất lượng cán bộ CNV

- Đối với cán bộ chủ chốt và quản lý: Eximbank luân phiên cử đi tham dự các khoá đào tạo ngắn ngày, hội thảo do Việt Nam hoặc nước ngoài tổ chức

- Chú trọng nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho các mảng nghiệp vụ phức tạp, sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại

- Tất cả nhân viên mới vào sẽ được theo học các khoá đào tạo nghiệp vụ ngắn ngày.

Nếu như năm 2000, mức chi phí cho đào tạo của cán bộ chỉ là 72 triệu VNĐ thì năm 2003 đã lên gần 300 triệu VNĐ, và năm 2005 trên 700 triệu VNĐ.

Mặc dù Eximbank có sự quan tâm đến chất lượng nguồn nhân lực nhưng mức độ đầu tư vẫn còn thấp và chưa có chiến lược nhân sự rõ ràng. Những năm gần đây với tốc độ phát triển bình quân trên 30%, nhiều sản phẩm dịch vụ mới được cung cấp cho khách hàng, khối lượng nghiệp vụ tăng cao, đòi hỏi phải thường xuyên bổ sung nhân sự ở tất cả các cấp từ nhân viên đến các chuyên viên, các giám đốc chi nhánh. Và nguồn nhân lực cao cấp hiện nay vẫn còn thiếu về lượng và chất, đặc biệt trong xu thế phát triển nhanh và hội nhập kinh tế ngành ngân hàng.

2.3.1.4 Văn hoá tổ chức và cơ chế điều hành

Môi trường văn hoá tổ chức của EximBank chưa hình thành một cách rõ ràng theo những chuẩn mực nhất định. Trong thời gian vừa qua, trong khi các ngân hàng khác tiến hành xây dựng môi trường văn hoá tổ chức của mình thì EximBank vẫn phải tập trung nguồn lực để giải quyết vấn đề giảm nợ xấu và đạt mục tiêu chia cổ tức. Do đó dù ý thức được tầm quan trọng của văn hoá tổ chức nhưng EximBank cũng chỉ mới xây dựng được tài liệu “Quy tắc ứng xử với khách hàng” và một số nội quy cơ quan.

Cơ chế điều hành của EximBank vẫn còn mang nặng dấu ấn “*nửa cổ phần – nửa nhà nước*”. Công tác quản trị điều hành còn thông qua nhiều cấp bậc và mang tính hành chính, giấy tờ, thủ tục rườm rà. Các cấp quản trị trung gian chưa được phân quyền, từ đó gây ra sự thiếu linh hoạt, thiếu quyết đoán và dám chịu trách nhiệm

trong những quyết định kinh doanh. Và cũng do thiếu tự chủ của ngân hàng trong giai đoạn chấn chỉnh củng cố kéo dài đã làm giảm hiệu quả hoạt động điều hành và giảm khả năng ứng phó của EximBank trước môi trường bên ngoài.

2.3.1.5 Yếu tố Marketing

- Uy tín thương hiệu EximBank về hoạt động kinh doanh ngoại tệ, tài trợ xuất nhập khẩu, hỗ trợ du học

Vượt qua thử thách của thời kỳ chấn chỉnh củng cố, khắc phục hoàn toàn 1500 tỷ nợ quá hạn xấu, đồng thời phát triển quy mô gấp 4 lần năm 2000, EximBank hiện nay là một trong những ngân hàng có uy tín hàng đầu về dịch vụ kinh doanh tiền tệ, tài trợ xuất nhập khẩu, dịch vụ hỗ trợ du học,..

Ngày 07.10.2005, với những thành tích tốt trong công tác tài trợ Xuất nhập khẩu liên tục trong 5 năm qua (2000-2004), Eximbank vinh dự là một trong hai ngân hàng nhận giải thưởng Xuất khẩu Việt Nam – Vietnam Export Awards 2005. Cũng trong năm 2005, Eximbank lần thứ 3 liên tiếp nhận được giải thưởng do Wachovia Bank N.A New York trao tặng cho những ngân hàng có quá trình xử lý nghiệp vụ thanh toán tự động nhanh chóng, chính xác và kịp thời trong dịch vụ điện thanh toán quốc tế qua mạng thanh toán viễn thông liên Ngân Hàng. Và với những thành tích đã đạt được trong năm 2005, Eximbank được nhận danh hiệu Thương hiệu mạnh năm 2005 do độc giả Thời báo Kinh tế Việt Nam bình chọn.

Kết quả là thị giá cổ phiếu EximBank tăng vọt trong một thời gian ngắn, cổ phiếu được mua bán chuyển nhượng với tính lưu hoạt cao cho thấy kỳ vọng lớn của nhà đầu tư vào tương lai phát triển của EximBank.

- Sản phẩm dịch vụ phong phú:

EximBank cung cấp hầu hết các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng truyền thống. Ngoài ra, với thế mạnh riêng của mình EximBank còn cung cấp các sản phẩm đặc thù.

Với thế mạnh về tài trợ xuất nhập khẩu hàng đầu các NH TMCP, EximBank cung cấp nhiều sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không có, hoặc có nhưng chất lượng không cao như dịch vụ xuất nhập khẩu trọn gói, hỗ trợ khách hàng các thủ tục liên quan đến thư tín dụng, bảo hiểm, tư vấn khách hàng từ khâu lấy hàng từ cảng nước ngoài, lên tàu vận chuyển về Việt Nam và các thủ tục nhận hàng tại cảng Việt Nam, bốc xếp, vận chuyển về kho bãi của khách hàng. Ngoài ra, EximBank còn hỗ

trợ các dịch vụ tại công ty khách hàng hoặc thông qua fax, mail cho các khách hàng ở xa, hạn chế về thời gian.

Với thế mạnh về kinh doanh tiền tệ, EximBank luôn là ngân hàng đi đầu trong việc triển khai các sản phẩm kinh doanh hoặc hỗ trợ kinh doanh tiền tệ chất lượng cao như bản tin tư vấn tiền tệ hàng ngày, các dịch vụ Option tiền, vàng.

Với thế mạnh về xuất nhập khẩu, mạng lưới đại lý nước ngoài rộng khắp, kinh doanh ngoại tệ, và là một trong những ngân hàng đầu tiên phát hành thẻ quốc tế, EximBank đã triển khai thành công những dịch vụ hỗ trợ du học trọn gói đem lại nhiều tiện ích cho du học sinh trong suốt quá trình du học của mình.

Phong cách phục vụ khách hàng tốt:

Ngày 2/9/2005, tại khách sạn New World, NH TMCP XNK Việt Nam đã vinh dự được trao nhận cúp vàng cho dịch vụ “Hỗ trợ du học trọn gói của Eximbank” trong cuộc bình chọn “Cúp vàng Topten sản phẩm/dịch vụ uy tín chất lượng” do Cục sở hữu trí tuệ & Hội Sở hữu trí tuệ công nghiệp Việt Nam, Trung tâm Công nghệ thông tin & tư vấn quản lý doanh nghiệp QVN cùng báo điện tử Saigon News hợp tác tổ chức. Theo tiêu chí trao giải của Ban tổ chức thì sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đoạt cúp vàng Topten phải đạt được những điều kiện như: là sản phẩm/dịch vụ có số phiếu bầu cao nhất trong một ngành hàng (có tổng cộng 31 ngành hàng tham dự cuộc bình chọn trên mạng Thương hiệu Việt); doanh nghiệp đi đầu trong việc ứng dụng các quy trình quản lý chất lượng, xây dựng thương hiệu và ứng dụng công nghệ thông tin trong kinh doanh; có chất lượng cao, có hiệu quả kinh tế cao,...

- Hoạt động tiếp thị và R&D:

Những năm vừa qua, trong giai đoạn chấn chỉnh củng cố và mới hồi phục, EximBank hoạt động kinh doanh trong sự kiểm soát chặt chẽ của NHNN. Giai đoạn này, các chi phí được sử dụng ở mức rất hạn chế (đến mức không có chi phí quảng cáo trên báo đài ngay cả khi triển khai 10 sản phẩm dịch vụ mới năm 2005), tất cả lợi nhuận có được dùng để bù đắp cho những khoản lỗ các năm trước và dự phòng rủi ro. Các chi nhánh, phòng giao dịch được mở với mục tiêu tiết kiệm chi phí, gia tăng lợi nhuận do đó số chi nhánh mới rất ít, với diện tích nhỏ và không có điều kiện ở những vị trí mặt tiền lớn. Hoạt động nghiên cứu sản phẩm, quảng bá thương hiệu chỉ hoạt động ở mức thấp với nguồn kinh phí hạn chế.

2.3.2 Xác định điểm mạnh, điểm yếu của EximBank

2.3.2.1 Điểm mạnh của Eximbank:

- Uy tín thương hiệu EximBank về hoạt động kinh doanh ngoại tệ, tài trợ xuất nhập khẩu, hỗ trợ du học
- Sở hữu một nền tảng công nghệ hiện đại
- Phong cách phục vụ khách hàng tốt
- Sản phẩm dịch vụ phong phú

2.3.2.2 Điểm yếu của Eximbank:

- Mạng lưới mỏng, hoạt động ngân hàng bán lẻ phát triển chậm
- Vốn điều lệ còn thấp so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp, thấp hơn các ngân hàng quốc doanh và thấp hơn nhiều so với các ngân hàng trong khu vực.
- Văn hoá tổ chức chưa định hình và cơ chế điều hành còn yếu.
- Hiệu quả marketing không cao
- Hiệu quả R&D thấp
- Nguồn nhân lực thiếu về số lượng, chất lượng

2.3.3 Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của EximBank (IFE)

Qua những kết quả phân tích các yếu tố của môi trường nội bộ, tác giả đã lượng hoá mức độ quan trọng của các yếu tố dựa trên tác động tích cực lẫn tiêu cực của chúng đối với sự phát triển của EximBank. Đồng thời tác giả tiến hành phỏng vấn, trao đổi với các trưởng phòng ban, các chuyên gia tại ngân hàng EximBank về việc đánh giá tác động của các yếu tố đối với EximBank. Trên cơ sở đó, tác giả xây dựng ma trận IFE như sau:

Bảng 2.20: Ma trận IFE

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	số điểm quan trọng
1	Có uy tín trên thương trường	0,15	4	0,6
2	Công nghệ hiện đại	0,1	3	0,3
3	Sản phẩm dịch vụ đa dạng so với các ngân hàng trong nước	0,12	4	0,48
4	Phong cách phục vụ khách hàng tốt	0,1	3	0,3
5	Vốn điều lệ còn thấp	0,1	2	0,2
6	Mạng lưới chi nhánh mỏng	0,08	1	0,08
7	Cơ chế điều hành còn yếu	0,12	2	0,24
8	Nguồn nhân lực thiếu về số lượng và chất lượng so với nhu cầu phát triển	0,08	2	0,16
9	Hiệu quả marketing không cao	0,08	2	0,16
10	Hiệu quả R&D thấp	0,07	2	0,14
	Tổng cộng	1		2,66

Ma trận IFE cho thấy tổng số điểm quan trọng của ngân hàng là 2.66 chứng tỏ hiện nay ngân hàng chỉ ở mức trên trung bình trong việc huy động các nguồn nội lực của mình.

