

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**



VÕ TẤN TRẦN DUY

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT
TRIỂN NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ
PHÁT TRIỂN VIỆT NAM ĐẾN 2015**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS ĐẶNG NGỌC ĐẠI

TP.HỒ CHÍ MINH NĂM 2007

MỤC LỤC

	Trang
Trang phụ bìa	
Lời cam đoan	
Mục lục	
Danh mục các bảng viết tắt	
Danh mục các bảng	
Mở đầu	
Chương 1 : CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	
1.1 Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh	1
1.1.1 Khái niệm về chiến lược kinh doanh	1
1.1.2 Vai trò chiến lược kinh doanh.....	1
1.2 Quy trình xây dựng chiến lược	2
1.3 Lựa chọn chiến lược.....	6
1.3.1 Chiến lược cấp công ty.....	6
1.3.2 Chiến lược cấp kinh doanh.....	7
Chương 2 : PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH	
2.1 Tổng quan về Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam.....	9
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của BIDV.....	9
2.1.2. Đặc điểm kinh doanh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam ..	10
2.1.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của BIDV trong những năm gần đây.....	12
2.2 Phân tích các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của BIDV	19
2.2.1 Các yếu tố tác động từ môi trường vĩ mô	19
2.2.1.1 Yếu tố kinh tế – xã hội:	19
2.2.1.2 Môi trường chính trị - pháp luật	22
2.2.1.3 Yếu tố quốc tế.....	24
2.2.1.4 Yếu tố công nghệ	27

2.2.2 Các yếu tố tác động tự môi trường vi mô	27
2.2.2.1 Người cung ứng và khách hàng.....	27
2.2.2.2 Sản phẩm thay thế	29
2.2.2.3 Đối thủ cạnh tranh trực tiếp.....	30
2.2.2.4 Đối thủ tiềm năng.....	36
2.2.3 Xác định cơ hội và thách thức của BIDV	37
2.2.3.1 Cơ hội	37
2.2.3.2 Thách thức	38
2.3 Phân tích các yếu tố môi trường nội bộ của BIDV	39
2.3.1 Các yếu tố của môi trường nội bộ	39
2.3.1.1 Nguồn lực tài chính.....	39
2.3.1.2 Chất lượng hoạt động	40
2.3.1.3 Yếu tố công nghệ	40
2.3.1.4 Mạng lưới	41
2.3.1.5 Nguồn nhân lực	42
2.3.1.6 Yếu tố Marketing.....	43
2.3.2 Xác định điểm mạnh, điểm yếu của BIDV	45
2.3.2.1 Điểm mạnh của BIDV	45
2.3.2.4 Điểm yếu của BIDV	46
Tóm tắt chương 2	48
Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BIDV ĐẾN 2015	
3.1 Mục tiêu phát triển của BIDV đến năm 2015.....	49
3.1.1 Mục đích.....	49
3.1.2 Tầm nhìn	49
3.1.3 Mục tiêu phát triển cụ thể của BIDV đến 2015	49
3.2 Xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển BIDV đến 2015	50
3.2.1 Cơ sở để xây dựng chiến lược.....	50
3.2.2 Hình thành các chiến lược từ ma trận SWOT	50
3.2.2.1 Chiến lược thâm nhập thị trường	51
3.2.2.2 Chiến lược phát triển thị trường	52

3.2.2.3 Chiến lược về phát triển sản phẩm dịch vụ mới	52
3.2.2.4 Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm	52
3.2.2.5 Chiến lược công nghệ	53
3.2.2.6 Chiến lược phát triển năng lực tài chính	53
3.2.2.7 Chiến lược nâng cao quản lý và chất lượng nguồn nhân lực	53
3.2.2.8 Chiến lược xây dựng nguồn khách hàng bền vững.....	53
3.2.2.9 Chiến lược tăng cường hoạt động marketing.....	54
3.3 Giải pháp tổng thể cho chiến lược	57
3.3.1 Nâng cao năng lực tài chính.....	57
3.3.2 Nguồn nhân lực	60
3.3.3 Giải pháp về mạng lưới và kênh phân phối	61
3.3.3.1 Bố trí sắp xếp lại mạng lưới kinh doanh hiện có	62
3.3.3.2 Tăng cường mở các điểm giao dịch tại các siêu thị	62
3.3.3.3 Mở thêm các quầy dịch vụ ngân hàng.....	63
3.3.3.4 Thiết lập và mở rộng mạng lưới ATM.....	63
3.3.4 Giải pháp về công nghệ	63
3.3.5 Giải pháp hoàn thiện và phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng.....	64
3.3.5.1 Nhóm sản phẩm huy động vốn	64
3.3.5.2 Nhóm sản phẩm tín dụng.....	65
3.3.5.3 Nhóm sản phẩm dịch vụ thanh toán và sản phẩm khác	66
3.3.6 Hoàn thiện chính sách marketing	66
3.3.6.1 Thực hiện thường xuyên việc phân tích đối thủ cạnh tranh.....	66
3.3.6.2 Phát triển thương hiệu BIDV	67
3.3.7 Nâng cao năng lực quản trị rủi ro của BIDV.....	68
3.4 Kiến nghị	69
3.4.1 Đối với Nhà nước	69
3.4.2 Đối với Ngân hàng nhà nước	70