Kết luận chương 2

Tóm lại, kết quả phân tích các yếu tố bên ngoài và các yếu tố bên trong thông qua ma trận EFE, IFE và ma trận hình ảnh cạnh tranh cho thấy Eximbank hiện chỉ nằm ở nhóm trung bình trên thị trường. Bên cạnh một số điểm mạnh như uy tín thương hiệu, công nghệ hiện đại, sản phẩm dịch vụ đa dạng, Eximbank vẫn còn nhiều điểm yếu cơ bản về hệ thống phân phối, trình độ của đội ngũ cán bộ, hiệu quả marketing và nghiên cứu phát triển. Với thực trạng như vậy, Eximbank cần phải xác định các mục tiêu và chiến lược như thế nào cho phù hợp khả năng của mình nhằm tận dụng các cơ hội, cũng như hạn chế nguy cơ trước mắt và lâu dài.



Chương 3: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGÂN HÀNG EXIMBANK ĐẾN NĂM 2015

3.1 Quan điểm hoạch định chiến lược phát triển Eximbank giai đoạn 2006 – 2015:

Chiến lược phát triển Eximbank cần thiết đảm bảo hiệu quả cao, tối đa hoá lợi nhuận cho cổ đông nhưng vẫn đảm bảo sự an toàn trong toàn hệ thống.

Chiến lược phát triển của Eximbank gắn liền và phù hợp với định hướng phát triển của ngành ngân hàng đến năm 2010 và tầm nhìn đến năm 2015.

Chiến lược phát triển Eximbank đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế, phù hợp với các thông lệ, chuẩn mực quốc tế, và nâng cao năng lực cạnh tranh của Eximbank so với các ngân hàng trong nước và các ngân hàng nước ngoài.

3.2 Sứ mạng và tầm nhìn đến năm 2015

3.2.1 Sứ mạng của ngân hàng EximBank

Trở thành một ngân hàng phát triển theo hướng toàn diện, đa năng và hiện đại; cung cấp các dịch vụ đa tiện ích, chất lượng tốt, lấy thế mạnh (tài trợ xuất nhập khẩu, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ) và sự khác biệt (phát triển sản phẩm dịch vụ mới, hàm lượng công nghệ cao, tận tâm phục vụ khách hàng) là đòn bẩy vượt qua thách thức và phát triển, đem đến lợi nhuận cho cổ đông và quyền lợi cho người lao động, góp phần vào sự phát triển chung của đất nước.

3.1.2 Tầm nhìn đến năm 2015

Đến năm 2015, về cơ bản EximBank đạt tới một ngân hàng phát triển toàn diện phát huy năng lực công nghệ tiên tiến, quản trị ngân hàng hiện đại, đạt trình độ khá khu vực, đủ điều kiện cạnh tranh và phát triển trong hệ thống tài chính khu vực và hệ thống tài chính quốc tế mới :

- Khẳng định được khả năng cạnh tranh bình đẳng với các NHTM nhà nước, ngân hàng nước ngoài.
- Các hệ số an toàn và các tiêu chuẩn quản trị hoạt động ngân hàng cơ bản đáp ứng thông lệ quốc tế.
 - Hệ số CAR > 9 – 10%
 - Nợ xấu < 2%
 - Hệ số ROA đạt mức trung bình quốc tế: 1,2 – 2%

- Hệ số ROE : 21 – 28%
- Hạ tầng công nghệ thông tin đạt mức trung bình khu vực.
- Giảm tỷ trọng nguồn thu từ hoạt động tín dụng (dưới 40%), tăng tỷ trọng thu nhập từ hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ (trên 60%).
- Mở rộng mạng lưới chi nhánh: đến năm 2015, EximBank có hệ thống mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch tại 64 tỉnh thành trong cả nước và hệ thống chi nhánh tại các nước phát triển mà EximBank hiện có quan hệ đại lý. Song song đó, phát triển hệ thống phục vụ khách hàng thông qua máy ATM, POS rộng khắp cả nước.

3.3 Mục tiêu cụ thể đến năm 2010

Đến năm 2010, để có thể đủ năng lực cạnh tranh trong điều kiện Việt Nam thực hiện đầy đủ các cam kết mở cửa trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng, Eximbank cần đạt được các mục tiêu sau:

- ✓ Vốn điều lệ tiếp tục tăng trung bình khoảng 80%/năm, giữ vững vị trí nằm trong top đầu những NH TMCP có vốn điều lệ lớn và đạt trên 12.000 tỷ đồng (tương đương 750 triệu USD) vào năm 2010.

Bảng 3.1: Mục tiêu vốn điều lệ EximBank từ 2006 - 2010

	2006	2007	2008	2009	2010	Tăng bình quân
Vốn điều lệ	1.200	2.600	5.200	8.500	12.000	80%

Đơn vị tính: tỷ đồng

- ✓ Tăng trưởng vốn huy động bình quân 50 -52% năm, và đạt mức 73.000 tỷ đồng vào năm 2010.
- ✓ Dự nợ tín dụng bình quân tăng 50 - 51 %. Đồng thời hàng năm giảm dần tỷ lệ cho vay trong tổng số vốn huy động từ 5% - 7% nhằm giảm tỷ trọng dự nợ chiếm khoảng 60% tổng số vốn huy động. Ngoài ra, phấn đấu nâng tỷ trọng thu nhập hoạt động dịch vụ (phi tín dụng) trong tổng thu nhập đạt trên 55% vào năm 2010.
- ✓ Tăng trưởng doanh số thanh toán quốc tế bình quân 30% - 34%/năm và đạt mức 6.800 triệu USD vào năm 2010.
- ✓ Về hoạt động quản trị rủi ro tín dụng, thực hiện việc phân loại nợ và hạch toán nợ theo tiêu chuẩn quốc tế. Tỷ lệ nợ xấu so với tổng dự nợ tín dụng

luôn đạt dưới 2%, tỷ lệ tín dụng trung và dài hạn trên tổng dư nợ tín dụng đạt từ 40% - 42%.

- ✓ Mở rộng mạng lưới chi nhánh hàng năm từ 20 đến 30 chi nhánh và phòng giao dịch. Đến năm 2010 EximBank có từ 120 đến 160 chi nhánh và phòng giao dịch.
- ✓ Phân đầu duy trì mức tăng trưởng lãi trước thuế đạt từ 35-40% hàng năm.
- ✓ Về công nghệ, hoàn thiện việc đầu tư nâng cấp hệ thống máy chủ, hệ thống CoreBanking, xây dựng hệ thống mạng giữa các chi nhánh theo phân cấp vùng, hoàn thiện hệ thống bảo mật. Trên nền tảng đó triển khai các sản phẩm mới dựa trên công nghệ.
- ✓ Về nhân sự và đào tạo, tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên sâu và cập nhật kiến thức hoạt động ngân hàng tiên tiến, các sản phẩm, dịch vụ và nghiệp vụ kinh doanh mới. Phân đầu đạt tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học và cao đẳng từ 70% đến 75%.

3.4 Hoạch định và lựa chọn các chiến lược

3.4.1. Cơ sở để hoạch định chiến lược:

Trên cơ sở phân tích môi trường kinh tế vĩ mô, môi trường tác nghiệp, phân tích đối thủ cạnh tranh; phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của Eximbank; nhận biết các cơ hội và các thách thức đối với Eximbank.

Trên cơ sở các phân tích “Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng trong giai đoạn 2006 – 2010 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam” và “Chương trình mục tiêu, lộ trình phát triển dịch vụ ngân hàng trên địa bàn TP.HCM giai đoạn 2006 – 2010”.

Dựa vào các tài liệu của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về việc xây dựng kế hoạch và lộ trình hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng.

Dựa vào các dự báo tình hình phát triển kinh tế – xã hội Việt Nam giai đoạn 2006 – 2010 của các tổ chức quốc tế (như: World Bank, IMF, Moody’s Investors Service...).

3.4.2 Hình thành các chiến lược từ ma trận SWOT

Bảng 3.2: Ma trận SWOT

S W O T	<p>CÁC CƠ HỘI (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tình hình chính trị ổn định - Tiềm năng thị trường còn rất lớn - Động lực thúc đẩy từ hội nhập kinh tế thế giới - Các văn bản Pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện - Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng 	<p>CÁC NGUY CƠ (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong lĩnh vực ngân hàng (giữa ngân hàng trong nước và với các ngân hàng nước ngoài) - Cạnh tranh với các định chế tài chính khác về các sản phẩm thay thế - Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến - Mức độ bảo mật về công nghệ và nhận thức của người dân về thương mại điện tử kém
<p>ĐIỂM MẠNH (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Có uy tín trên thương trường - Chi phí đầu vào thấp - Công nghệ hiện đại - Sản phẩm dịch vụ đa dạng so với các ngân hàng trong nước - Phong cách phục vụ khách hàng tốt 	<p>PHỐI HỢP (S-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. chiến lược thâm nhập thị trường (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2) 2. Chiến lược phát triển thị trường (S1, S2, S3, S4, S5, O2, O5) 3. Chiến lược phát triển sản phẩm(S1, S3, S4, S5, O2, O3, O4, O5) 	<p>PHỐI HỢP (S-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chiến lược hoàn thiện công nghệ (S3 T1, T4) 2. Chiến lược nâng cao năng lực quản lý và năng lực tài chính (S1, T1, T2) 3. Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm
<p>ĐIỂM YẾU (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mạng lưới chi nhánh mỏng - Hiệu quả marketing chưa cao - Hiệu quả R&D chưa nhiều - Cơ chế điều hành còn yếu - Vốn điều lệ còn thấp - Nguồn nhân lực thiếu về số lượng và chất lượng so với nhu cầu phát triển 	<p>PHỐI HỢP (W-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chiến lược hợp tác, liên kết mở rộng kênh phân phối 2. Chiến lược nâng cao năng lực tài chính 3. chiến lược phát triển nguồn nhân lực 	<p>PHỐI HỢP (W-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chiến lược tăng vốn điều lệ 2. Chiến lược phát triển sản phẩm mới 3. Chiến lược tăng cường hoạt động marketing và R&D 4. Chiến lược nâng cao năng lực quản lý

Từ kết quả phân tích các phối hợp trong ma trận SWOT, chúng tôi xác định một số chiến lược nhằm phát triển hoạt động kinh doanh của Eximbank đến năm 2015 như sau:

Chiến lược xâm nhập thị trường

Tận dụng uy tín vốn có trong lĩnh vực tài trợ xuất nhập khẩu, kinh doanh tiền tệ cùng với phong cách phục vụ khách hàng tốt, Eximbank tăng cường mối quan hệ chặt chẽ và bền vững với đối tượng khách hàng truyền thống là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Từ đó có sự phòng thủ tương đối vững chắc trước áp lực cạnh tranh từ các ngân hàng nước ngoài vốn có ưu thế về thị trường bán buôn.

Chiến lược phát triển thị trường

Từ nay đến năm 2010, Eximbank phải tích cực mở rộng các kênh phân phối thông qua các chi nhánh và phòng giao dịch; định hướng từ nay đến năm 2015 phát triển kênh phân phối thông qua việc ứng dụng công nghệ thông tin và công nghệ thế nhằm phát triển các dịch vụ điện tử dựa trên Internet, ATM, mobile,... Nhờ đó có thể thu hút thêm nhiều khách hàng cá nhân, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, mở rộng thị trường bán lẻ thông qua các sản phẩm mang hàm lượng công nghệ cao.

Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, phát triển sản phẩm, dịch vụ mới

Phát triển các sản phẩm mới, tạo sự khác biệt hoá dựa trên thế mạnh về xuất nhập khẩu, kinh doanh tiền tệ, đặc biệt chú ý phát triển theo chiều ngang với sự kết hợp các dịch vụ, các nhà cung cấp sản phẩm ở các lĩnh vực khác nhằm đem đến những sản phẩm “trọn gói” cho khách hàng.

Chiến lược nâng cao năng lực tài chính, năng lực quản lý

EximBank bằng mọi giá phải nâng cao vốn điều lệ, nhằm tránh bị tụt hạng về vốn so với các số đối thủ cạnh tranh và có thể tồn tại, phát triển trong tình hình hội nhập quốc tế. Giải pháp tăng vốn có thể thực hiện thông qua việc phát hành cổ phiếu cho các cổ đông trong nước, hoặc các định chế tài chính nước ngoài. Chủ động liên doanh với các đối tác trong và ngoài nước để tranh thủ chất xám, vốn và năng lực quản lý nhằm chủ động và chiếm ưu thế trong cạnh tranh.

Chiến lược phát triển mạng lưới hoạt động

Tại thị trường Việt Nam, hầu hết các ngân hàng nước ngoài đều có số chi nhánh rất ít, cùng với tâm lý của khách hàng Việt Nam e ngại khi giao dịch với các ngân hàng nước ngoài sẽ là cơ hội để Eximbank mở rộng mạng lưới các chi nhánh, phòng giao dịch nhằm tạo ưu thế so với các ngân hàng nước ngoài khi hội nhập và hạn chế sự thua thiệt so với các NH TMCP trong nước trên thị trường bán lẻ.

Chiến lược công nghệ

Nhận thức được vai trò của công nghệ, Eximbank tiếp tục đầu tư nâng cấp hệ thống máy chủ, cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, đẩy mạnh phát triển phần mềm ứng dụng kỹ thuật CNTT tiên tiến vào các hoạt động kinh doanh để đưa EximBank trở thành một ngân hàng có trình độ CNTT cao nhằm mục tiêu đa dạng hoá sản phẩm, nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả các dịch vụ ngân hàng.

Chiến lược tăng cường hoạt động marketing

Đẩy mạnh công tác marketing là một trong những xu hướng phát triển của các ngân hàng hiện đại. Trong thời gian tới Eximbank sẽ chú trọng và tăng chi phí đầu tư vào các hoạt động tổ chức sự kiện, quảng bá thương hiệu nhằm nâng cao khả năng ứng phó của ngân hàng trước sự thay đổi nhanh chóng của thị trường tài chính, trước sự gia tăng áp lực cạnh tranh với các ngân hàng trong và ngoài nước.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Sự thành bại của mọi tổ chức đa phần đều do yếu tố con người quyết định. Do đó, để có thể tăng hiệu quả hoạt động, góp phần biến các chiến lược khác thành hiện thực thì Eximbank sẽ chú trọng đến chiến lược nguồn nhân lực, phát triển đồng bộ về số lượng và chất lượng, đáp ứng nhu cầu phát triển trong tương lai.

Chiến lược xây dựng nguồn khách hàng bền vững

Trong nhiều năm qua, với thế mạnh về thương hiệu xuất nhập khẩu và các loại sản phẩm dịch vụ trọn gói phục vụ chủ yếu cho đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp, Eximbank có lượng khách hàng khá ổn định. Do vậy, để có thể “phòng thủ” tốt và chiếm ưu thế trong cạnh tranh, Eximbank chú trọng chiến lược xây dựng nguồn khách hàng bền vững song song với việc thu hút khách hàng mới.

3.4.3 Lựa chọn các chiến lược thích hợp thông qua ma trận QSPM

Trên đây là 9 phương án gợi ý về chiến lược phát triển EximBank từ nay đến năm 2015. Tuy nhiên, dựa trên những đặc điểm chủ yếu thì ba chiến lược đầu tiên có thể hình thành 2 nhóm chiến lược mà bao gồm những chiến lược kinh doanh có khả năng thay thế lẫn nhau. Đó là:

- **Nhóm SO:** bao gồm các chiến lược thâm nhập thị trường và các chiến lược phát triển thị trường
- **Nhóm ST:** bao gồm các chiến lược phát triển, khác biệt hoá và đa dạng hoá sản phẩm

Và để lựa chọn chiến lược nào được xem là tốt hơn trong từng nhóm chiến lược, chúng ta thiết lập bảng “ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng” QSPM SO và QSPM ST.

 **Ma trận QSPM nhóm SO**

Bảng 3.3: Ma trận QSPM nhóm SO

Các yếu tố quan trọng		Phân loại	Chiến lược có thể thay thế				Cơ sở của điểm số hấp dẫn
			Thâm nhập thị trường		Phát triển thị trường		
			AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong							
1	Có uy tín trên thương trường	4	4	16	4	16	Lợi thế
2	Công nghệ hiện đại	3	4	12	3	9	Lợi thế
3	Sản phẩm dịch vụ đa dạng so với các ngân hàng trong nước	4	4	16	3	12	Lợi thế
4	Phong cách phục vụ khách hàng tốt	3	4	12	3	9	Lợi thế
5	Vốn điều lệ còn thấp	2	2	4	1	2	Bất lợi
6	Mạng lưới chi nhánh mỏng	1	2	2	1	1	Bất lợi
7	Cơ chế điều hành còn yếu	2	2	4	2	4	Bất lợi
8	Nguồn nhân lực thiếu về số lượng và chất lượng so với nhu cầu phát triển	2	2	4	1	2	Bất lợi
9	Hiệu quả marketing chưa cao	2	2	4	1	2	Bất lợi
10	Hiệu quả R&D chưa nhiều	2	3	6	2	4	Bất lợi
Các yếu tố bên ngoài							
1	Tình hình chính trị ổn định	4	2	8	2	8	Thuận lợi
2	Tiềm năng thị trường còn rất lớn	4	3	12	4	16	Thuận lợi
3	Động lực thúc đẩy từ hội nhập kinh tế thế giới	3	2	6	3	9	Thuận lợi
4	Các văn bản Pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện	2	2	4	2	4	Thuận lợi
5	Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng	3	3	9	3	9	Thuận lợi
6	Cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong lĩnh vực ngân hàng (giữa ngân hàng trong nước và với các ngân hàng nước ngoài)	2	3	6	3	6	Bất lợi
7	Cạnh tranh với các định chế tài chính khác về các sản phẩm thay thế	2	3	6	3	6	Bất lợi
8	Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến	2	2	4	1	2	Bất lợi
9	Mức độ bảo mật về công nghệ và nhận thức của người dân về thương mại điện tử kém	1	2	2	2	2	Bất lợi
Tổng cộng				137		123	

Nguồn: phân tích của tác giả dựa vào các thông tin nghiên cứu của phòng Nghiên cứu và Phát triển

Qua kết quả định lượng từ ma trận QSPM trên, ta thấy với điều kiện hiện tại của các yếu tố môi trường mà chúng ta đã phân tích thì chiến lược xâm nhập thị trường có ưu thế hơn về tổng số điểm điểm hấp dẫn so với chiến lược phát triển thị

trường (137 so với 123). Do vậy, trong giai đoạn 2006-2015, EximBank nên ưu tiên tập trung thực hiện chiến lược xâm nhập thị trường, sau đó là chiến lược phát triển thị trường.

 **Ma trận QSPM nhóm ST**

Bảng 3.4: Ma trận QSPM nhóm ST

Các yếu tố quan trọng		Phân loại	Chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của điểm số hấp dẫn
			Phát triển sản phẩm		Khác biệt hoá sản phẩm		Đa dạng hoá sản phẩm		
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong									
1	Có uy tín trên thương trường	4	3	12	4	16	3	12	Lợi thế
2	Công nghệ hiện đại	3	4	12	4	12	3	9	Lợi thế
3	Sản phẩm dịch vụ đa dạng so với các ngân hàng trong nước	4	3	12	4	16	3	12	Lợi thế
4	Phong cách phục vụ khách hàng tốt	3	2	6	4	12	2	6	Lợi thế
5	Vốn điều lệ còn thấp	2	2	4	1	2	1	2	Bất lợi
6	Mạng lưới chi nhánh mỏng	1	2	2	3	3	1	1	Bất lợi
7	Cơ chế điều hành còn yếu	2	2	4	2	4	2	4	Bất lợi
8	Nguồn nhân lực thiếu về số lượng và chất lượng so với nhu cầu phát triển	2	3	6	2	4	2	4	Bất lợi
9	Hiệu quả marketing chưa cao	2	2	4	2	4	2	4	Bất lợi
10	Hiệu quả R&D chưa nhiều	2	2	4	2	4	1	2	Bất lợi
Các yếu tố bên ngoài									
1	Tình hình chính trị ổn định	4	4	16	4	16	4	16	Thuận lợi
2	Tiềm năng thị trường còn rất lớn	4	4	16	4	16	4	16	Thuận lợi
3	Động lực thúc đẩy từ hội nhập kinh tế thế giới	3	3	9	3	9	4	12	Thuận lợi
4	Các văn bản Pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện	2	3	6	3	6	3	6	Thuận lợi
5	Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng	3	2	6	3	9	3	9	Thuận lợi
6	Cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong lĩnh vực ngân hàng (giữa ngân hàng trong nước và với các ngân hàng nước ngoài)	2	2	4	3	6	2	4	Bất lợi
7	Cạnh tranh với các định chế tài chính khác về các sản phẩm thay thế	2	2	4	2	4	3	6	Bất lợi
8	Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến	2	2	4	2	4	3	6	Bất lợi
9	Mức độ bảo mật về công nghệ và nhận thức của người dân về thương mại điện tử kém	1	1	1	1	1	1	1	Bất lợi
Tổng cộng				132		148		132	

Nguồn: phân tích của tác giả dựa vào các thông tin nghiên cứu của phòng Nghiên cứu và Phát triển

Nhận xét: so sánh tổng số điểm hấp dẫn của chiến lược khác biệt hoá sản phẩm có điểm cao nhất với 148 điểm, kế đến là chiến lược phát triển sản phẩm và chiến lược đa dạng hoá sản phẩm với cùng số điểm 132. Do đó, Eximbank nên ưu tiên tập trung nguồn lực vào chiến lược khác biệt hoá sản phẩm.