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

CÁC PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ACB	: Ngân hàng TMCP Á châu
AGRIBANK	: Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn
ATM	: Máy rút tiền tự động
BIDV	: Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt nam
INCOMBANK	: Ngân hàng Công thương
NHNN	: Ngân hàng Nhà nước
NHTM	: Ngân hàng thương mại
NHTMCP	: Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMQD	: Ngân hàng thương mại quốc doanh
SACOMBANK	: Ngân hàng TMCP Sài gòn Thương tín
SPDV	: Sản phẩm dịch vụ
TCTD	: Tổ chức tín dụng
USD	: Đô la Mỹ
VIETCOMBANK	: Ngân hàng Ngoại thương
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG

	Trang
Bảng 1.1 : Ma Trận SWOT	5
Bảng 1.2 : Ma trận QSPM.....	6
Bảng 2.1 : Nguồn vốn và vốn huy động của BIDV từ năm 2001-2006.....	12
Bảng 2.2 : Doanh số mua bán ngoại tệ của hệ thống BIDV giai đoạn 2001-2006 ..	16
Bảng 2.3 : Số liệu tổng quan của nền kinh tế của năm 2005, 2006 và dự báo những năm tiếp theo	21
Bảng 2.4: Số lượng khách hàng doanh nghiệp và cá nhân.....	29
Bảng 2.5 : Thông tin tổng hợp về những ngân hàng lớn nhất Việt nam.....	30
Bảng 2.6 : Tổng hợp thị phần của các NHTM giai đoạn 2000-2004.....	31
Bảng 2.7 ROA, ROE của các ngân hàng đến 31/12/2005	33
Bảng 2.7 : Mạng lưới chi nhánh cấp 1 của các NHTM quốc doanh.....	34
Bảng 2.8 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh	35
Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE)	39
Bảng 2.10 : Mức vốn.....	40
Bảng 2.11: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ.....	47
Bảng 3.1: Ma trận SWOT.....	51
Bảng 3.2 Ma trận QSPM nhóm S/O.....	55
Bảng 3.3 Ma trận QSPM nhóm S/T.....	56

DANH MỤC CÁC HÌNH

	Trang
Hình 2.1: Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn và vốn huy động của BIDV từ năm 2001-2006.....	13
Hình 2.2 : Biểu đồ cơ cấu tín dụng của BIDV qua các năm 2001-2006:.....	14
Hình 2.3 : Biểu đồ về tỷ lệ cho vay của BIDV	15
Hình 2.4 : Doanh số mua bán ngoại tệ	17
Hình 2.5 : Doanh số thanh toán quốc tế	18
Hình 2.6 : Biểu đồ thị phần huy động vốn của BIDV trong nhóm NHTM quốc doanh đến 31/12/2005	32
Hình 2.7: Biểu đồ thị phần tín dụng của BIDV trong nhóm NHTM quốc doanh đến 31/12/2005.....	33
Hình 2.8: Biểu đồ so sánh ROA các ngân hàng.....	34
Hình 2.9: Biểu đồ so sánh ROE các ngân hàng	

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hội nhập kinh tế thế giới là xu thế tất yếu và là một yêu cầu khách quan đối với bất kỳ quốc gia nào trong quá trình phát triển. Xu hướng này ngày càng hình thành rõ nét, đặc biệt trong nền kinh tế thị trường đang trở thành một sân chơi chung cho tất cả các nước, thị trường tài chính đang mở rộng phạm vi hoạt động gần như không biên giới, vừa tạo điều kiện tăng cường hợp tác, vừa làm sâu sắc và gay gắt thêm quá trình cạnh tranh.

Trong lĩnh vực ngân hàng, có thể hiểu hội nhập quốc tế là việc mở cửa về hoạt động ngân hàng của nền kinh tế đó với cộng đồng tài chính quốc tế như các quan hệ tín dụng, tiền tệ và các hoạt động dịch vụ ngân hàng khác, cũng như là việc dỡ bỏ những cản trở ngăn cách khu vực này với phần còn lại của thế giới.

Trong tiến trình hội nhập đòi hỏi các ngân hàng và các tổ chức tài chính phi ngân hàng phải cạnh tranh trực tiếp với nhau để tồn tại và phát triển. Ngân hàng muốn duy trì lợi nhuận và khả năng cạnh tranh cần phải luôn đổi mới và phát triển về mọi mặt : Vốn, công nghệ, dịch vụ, cơ cấu tổ chức, trình độ quản lý, chất lượng hoạt động hệ thống kiểm soát rủi ro cũng như không ngừng nâng cao uy tín và thương hiệu của mình.

Đối với Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam (BIDV), sau hơn mười năm đổi mới hoạt động đã đạt được một số kết quả : Mức huy động vốn và cấp tín dụng ngày càng tăng đã góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, cung ứng các dịch vụ ngân hàng ngày càng mở rộng và phát triển, tạo tiện ích thu hút khách hàng, góp phần tạo điều kiện luân chuyển vốn nhanh hơn, tiết kiệm được chi phí lưu thông xã hội, cơ cấu mạng lưới BIDV ngày càng đa dạng, mở rộng và phát triển.