Tóm lại, qua kết quả phân tích của ma trận QSPM nhóm SO cho thấy EximBank trước mắt nên ưu tiên tập trung vào chiến lược thâm nhập thị trường, sau đó là chiến lược mở rộng thị trường. Mặc dù mục tiêu hướng đến của EximBank là trở thành ngân hàng hiện đại đa năng nhưng trong giai đoạn tới Eximbank nên dùng những thế mạnh vốn có của mình để thâm nhập thị trường, giữ vững và phát triển thị phần trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ và tài trợ xuất nhập khẩu. Nên nhận thức được điểm yếu của mình về mạng lưới chi nhánh để tránh cạnh tranh đối đầu trực tiếp về lĩnh vực bán lẻ.

Ngoài ra, ma trận QSPM nhóm ST cho thấy quá trình thâm nhập thị trường cần được hỗ trợ bởi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm bằng cách phát triển mạnh hơn các sản phẩm phục vụ thanh toán xuất nhập khẩu và triển khai các sản phẩm mới tạo sự khác biệt.

3.5 Đề xuất một số nhóm giải pháp thực hiện chiến lược đã lựa chọn

Qua kết quả phân tích ở những nội dung trước, chúng ta đã chọn lựa được chiến lược phát triển ngân hàng EximBank từ nay đến năm 2015. Tuy nhiên, để có thể thực hiện thành công chiến lược, EximBank cần thực hiện nhiều giải pháp đi kèm. Tuy nhiên, trong phạm vi đề tài này tác giả tập trung vào 3 giải pháp:

- Giải pháp mở rộng mạng lưới giao dịch: nhằm khắc phục điểm yếu nhất của EximBank.
- Giải pháp nâng cao năng lực tài chính: nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập, tạo nguồn nội lực để thực hiện các giải pháp khác.
- Giải pháp tạo sự khác biệt: dựa trên các yếu tố về công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực, chất lượng dịch vụ.

3.5.1 Giải pháp mở rộng mạng lưới giao dịch:

Giải pháp mở rộng mạng lưới giao dịch của EximBank cần tập trung vào những phân khúc thị trường theo các nhóm khách hàng riêng biệt trên từng khu vực thị trường trọng điểm (các thành phố lớn, các khu công nghiệp, khu chế xuất, các khu vực có thu nhập dân cư cao hơn mức thu bình quân của cả nước,...), nhanh chóng

chiếm lĩnh thị trường và từng bước mở rộng thị phần trên từng phân khúc thị trường và nhóm khách hàng mục tiêu.

Mạng lưới hoạt động của Eximbank cần mở rộng trên cả thị trường trong và ngoài nước. Đối với thị trường trong nước, nên mở chi nhánh, phòng giao dịch tại các vùng có tiềm năng phát triển kinh tế và có hoạt động xuất nhập khẩu, vì đó là nơi có nhu cầu cao về sử dụng các dịch vụ là thế mạnh của Eximbank. Đồng thời cũng là nơi có nhu cầu về vốn, chuyển đổi ngoại tệ và sẽ sự tích lũy vốn tiền gửi cho Eximbank.

Trên thị trường quốc tế cần phát huy thế mạnh của EximBank trong hoạt động kinh doanh ngoại tệ. Nhanh chóng nghiên cứu các thị trường khu vực, có kế hoạch mở các văn phòng đại diện, công ty tài chính, văn phòng đại diện và chi nhánh của Eximbank tại nước ngoài. Trong tương lai gần ưu tiên phát triển mạng lưới ở các quốc gia có nhiều người Việt Nam sinh sống, làm việc và học tập.

Để có thể nhanh chóng và đạt hiệu quả trong việc mở rộng mạng lưới giao dịch trong nước cần ưu tiên mở các phòng giao dịch. Chỉ nên mở chi nhánh tại những nơi có tiềm lực phát triển cao.

Trước mắt EximBank cần nhanh chóng thành lập ban chuyên trách về việc quản lý và phát triển mạng lưới giao dịch. Nhiệm vụ của ban này là đạt mục tiêu của EximBank đến năm 2010 có từ 120 đến 160 chi nhánh và phòng giao dịch, hiện diện trên 50 tỉnh thành trong cả nước. Giai đoạn 2010-2015, Eximbank cần nỗ lực phát triển các kênh phân phối khác nhằm đa dạng hóa mạng lưới giao dịch, đem đến khách hàng những dịch vụ chất lượng tốt nhất và nhanh chóng nhất.

Để thực hiện tốt việc mở rộng mạng lưới trong nước cần phân chia ra 4 khu vực trọng điểm trong cả nước như sau:

- Khu vực 1 (phía Bắc từ Nghệ An trở ra): Tiếp tục phát triển nhanh ở Hà Nội và vùng kinh tế – khu công nghiệp, khu đô thị lân cận Hà Nội. Phát triển mới ở các tỉnh thành: Hải Phòng, Quảng Ninh, Hưng Yên, Hà Tây, Vĩnh Phúc. Khu vực này, thành phố Hà Nội là thị trường quan trọng nhất.
- Khu vực 2: Tiếp tục phát triển nhanh ở Đà Nẵng và khu kinh tế – khu công nghiệp, khu đô thị lân cận Đà Nẵng. Phát triển mới ở các tỉnh thành: Huế, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Bình Định, Phú Yên. Trong khu vực này Đà Nẵng là thị trường quan trọng nhất.

- Khu vực 3: Tiếp tục phát triển nhanh ở TP.HCM và khu kinh tế – khu công nghiệp, khu đô thị lân cận thành phố Hồ Chí Minh. Phát triển mới ở các tỉnh thành: Đắk Lắk, Đồng Nai, Bình Dương, Tây Ninh, Bà Rịa-Vũng Tàu. Khu vực này thành phố Hồ Chí Minh là thị trường quan trọng nhất, kế đến là Bình Dương, Đồng Nai và Bà Rịa Vũng Tàu.
- Khu vực 4: Tiếp tục phát triển nhanh ở Cần Thơ và khu kinh tế – khu công nghiệp, khu đô thị lân cận TP Cần Thơ. Phát triển mới ở các tỉnh: An Giang, Long An, Vĩnh Long (và các vùng lân cận Vĩnh Long như: Sa Đéc, Cao Lãnh, Trà Vinh, Bình Minh), Cà Mau, Hậu Giang, Kiên Giang. Trong khu vực đồng bằng Sông Cửu Long thì thành phố Cần Thơ là thị trường quan trọng nhất, kế đến là An Giang, Cà Mau, Vĩnh Long và Long An.

Đối với mạng lưới chi nhánh ở nước ngoài, EximBank cần hợp tác với các đối tác chiến lược nước ngoài để thông qua mạng lưới chi nhánh của các đối tác chiến lược ở nước ngoài, Eximbank cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng, đặc biệt là tầng lớp Việt kiều, các du học sinh, người lao động đang làm việc tại nước ngoài. Kế đến phát triển kênh phân phối nước ngoài qua các hình thức hiện diện thương mại (chi nhánh, văn phòng đại diện,...) tại những quốc gia có quan hệ đầu tư, thương mại lớn với Việt Nam, đặc biệt là các nước có đông cộng đồng người Việt.

Bên cạnh việc tập trung phát triển hệ thống kênh phân phối truyền thống là các chi nhánh hay phòng giao dịch, Eximbank cũng chú trọng phát triển hệ thống kênh phân phối điện tử (ATM, auto-branch hay kiosk bank, e-banking, mobilebanking,..) nhằm năng động hoá quá trình phát triển dịch vụ ngân hàng trên tất cả các lĩnh vực, đặc biệt những lĩnh vực mà Eximbank có lợi thế mạnh. Từng bước mở rộng hệ thống giao dịch trực tuyến qua môi trường Internet đến khách hàng, trước mắt là những khách hàng lớn. Thực hiện việc phân khúc thị trường và xác định các khúc thị trường mục tiêu thích ứng cho từng giai đoạn. Chú trọng việc chăm sóc, bảo vệ và giữ vững thị phần truyền thống, bên cạnh việc không ngừng nỗ lực tìm kiếm phát triển khách hàng/ nhóm khách hàng và các khúc thị trường mới.

3.5.2 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính

Năng lực tài chính của EximBank và các NHTM khác tại Việt Nam nhìn chung là kém, tất cả các chỉ số đều còn là thấp so với các nước trong khu vực. Ngoài ra, theo lộ trình hiện đại hoá công nghệ đòi hỏi EximBank phải đầu tư rất nhiều vào việc mua sắm thiết bị máy móc, phần cứng máy chủ, bản quyền phần mềm. Do vậy nếu ít vốn thì công tác hiện đại hoá sẽ gặp khó khăn, cơ hội tăng tốc nhanh sẽ qua và mất đi lợi thế cạnh tranh. Thêm vào đó, sân chơi mới WTO sẽ không dành cho những ngân hàng yếu về tiềm lực tài chính.

Do đó, để nâng cao năng lực tài chính, đảm bảo hệ số an toàn tối thiểu 8% thì EximBank nên thực hiện một số biện pháp như:

- ✓ **Nâng cao năng lực quản trị rủi ro**, giảm nợ xấu đi đôi với xây dựng cơ chế kiểm soát, giám sát chất lượng tín dụng. Thực hiện phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro theo thông lệ quốc tế.
- ✓ **Khẩn trương tăng vốn điều lệ**, xử lý dứt điểm nợ tồn đọng, sử dụng nhiều biện pháp nhằm hạn chế phát sinh nợ quá hạn nhóm 3, 4. Từ đó, lành mạnh hoá tình hình tài chính, nâng cao khả năng cạnh tranh và chống rủi ro.

Nâng cao năng lực quản lý rủi ro bằng những biện pháp cụ thể như:

- ✓ Thành lập phòng quản trị và kiểm soát tín dụng tại Hội sở. Xây dựng cơ chế phòng ngừa, xử lý rủi ro tín dụng.
- ✓ Xây dựng và triển khai sổ tay tín dụng phù hợp với thông lệ quốc tế cho các cán bộ tín dụng.
- ✓ Nâng cao năng lực thẩm định, đánh giá và quản lý tín dụng. Thực hiện chuẩn hoá các qui trình tín dụng vừa đảm bảo đơn giản hoá thủ tục cấp tín dụng vừa đảm bảo thực hiện đúng các quy định pháp luật về an toàn tín dụng.

Việc tăng vốn điều lệ có thể thực hiện bằng cách:

- ✓ **Tăng vốn điều lệ từ quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ và lợi nhuận giữ lại hàng năm**: Năm 2006, EximBank tăng vốn điều lệ từ 700 tỷ đồng lên 1.212 tỷ đồng từ quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ và từ lợi nhuận sau thuế năm 2005. Đây là một cách mà EximBank có thể sử dụng để tăng vốn điều lệ hàng năm. Trong tình hình hiện nay quyền lợi của cổ đông phần lớn được đáp ứng từ giá

cổ phiếu tăng nhanh chóng và quyền mua cổ phiếu mới với giá bằng mệnh giá. Đây là cơ hội để có thể thuyết phục cổ đông chấp nhận tỷ lệ cổ tức thấp để tăng quỹ bổ sung vốn điều lệ nhằm tăng nhanh tính cạnh tranh.

✓ **Tăng vốn từ lợi nhuận dùng chia cổ tức hàng năm:** Bắt đầu từ năm 2006, các cổ đông EximBank đã có thể hưởng cổ tức hàng năm và EximBank có thể tăng vốn bằng cách chia cổ tức dưới hình thức cổ phiếu tăng vốn.

✓ **Bán cổ phiếu cho các cổ đông hiện hữu và cổ đông chiến lược:** Hiện tại EximBank chỉ bán cổ phiếu cho cổ đông cũ và sẽ bán cổ phiếu cho một số đối tác chiến lược. Dự kiến đầu năm 2007 EximBank sẽ dành 80 tỷ đồng bán cho đối tác. Ngoài việc định giá bán hợp lý, EximBank nên chọn lựa đối tác là các quỹ đầu tư, công ty bảo hiểm, các ngân hàng nước ngoài lớn, có uy tín và kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng để được hỗ trợ về công nghệ và kinh nghiệm quản lý. Tuy nhiên, trong khi dự thảo nghị định của ngân hàng nhà nước cho phép hạn mức 30% sở hữu ngân hàng cho phía nước ngoài thì 80 tỷ đồng EximBank dành cho cổ đông chiến lược là chính sách thận trọng. Sau khi tìm đối tác chiến lược phù hợp thì EximBank cần nâng tỷ lệ góp vốn của các đối tác để việc hợp tác có hiệu quả.

✓ **Niêm yết trên thị trường chứng khoán và bán cổ phiếu ra công chúng:** EximBank cần chuẩn bị các điều kiện cần thiết để niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán vào năm 2007. Và với tình hình hiện nay thì việc phát hành cổ phiếu ra công chúng sẽ là cơ hội cho EximBank nâng vốn điều lệ. Tuy nhiên, đối với việc phát hành cổ phiếu mới thì số lượng phát hành phải đi đôi với hiệu quả hoạt động của ngân hàng nhằm đảm bảo cổ tức cho cổ đông, tránh sự sụt giảm giá trị cổ phiếu, gây khó khăn cho kỳ phát hành sau.

✓ **Tăng vốn từ phát hành trái phiếu chuyển đổi:** do vốn huy động từ trái phiếu vẫn được xem là vốn tự có và đây là nguồn vốn dài hạn với lãi suất thấp hơn nhiều so với cổ tức mà ngân hàng chia cho cổ đông nên từ năm 2007 EximBank nên ưu tiên tăng vốn thông qua phát hành trái phiếu chuyển đổi từ 1000 đến 1200 tỷ mỗi năm đối với trái phiếu có kỳ hạn chuyển đổi một năm và khoảng 2500 tỷ đối với trái phiếu có kỳ hạn chuyển đổi hai năm (năm đầu tiên chuyển đổi từ 40% đến 60% giá trị trái phiếu thành cổ phiếu)

3.5.3 Các giải pháp tạo sự khác biệt:

3.5.3.1 Giải pháp về nhân sự

Mọi sự thành bại của bất kỳ doanh nghiệp nào đều do yếu tố con người quyết định. Ngân hàng là ngành kinh doanh dịch vụ nên chất lượng cán bộ, nhân viên ngân hàng là một yếu tố quan trọng tạo nên sức mạnh cạnh tranh của ngân hàng. Nhân viên ngân hàng là người thực hiện các chiến lược kinh doanh, là người ảnh hưởng trực tiếp đến sự gia tăng, hay giảm sút chất lượng của dịch vụ và rủi ro phát sinh.

Trong quá trình hội nhập, chất lượng nguồn nhân lực được xem là một trong những thách thức chủ yếu đặt ra đối với EximBank và bất kỳ NH TMCPVN nào. Do vậy, cần phải có giải pháp đồng bộ nâng cao trình độ và kỹ năng của đội ngũ nhân viên và hiệu quả quản trị của các nhà điều hành. Các giải pháp như sau:

- ✓ **Nâng cao chất lượng tuyển dụng:** xây dựng quy trình tuyển dụng nhân sự thật chặt chẽ, nghiêm túc gồm cách thức thi tuyển và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đi kèm. Các thông tin tuyển dụng phải được công bố rộng rãi trên báo chí và các trang báo, quảng cáo điện tử, website của EximBank. Đối với những vị trí tuyển dụng là các chuyên viên, giám đốc chi nhánh thì cần có chính sách đãi ngộ phù hợp, việc tuyển dụng có thể thông qua các dịch vụ của các công ty cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao như Pricewaterhouse Coopers Vietnam, Ernst & Young Vietnam, NetViet...
- ✓ **Thiết lập hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cán bộ,** từ đó có chiến lược đào tạo ngắn – dài hạn nhằm quản trị nguồn nhân lực hiệu quả. Tiêu chuẩn đánh giá cán bộ phải dựa vào nhiều yếu tố như trình độ chuyên môn (tiến sĩ, thạc sĩ, đại học, cao đẳng, trung cấp,...), trình độ tin học (Đại học tin học, chứng chỉ quốc tế, chứng chỉ A, B), trình độ ngoại ngữ (Đại học, chứng chỉ B,C, giao tiếp), kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý,.. Từ đó, hàng năm Eximbank cần phải đánh giá lại trình độ cán bộ toàn hệ thống và tạo thước đo rõ ràng để nhân viên phấn đấu.
- ✓ **Nâng cao chất lượng đào tạo và tái đào tạo**
 - + **Đối với bất kỳ nhân viên mới vào làm tại EximBank** đều phải tham gia khoá đào tạo lại những nghiệp vụ thực tế tại ngân hàng EximBank, đồng thời được giới thiệu văn hoá, đặc điểm và lịch sử phát triển của EximBank.
 - + **Đối với nhân viên hiện tại:**

Đào tạo chuyên ngành: khuyến khích và hỗ trợ về mặt tài chính cho các nhân viên tham gia các khoá đào tạo ngắn hạn, đào tạo văn bằng 2. Mục tiêu nhằm bổ sung các kiến thức được cập nhật về thị trường tài chính, ngành ngân hàng, các vấn đề hội nhập quốc tế... Một số cán bộ lãnh đạo chủ chốt cho tham gia các khoá đào tạo bậc thạc sĩ, tiến sĩ trong và ngoài nước (hình thức du học tại chỗ, hoặc từ xa).

Đào tạo kiến thức cơ bản về ngoại ngữ, tin học: Về ngoại ngữ có thể thỉnh giảng các giáo viên Anh Văn có kinh nghiệm để đào tạo về khả năng giao tiếp (TOEIC) hoặc hỗ trợ chi phí học ngoại ngữ một phần hoặc toàn phần cho nhân viên. Mục tiêu nhằm toàn bộ các nhân viên đều đạt tiêu chuẩn cán bộ về khả năng ngoại ngữ, có thể giao tiếp với khách hàng quốc tế. Về tin học, có thể nâng cao khả năng ứng dụng công nghệ thông tin qua các buổi giới thiệu trình bày, hướng dẫn các kỹ năng cần thiết do các cán bộ phòng vi tính Hội Sở trình bày. (Song song đó cần khuyến khích các lãnh đạo các phòng nghiệp vụ định kỳ trình bày các nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ mới của phòng mình)

Đào tạo các kỹ năng khác: Ngoài các kiến thức thì EximBank cần chú ý đào tạo các kỹ năng làm việc cho nhân viên tùy vào từng nhóm công việc cụ thể được phân công.

▪ **Kỹ năng giao tiếp:** Đây là kỹ năng quan trọng nhất mà tất cả mọi cán bộ, nhân viên đều cần, đặc biệt là bộ phận tiếp xúc khách hàng trực tiếp. Hiện nay hầu hết kỹ năng giao tiếp của nhân viên EximBank chưa được đào tạo bài bản, mà chỉ hình thành qua các kinh nghiệm thực tế. Giữa năm 2006, EximBank mới ban hành sổ tay nhân viên, qui định các chuẩn giao tiếp và những tình huống ứng xử thường gặp. Tuy nhiên, hiệu quả vẫn chưa đạt như mong muốn. Do vậy trong thời gian tới EximBank cần triển khai tiếp các hình thức đào tạo khác như cho nhân viên tham gia bồi dưỡng tại các trung tâm hoặc thỉnh giảng các chuyên gia tâm lý.

▪ **Kỹ năng phân tích rủi ro tín dụng:** Hiện tại tín dụng vẫn là lĩnh vực mang lại phần lớn lợi nhuận cho ngân hàng EximBank. Tuy nhiên, nếu không đánh giá, phân tích tốt thì rủi ro tín dụng gặp phải là rất lớn và thu nhập không chỉ giảm do dự phòng rủi ro tăng mà ngân hàng còn gặp nguy cơ nếu phát sinh

nợ không có khả năng thanh toán (vì số dư nợ bao giờ cũng lớn gấp trăm lần với số lãi đem lại).

▪ **Kỹ năng đàm phán:** Trong tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt, hầu hết các ngân hàng đều muốn lôi kéo khách hàng bằng cách cung cấp những điều kiện ưu đãi tốt nhất. Do vậy, khách hàng ngày càng trở nên “hiếu biết”, đắn đo, khó tính và “kém trung thành”. Với xu hướng ngày càng có nhiều thông tin và cơ hội để lựa chọn sản phẩm thì việc thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm của ngân hàng mình trở nên khó khăn nếu không có sản phẩm hữu ích cùng với khả năng đàm phán, thuyết phục. Ngoài ra, với xu hướng hợp tác theo chiều rộng như hợp tác với công ty bảo hiểm, viễn thông, công ty điện, nước, điện thoại nhằm cung cấp sản phẩm trọn gói, hay hợp tác theo chiều sâu với các ngân hàng khác trong và ngoài nước, với các tổ chức tài chính quốc tế thì khả năng đàm phán đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Do vậy, EximBank phải chú trọng công tác đào tạo, bổ sung kỹ năng đàm phán cho các cán bộ, đặc biệt là cán bộ Phòng Tín Dụng, Ban Dự Án, Phòng R&D.

- ✓ **Nâng cao hiệu quả công tác quản trị, điều hành:** Đối với quá trình sản xuất và định hướng nhân viên thì đây là tiêu chuẩn rất cần thiết và cần thiết hơn nữa đối với quá trình sản xuất, đánh giá cán bộ lãnh đạo. Do vậy, EximBank phải xây dựng ra các tiêu chuẩn cụ thể cho từng chức danh quản trị, điều hành. Phải có định hướng một số cán bộ lãnh đạo các phòng ban vào vị trí điều hành để họ từng bước bổ sung những phẩm chất cần thiết (tầm nhìn chiến lược, kỹ năng điều hành, bản lĩnh quyết đoán trong xử lý các tình huống, trình độ...). Kiên quyết không bổ nhiệm những những cán bộ chưa đủ năng lực vào vị trí “chỗ trống” và chấp nhận tính bình thường của việc “lên và xuống” của một số cán bộ lãnh đạo không hiệu quả.
- ✓ **Xây dựng trung tâm đào tạo:** để công tác đào tạo và tái đào tạo được hiệu quả và chủ động thì EximBank cần nhanh chóng xây dựng 2 trung tâm đào tạo hiện đại tại khu vực TP.HCM (Chi nhánh Chợ Lớn) và Đà Nẵng (chi nhánh Đà Nẵng). Định hướng đến năm 2015, sẽ có 3 trung tâm đào tạo tại 3 khu vực Hà Nội, Đà Nẵng và TP.HCM, việc đào tạo sẽ cải tiến từ hình thức đào tạo trực tiếp (offline) đến đào tạo từ xa (online).

3.5.3.2 Giải pháp về công nghệ

Nói đến công nghệ ngân hàng là nói đến hệ thống thông tin bao gồm phần mềm, phần cứng, đường truyền và đội ngũ cán bộ chuyên ngành công nghệ thông tin. Do đó các giải pháp về công nghệ được tác giả xem xét ở 2 mặt: hệ thống và nhân sự.

Về mặt hệ thống

- ✓ **Tiếp tục triển khai hiện đại hoá giai đoạn 2:** Sau giai đoạn hiện đại hoá lần 1, Eximbank đã xây dựng và hoàn thiện hệ thống “lõi” Corebanking cho phép giao dịch trong toàn hệ thống được thực hiện trực tuyến. Thông tin khách hàng (tài khoản, lịch sử giao dịch, chữ ký, ..) được quản lý tập trung cùng với cơ chế giao-dịch- một-cửa (teller) giúp cho việc phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, với số lượng khách hàng tăng rất nhanh (gấp 10 lần so với năm 2001) hệ thống đã có dấu hiệu quá tải. Do vậy, từ năm 2007 đến năm 2010 EximBank nhanh chóng triển khai hiện đại hoá giai đoạn 2, bao gồm:
 - Xây dựng hệ thống máy chủ mới đảm bảo phục vụ số lượng khách hàng gia tăng đến năm 2010. Hệ thống máy chủ mới phải có giải pháp nâng cấp, mở rộng để phục vụ nhu cầu gia tăng đến năm 2015.
 - Nâng cấp hệ thống bảo mật đảm bảo cho việc triển khai thanh toán trực tuyến từ xa.
 - Triển khai hệ thống lõi ebanking: cho phép khách hàng giao dịch với ngân hàng từ xa không phụ thuộc vào thiết bị đầu cuối. Khi đó khách hàng có thể dùng máy vi tính hay máy PALM để thực hiện giao dịch qua internet; hoặc dùng ewallet (điện thoại di động có tích hợp chip điện tử), thẻ ATM để giao dịch trực tuyến (online, thông qua WAP) hoặc ngoại tuyến offline (thông qua POS và hệ thống đại lý).
- ✓ **Nâng cấp và cải tiến phần mềm:** Song song với hiện đại hoá giai đoạn 2, EximBank cần cải tiến hệ thống phần mềm nghiệp vụ của CoreBanking và công giao tiếp với các hệ thống khác
 - Thiết lập hệ thống quản lý thông tin khách hàng một cách tổng thể và tập trung. Điều này xuất phát từ tình trạng một số khách hàng vay ở chi nhánh này không được thì lại được duyệt vay tại một chi nhánh khác cùng hệ thống EximBank. Ngoài ra, khi thương lượng với các khách hàng VIP, giám đốc chi nhánh không có cơ sở thông tin để quyết định mức độ ưu đãi

(chi phí, lãi suất). Do đó hệ thống phải cải tiến để hỗ trợ cơ chế đánh giá nhanh chóng tình hình tài chính khách hàng, lợi nhuận thuần mà khách hàng đem lại cho EximBank. Từ đó giúp cho việc đánh giá rủi ro, lợi nhuận từng giao dịch và hỗ trợ thực hiện chính sách thu hút khách hàng kịp thời, hiệu quả.

- Xây dựng hệ thống cổng giao tiếp một cách hoàn chỉnh: Hiện nay thẻ ATM của EximBank có thể thực hiện giao dịch tại bất kỳ máy ATM nào của Vietcombank. Chính nhờ sự kết nối này mà thẻ ATM EximBank đã khắc phục tạm thời tình trạng số lượng máy ATM quá ít (đến tháng 10 năm 2006 Eximbank chỉ có 10 máy ATM trên toàn quốc). Tuy nhiên, để kết nối với các hệ thống khác trong tương lai và kết nối với các dịch vụ eBanking thì EximBank cần phải xây dựng cổng giao tiếp hoàn chỉnh với cơ chế giao tiếp theo chuẩn quốc tế (cấu trúc định dạng gói dữ liệu, bảo mật, chuẩn truyền thông,..) cho phép việc kết nối bên ngoài trở nên an toàn và nhanh chóng.

✓ **Hoàn thiện hệ thống thẻ ATM**

- Nhanh chóng đầu tư thêm máy ATM, đồng thời hợp tác với các liên minh thẻ nhằm khắc phục tình trạng số lượng máy ATM quá ít. Hiện nay, dù ngân hàng nhà nước chủ trương khuyến khích các ngân hàng hợp tác chia sẻ hệ thống ATM nhưng các ngân hàng lớn có thị phần đông đảo không muốn hợp tác với các ngân hàng nhỏ có thị phần ít và các ngân hàng nhỏ e ngại sự không khách quan trong giao dịch kinh doanh (tình trạng dùng thẻ ATM của ngân hàng nhỏ thường gặp trục trặc khi thực hiện giao dịch trên máy ATM của ngân hàng lớn chẳng hạn). Do đó, EximBank vừa phải tích cực đầu tư máy ATM song song với việc sẵn sàng hợp tác với các liên minh khác theo nguyên tắc cùng có lợi.
- Chuyển công nghệ thẻ từ sang công nghệ thẻ chip để tăng tính bảo mật và phù hợp với yêu cầu của tổ chức quốc tế như Visa, MasterCard. Ngoài ra, với chip điện tử gắn trên thẻ, thẻ chip có thể kết nối với máy vi tính nên EximBank có thể cung cấp khách hàng nhiều lựa chọn thanh toán và dịch vụ với độ an toàn cao hơn, thuận tiện hơn.

- Đa dạng hoá lợi ích từ dịch vụ ATM: thẻ ATM của EximBank được đánh giá là nghèo nàn về dịch vụ (rút tiền, chuyển khoản cùng hệ thống và thanh toán hoá đơn). Do đó, dịch vụ ATM của EximBank cần phải tiến tới cung cấp cho khách hàng các dịch vụ đa dạng như:
 - Mua vé tàu, vé máy bay, thẻ cào (một số ngân hàng đang triển khai thực hiện)
 - Gửi tiền mặt trực tiếp (máy ATM tự động đếm, kiểm tra chất lượng và ghi Có vào tài khoản của khách)
 - Chuyển khoản đến các tài khoản thuộc những ngân hàng có công giao tiếp (interface) với EximBank
 - Mở tài khoản, và đăng ký sử dụng các dịch vụ khác của ngân hàng như ebanking, PhoneBanking, mobile banking
 - Cho phép chuyển tiền vào tài khoản ảo (người nhận sử dụng mật khẩu, không dùng thẻ ATM, để rút tiền)
- ✓ **Thành lập trung tâm tin học:** Hiện nay phòng Xử lý Thông Tin với số lượng nhân sự gần 50 người đã có những chức năng và nhiệm vụ vượt khỏi nhiệm vụ “xử lý thông tin” đơn thuần. Để có thể phát triển hệ thống công nghệ ngân hàng một cách nhanh chóng cần tách phòng Xử lý thông tin ra thành trung tâm Tin học hoạt động một cách độc lập với tư cách là công ty con của ngân hàng.

Về đội ngũ cán bộ chuyên ngành công nghệ thông tin

Do đặc thù của ngân hàng nên cán bộ công nghệ thông tin đòi hỏi phải có kỹ năng tin học, đồng thời hiểu nghiệp vụ ngân hàng. Trong khi đó hiện nay chỉ một số ít trường đại học đào tạo chuyên ngành tin học – kinh tế nên việc tuyển dụng nhân sự vi tính gặp nhiều khó khăn. Do đó, cần rà soát và tạo điều kiện về thời gian và kinh phí cho đội ngũ cán bộ tin học được học thêm nghiệp vụ ngân hàng qua các khoá học tại ngân hàng, các khoá ngắn hạn tại các trường đại học kinh tế, đại học ngân hàng.

Ngoài ra, do yếu tố cạnh tranh về tiền lương trong ngành công nghệ thông tin, ngân hàng EximBank cần có chính sách tiền lương đặc thù cho cán bộ tin học.

Yếu tố công nghệ thay đổi liên tục nên EximBank phải có chính sách hỗ trợ đào tạo các công nghệ mới (công nghệ thẻ, kỹ thuật lập trình, bảo mật, quản trị hệ thống, quản trị cơ sở dữ liệu, thương mại điện tử,..) cho các cán bộ một cách kịp thời

thông qua các khoá đào tạo ở các nước tiên tiến trong khu vực và quốc tế, thông qua các buổi hội thảo trong và ngoài nước, các khoá học thạc sĩ công nghệ thông tin tại các trường đại học.

3.5.3.3 Giải pháp về sản phẩm- dịch vụ

Nâng cao chất lượng sản phẩm – dịch vụ

✓ **Chuẩn hoá qui trình nghiệp vụ trong toàn hệ thống:** rà soát lại tất cả các quy trình nghiệp vụ hiện tại, loại bỏ những thủ tục rườm rà, không cần thiết cho khách hàng:

- Thực hiện cơ chế teller ở các nghiệp vụ cần thiết để vừa giảm sự di chuyển, vừa thoả mãn nhu cầu được phục vụ của khách hàng. Tuy nhiên việc cấp hạn mức cho teller và cơ chế duyệt (verify hoặc overwrite) phải được xem xét cẩn thận để hạn chế những rủi ro phát sinh.
- Tự động hoá khâu in ấn để khách hàng không phải ghi lại những thông tin đã lưu trữ trong cơ sở dữ liệu tại ngân hàng. Trong một số trường hợp khác, thanh toán viên ghi thay để giảm thao tác ghi tay của khách hàng và khách hàng chỉ thực hiện động tác duy nhất là ký tên để được phục vụ. Về lâu dài, sử dụng thẻ khách hàng có gắn chip, hoặc dùng chữ ký điện tử để thay cho việc nhận dạng khách hàng (không dùng CMND và chữ ký)
- Sắp xếp lại quy trình xử lý nội bộ, nhiệm vụ của các phòng ban sao cho thuận lợi cho khách hàng. Cụ thể như bộ phận du học nên có nhân viên phòng ngân quỹ, phòng dịch vụ khách hàng cá nhân, phòng tín dụng cá nhân hỗ trợ để thực hiện trọn gói các dịch vụ liên quan đến du học. Phòng kinh doanh vàng, phòng dịch vụ khách hàng cá nhân phải thực hiện được các nghiệp vụ cho vay cầm cố sổ tiết kiệm.
- Triển khai ứng dụng tra cứu chữ ký trực tuyến (online) trong toàn chi nhánh để thuận lợi cho việc kiểm tra chữ ký khách hàng và khách hàng gửi tiền tại chi nhánh này, rút tiền tại chi nhánh khác được thực hiện nhanh chóng.
- Đối với qui trình tín dụng, cần lưu trữ hồ sơ hợp lý và chuẩn hoá qui trình để khách hàng không phải nộp lại những hồ sơ cũ cho những hợp đồng tín dụng phát sinh sau. Ngoài ra, đối với một số hồ sơ vay tiêu dùng mà tài sản

thể chấp có giá trị cao hơn mức vay rất nhiều thì có thể bỏ bớt một số giai đoạn thẩm định.

✓ **Quy định thời gian tối đa để xử lý các giao dịch:** Rà soát và định lượng tổng thời gian xử lý cho từng giao dịch cụ thể. Hàng năm đánh giá lại và cải tiến quy trình để rút ngắn thời gian cần thiết để phục vụ.

✓ **Cập nhật kịp thời và công khai hoá trên trang web EximBank** các giai đoạn, thủ tục, hồ sơ cần thiết trong quy trình nghiệp vụ theo định hướng khách hàng và thời gian tối đa cho mỗi giao dịch. Về lâu dài, EximBank phải hỗ trợ khách hàng theo dõi tiến độ giải quyết hồ sơ, cán bộ phụ trách, thông tin tình trạng hồ sơ và thời gian hoàn tất hồ sơ qua trang web và tin nhắn SMS.

Tăng tiện ích cho sản phẩm – dịch vụ

✓ **Kết hợp theo chiều ngang:** Hợp tác với các công ty các ngành khác để cung cấp các sản phẩm trọn gói, đa dạng như:

▪ Kết hợp với bảo hiểm Bảo Minh và công ty dịch vụ cảng Sotrans triển khai dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp “Xuất nhập khẩu trọn gói”, cung cấp các nghiệp vụ thanh toán quốc tế qua ngân hàng, thực hiện các thủ tục giao nhận hàng hoá từ cảng, lưu giữ hàng hoá, thủ tục khai báo hải quan, hỗ trợ khách hàng mua bảo hiểm hàng hoá liên quan, mở L/C ...

Công ty Sontrans có thế mạnh về dịch vụ cảng và vận tải chuyên nghiệp, mạng lưới đại lý vận tải biển toàn cầu, và hệ thống kho bãi trải đều trên toàn quốc sẽ tư vấn, cung ứng cho khách hàng EximBank những dịch vụ tiện ích trong khâu vận chuyển hàng hoá từ cảng về đến kho khách hàng hoặc ngược lại, cung ứng kho lưu giữ hàng chờ tiêu thụ hoặc chờ xuất khẩu. Ngoài ra, Sotrans còn cung ứng dịch vụ "Door To Door", tức nhận hàng hoá từ kho người bán ở nước ngoài vận chuyển về Việt Nam giao hàng tại kho người mua (đối với khách hàng nhập khẩu theo giá FOB).

Trong khi đó Bảo Minh là doanh nghiệp bảo hiểm đầu tiên tại Việt Nam được cấp chứng chỉ hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000; hiện có mạng lưới khắp 42 tỉnh thành trên cả nước. Khi sử dụng sản phẩm dịch vụ “Xuất nhập khẩu trọn gói” của EximBank, Bảo Minh sẽ tư vấn để tham gia những điều khoản phù hợp với tính chất hàng hoá, cách đóng gói và loại phương tiện vận chuyển hàng hoá với giá phí hợp lý nhất.

Về phía EximBank, chuyên gia EximBank sẽ tư vấn khách hàng nghiệp vụ mở thư tín dụng (L/C), nhờ thu chứng từ xuất nhập khẩu, các thủ tục và phương thức thanh toán.

- Thực hiện uỷ nhiệm chi định kỳ: liên kết với các công ty điện, điện thoại, công ty nước để thực hiện việc thanh toán tự động hàng tháng cho khách hàng. Khi đó, thông tin chi trả hoá đơn sẽ được các công ty này chuyển trực tiếp đến ngân hàng và ngân hàng sẽ thực hiện việc thanh toán hộ. Việc thanh toán cước điện thoại trả trước cũng có thể thực hiện thông qua việc quy định hạn mức. Khi số tiền (hoặc thời gian) còn lại trong tài khoản điện thoại dưới hạn mức quy định thì ngân hàng tự động trích từ tài khoản thanh toán để gia hạn sử dụng dịch vụ điện thoại.

- Đa dạng hoá và nâng cao chất lượng tín dụng với các hình thức cấp tín dụng khác như chiết khấu giấy tờ có giá, bảo lãnh, bao thanh toán, thấu chi, cho thuê tài chính, tạm ứng nhằm đáp ứng nhu cầu vốn đa dạng của nền kinh tế.

- Ký kết các văn bản hợp tác song phương với các công ty khác. Từ đó, Eximbank có thể nhận được sự hỗ trợ tích cực từ đối tác trong hoạt động kinh doanh dịch vụ của mình. Ngoài ra, có thể gia tăng lượng khách hàng đáng kể từ công ty đối tác (nhân viên, khách hàng). Sự hợp tác dễ thấy nhất là giữa EximBank và công ty Viettel. Khi đó, EximBank sẽ được Viettel hỗ trợ các dịch vụ dựa trên Internet, mobile phone, tạo nền tảng cho phát triển các dịch vụ mới mang hàm lượng công nghệ cao. Các giao dịch thanh toán, chi trả lương... của Viettel nếu được thực hiện qua EximBank sẽ giúp EximBank gia tăng đáng kể số lượng khách hàng. Ngược lại, Viettel sẽ có lợi từ việc ưu tiên sử dụng dịch vụ của Viettel cung cấp từ ngân hàng EximBank và các nhân viên.

✓ **Kết hợp theo chiều sâu:**

- Triển khai các dịch vụ liên quan đến quyền lựa chọn (option) tiền tệ nhằm cung cấp cho khách hàng công cụ để hạn chế rủi ro về tỷ giá. Các dịch vụ quyền lựa chọn cần đa dạng như option ngoại tệ với ngoại tệ, option ngoại tệ với tiền đồng và option vàng. Ngoài ra, thành lập bộ phận trực thuộc phòng Đầu tư tài chính – tiền tệ, phụ trách bản tin tư vấn tiền tệ hiện có để nâng cao chất lượng bản tin nhằm hỗ trợ khách hàng ra quyết định kinh doanh liên quan đến biến động tỷ giá. Và để thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ tư vấn tài chính, EximBank cần

cung cấp bản tin tư vấn thông qua hệ thống email, tin nhắn MMS/SMS (ngoài website, các tờ rơi, bảng quảng cáo).

- Tăng tiện ích sản phẩm thẻ ATM: cho phép khách hàng sử dụng thẻ ATM có thể thực hiện chuyển khoản trong và ngoài hệ thống EximBank, đặt và mua vé tàu, vé máy bay, thẻ cào, thanh toán hoá đơn; cho phép mở tài khoản (tài khoản không kỳ hạn và tài khoản tiết kiệm) và gửi tiền trực tiếp.

- Tăng tiện ích cho các sản phẩm Home Banking, PhoneBanking, SMS Banking: Các sản phẩm này mang lại nhiều thuận lợi cho khách hàng tuy nhiên hiện nay chỉ dừng ở mức truy vấn và cung cấp thông tin. Do đó, EximBank cần nhanh chóng triển khai cho phép thanh toán trên các kênh này. Đối với dịch vụ Home Banking, cần triển khai ngay đầu năm 2007 cho phép đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp lớn thực hiện và nghiệp vụ từ xa thông qua mạng Intranet (quay số điện thoại kết nối). Sau đó mở rộng dần cho phép thực hiện trực tiếp trên môi trường Internet. Đối với các thanh toán giá trị thấp, cần cung cấp cho khách hàng kênh thanh toán qua mobile banking (tin nhắn SMS/MMS, WAP), PhoneBanking.

- Đa dạng hoá các loại hình tiết kiệm như tiết kiệm bậc thang, tiết kiệm hỗn hợp, tiết kiệm tích lũy, tiết kiệm bảo hiểm, tiết kiệm mua nhà... Về kỳ hạn huy động, EximBank nên cung cấp nhiều kỳ hạn khác nhau để huy động tối đa nguồn vốn trong dân cư và cạnh tranh với các ngân hàng trên cùng địa bàn.

3.6 Các kiến nghị

3.6.1 Kiến nghị với ngân hàng EximBank

- 🚩 Để chiến lược được thành công thì cần cụ thể hoá chiến lược đến từng chi nhánh, các phòng ban nghiệp vụ, trước tiên là tất cả cán bộ quản lý, lãnh đạo và kể đến cung cấp thông tin phù hợp cho tất cả nhân viên toàn hệ thống EximBank.

- 🚩 Dựa vào chiến lược đã xây dựng, EximBank cần xác định các mục tiêu ngắn hạn (1 năm), trung hạn (5 năm) và các giải pháp đi kèm để đạt được các mục tiêu đó. Các giải pháp đề xuất cần có sự tham gia đóng góp ý kiến của giám đốc các chi nhánh và các trưởng- phó phòng ban nghiệp vụ Hội sở. Ngoài ra, cần có sự kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu một cách thường xuyên và có những biện pháp xử lý kịp thời.

- ✚ Nhân sự là yếu tố quyết định đến kết quả đạt được của mọi tổ chức. Nhiều năm qua, EximBank đều thực hiện việc đánh giá cán bộ hàng năm, nhưng chỉ mới dừng ở mức đánh giá cảm tính, hình thức, phụ thuộc nhiều vào ý chí chủ quan của người lãnh đạo. Việc không định lượng hiệu quả công việc rõ ràng đã cào bằng mức lương theo chức vụ và làm hiệu quả kinh doanh không được phát huy tối đa. Do đó, kiến nghị EximBank thuê các công ty chuyên tư vấn nguồn nhân lực để xây dựng phương pháp đánh giá năng lực và hiệu quả làm việc theo đặc thù công việc của từng phòng ban nghiệp vụ, từng vị trí,...và công thức tính lương, thưởng thực sự dựa vào hiệu quả công việc. Ngoài ra, cần thay đổi chính sách thưởng theo sáng kiến, ý tưởng không chỉ dựa vào hình thức cá nhân, tập thể mà phải dựa vào kết quả mang lại thực tế.
- ✚ Hội Sở EximBank có quá nhiều phòng ban với tính hệ thống và liên kết kém; với nhiệm vụ vừa quản lý vừa kinh doanh nên chức năng, thẩm quyền chồng chéo. Do đó tác giả kiến nghị EximBank nhanh chóng tái cấu trúc bộ máy tổ chức theo hướng phân định các phòng ban theo đối tượng khách hàng, kết hợp theo sản phẩm dịch vụ; phân cấp quản lý theo mô hình khối; tách riêng bộ phận giao dịch khách hàng thành Sở giao dịch có bộ máy đầy đủ, có hạch toán và quản lý riêng, hoạt động như một chi nhánh với sự phân cấp và ủy quyền lớn hơn.

3.6.2 Kiến nghị với chính phủ

Từ nay đến 2010 không nên đánh thuế thu nhập cá nhân đối với lãi tiết kiệm vì sẽ tác động rất xấu đến tình hình huy động vốn của các ngân hàng trong tình hình nhu cầu vốn cho nền kinh tế hiện nay ở mức cao và vốn huy động từ tiền gửi tiết kiệm của dân cư chiếm phần lớn trong tổng số nguồn vốn kinh doanh tại các ngân hàng.

3.6.3 Kiến nghị với ngân hàng nhà nước

- ✚ Thực hiện chính sách tiền tệ nhằm đạt mục tiêu hàng đầu là kiềm chế lạm phát, ổn định giá cả. Khi đó, mục tiêu tăng trưởng kinh tế và tạo công ăn việc làm là mục tiêu định hướng cũng sẽ được giải quyết bởi lẽ ổn định giá cả sẽ kích thích tăng trưởng kinh tế, từ đó tạo công ăn việc làm.
- ✚ Lấy lãi suất thị trường liên ngân hàng mục tiêu (được xác định trên cơ sở lãi suất của thị trường liên ngân hàng) làm lãi suất chủ đạo định hướng thị

trường thay cho cặp lãi suất chiết khấu và lãi suất tái cấp vốn đã trở nên kém hiệu quả, không điều tiết được thị trường và không phản ánh đúng tín hiệu của thị trường.

- ✚ Cải cách cơ chế cấp phép cung cấp các dịch vụ ngân hàng theo hướng không cấp phép trên từng dịch vụ của ngân hàng, mà chỉ cần quy định những điều kiện cần để cung cấp dịch vụ. NHNN chỉ giám sát, thanh tra việc tuân thủ các điều kiện các dịch vụ cung cấp tại các ngân hàng.
- ✚ Sửa đổi các quy định về các loại hình dịch vụ ngân hàng mà tổ chức tín dụng được phép cung cấp. Hiện tại, theo quy định hiện hành của Việt Nam về dịch vụ ngân hàng, các TCTD Việt Nam được cung cấp ít hơn về số lượng dịch vụ ngân hàng so với các TCTD nước ngoài tại Việt Nam. Do đó, Luật các TCTD nên cho phép NHNN được quyền bổ sung “danh sách các dịch vụ ngân hàng” tùy theo yêu cầu của thị trường và năng lực quản lý.
- ✚ Nhanh chóng nghiên cứu và ban hành các văn bản quy phạm pháp luật mới điều chỉnh việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng qua biên giới

Kết luận chương 3

Trên cơ sở định hướng chiến lược của ngành ngân hàng, các yếu tố bên trong và bên ngoài, luận văn đã xác định những mục tiêu của EximBank đến năm 2015; xây dựng và lựa chọn các chiến lược phù hợp qua việc phân tích các ma trận SWOT, QSPM; đồng thời luận văn cũng đưa những giải pháp cụ thể để thực hiện chiến lược đã đề ra.

Tuy nhiên để chiến lược thành công không chỉ đòi hỏi sự nỗ lực hết mình của toàn hệ thống EximBank mà còn có sự hỗ trợ rất nhiều của chính phủ, của ngân hàng nhà nước và các ban ngành. Do đó, luận văn cũng đã đề xuất một số kiến nghị đến Chính phủ, cũng như ngân hàng nhà nước nhằm tạo môi trường hoạt động thuận lợi cho cả ngành ngân hàng.



KẾT LUẬN

Từ 01/04/2007 là cột mốc đánh dấu sự hội nhập rất lớn của ngành ngân hàng theo cam kết của WTO. Giai đoạn đầu từ năm 2007 – 2010, theo các chuyên gia kinh tế thì xu thế hợp tác giữa các ngân hàng nước ngoài với các ngân hàng trong nước sẽ nổi trội, do đó Ngân hàng EximBank cần nhanh chóng thực hiện các chiến lược vừa nâng cao năng lực cạnh tranh vừa chủ động hợp tác với các ngân hàng nước ngoài có tiềm lực cao để tận dụng “những cú hích từ bên ngoài” tăng tốc phát triển. Giai đoạn sau năm 2010 sẽ là giai đoạn cạnh tranh khốc liệt của các NHTM trong và ngoài nước.

Ý thức được tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược phát huy thế mạnh của mình để tối đa hoá năng lực tự có nhằm đứng vững trong môi trường cạnh tranh toàn cầu, tác giả xây dựng luận văn “Hoạch định Chiến lược kinh doanh NH TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam đến năm 2015”.

Trong phạm vi bài luận văn này, tác giả đã phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng EximBank, sau đó rút ra một số điểm mạnh, điểm yếu về năng lực cạnh tranh của EximBank cũng như xác định những cơ hội và thách thức của ngành ngân hàng Việt Nam. Trên cơ sở đó tác giả sử dụng ma trận SWOT, ma trận QSPM để hoạch định và lựa chọn chiến lược phù hợp với EximBank. Sau cùng tác giả cũng đã đề xuất một số nhóm giải pháp chủ yếu và kiến nghị để hỗ trợ triển khai chiến lược.

Với thời gian có hạn và kinh nghiệm bản thân còn hạn chế nên mặc dù rất cố gắng nhưng luận văn cũng khó tránh khỏi những thiếu sót, sai lầm nhất định. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của Quý thầy cô, các đồng nghiệp về nội dung của đề tài.

Chân thành cảm ơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.
2. Trần Đình Định (2004), *Lựa chọn chiến lược kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Việt Nam*, Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ 01.01.2004
3. Fred R. David (2000), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nxb Thống kê, TP HCM.
4. Garry D. Smith (1998), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nxb Thống kê, TP HCM.
5. Đặng Công Hoàn (2004), *Chiến lược cạnh tranh của các ngân hàng theo mô hình cạnh tranh của Micheal Porter*, Tạp chí NH số 11/2004.
6. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội.
7. Michael Hammer, James Champy (1996), *Tái lập doanh nghiệp*, Vũ Tiến Phúc dịch, Nxb Trẻ, TP HCM.
8. Ngân hàng nhà nước, *Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng giai đoạn 2006 – 2010*, số 912/NHNN-CLPT
9. Ngân hàng thế giới (2000), *Dự báo về nền kinh tế Việt Nam đến năm 2010*.
10. Rowan Gidson (2002), *Tư duy lại tương lai*, Vũ Tiến Phúc, Dương Thủy, Phi Hoàng dịch, NXB Trẻ, TP HCM.
11. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu*, NXB Tổng Hợp, TP HCM.
12. Các bài báo và số liệu trên trang web sau:
www.sbv.gov.vn trang web của Ngân hàng nhà nước Việt Nam
www.gso.gov.vn trang web của Tổng cục thống kê.
www.mof.gov.vn trang web của Bộ Tài chính
www.vir.com.vn trang web của báo Đầu tư
www.vneconomy.vn trang web Thời báo Kinh tế Việt nam
Một số trang web của các NHTM cổ phần: www.eximbank.com.vn,
www.acb.com.vn, www.sacombank.com.vn, www.techcombank.com.vn,...