Khi bước vào hội nhập thì BIDV sẽ phải đối mặt với cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt, khốc liệt có thể đe dọa đến sự tồn tại và phát triển của BIDV, vậy BIDV phải xây dựng chiến lược kinh doanh như thế nào trong 10 năm tới, một giai đoạn cực kỳ khó khăn của các ngân hàng Việt nam. Là một các bộ quản lý trong hệ thống BIDV tôi rất tâm đắc với vấn đề trên nên đã chọn đề tài :

“ Xây dựng chiến lược phát triển Ngân hàng

Đầu tư và Phát triển Việt nam đến 2015”

2. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu và hệ thống hóa những lý luận cơ bản về chiến lược, làm cơ sở xây dựng chiến lược cho BIDV.

Phân tích đánh giá thực trạng hoạt động, môi trường kinh doanh của BIDV, từ đó phân tích và lựa chọn các phương án chiến lược phù hợp cho sự phát triển của BIDV trong mười năm tới.

Xây dựng các giải pháp thực hiện các chiến lược.

3. Phương pháp nghiên cứu

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.

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 BIDV trong quá khứ và hiện tại, cũng như so sánh các chỉ tiêu, số liệu kết quả hoạt động kinh doanh giữa BIDV với một số NHTM khác; đồng thời tham khảo ý kiến của các chuyên gia BIDV về việc đánh giá các điểm số trong quá trình phân tích các ma trận.

Bố cục đề tài

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

Chương 1 : Cơ sở khoa học của đề tài nghiên cứu

Chương 2 : Phân tích môi trường kinh doanh của BIDV

Chương 3 : Xây dựng chiến lược phát triển BIDV đến 2015

Chương 1

CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Khái niệm và vai trò của chiến lược kinh doanh

1.1.1 Khái niệm về chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp. Chiến lược không nhằm vạch ra một cách cụ thể làm thế nào để có thể đạt được những mục tiêu vì đó là nhiệm vụ của vô số các chương trình hỗ trợ, các chiến lược chức năng khác.

Chiến lược kinh doanh – liên quan tới việc làm thế nào một doanh nghiệp 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 đối thủ, khai thác và tạo ra được các cơ hội mới...

Cho đến hiện nay, có rất nhiều những khái niệm khác nhau về chiến lược kinh doanh tùy thuộc vào cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau :

- Theo Fred R.David : “ 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”.

- Theo các tác giả Garry D.Smith, Danny R.Arold và Bobby R.Bizzell : “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”.

1.1.2 Vai trò chiến lược kinh doanh

Thứ nhất, chiến lược kinh doanh giúp các doanh nghiệp thấy rõ những cơ hội và đe dọa trong kinh doanh, từ đó đưa ra những chính sách phát triển phù hợp nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Thứ hai, chiến lược kinh doanh giúp các nhà quản trị dự báo được một số bất trắc, rủi ro sẽ xảy ra trong hiện tại cũng như trong tương lai, từ đó dựa trên tiềm lực của doanh nghiệp mình để chủ động đối phó với những tình huống bất trắc này.

Thứ ba, chiến lược kinh doanh phối hợp các bộ phận trong doanh nghiệp một cách tốt nhất; giúp các thành viên phát huy được tính năng động, sáng tạo để đạt được mục tiêu chung.

1.2 Quy trình xây dựng chiến lược

• Bước 1 : Nghiên cứu môi trường

Các yếu tố môi trường có một tác động to lớn vì chúng ảnh hưởng đến toàn bộ các bước tiếp theo của quá trình quản trị chiến lược. Chiến lược đưa ra phải được hoạch định trên cơ sở các điều kiện môi trường của doanh nghiệp. Môi trường của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố, các lực lượng, các thể chế tồn tại bên ngoài doanh nghiệp mà các nhà quản trị khó hoặc không kiểm soát được nhưng chúng lại ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường của doanh nghiệp bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

- Nghiên cứu môi trường vĩ mô: Là quá trình nghiên cứu các yếu tố như: kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, dân tộc, luật pháp, địa lý, kỹ thuật, công nghệ và các chính sách của nhà nước ...

- Nghiên cứu môi trường vi mô: Là quá trình nghiên cứu các yếu tố như: đối thủ cạnh tranh, người tiêu dùng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế, các đơn vị sáp nhập hay rút lui khỏi ngành.

Phân tích môi trường vĩ mô và vi mô cho thấy những cơ hội và các mối đe dọa mà các doanh nghiệp sẽ phải gặp phải để từ đó xây dựng các chiến lược nhằm

tận dụng các cơ hội và né tránh hoặc làm giảm đi các ảnh hưởng của các mối đe dọa.

Sau khi phân tích từng yếu tố riêng biệt của môi trường vĩ mô, nhiệm vụ của các nhà quản trị chiến lược là đưa ra một kết luận chung về các yếu tố chủ yếu đem lại cơ hội và bất trắc của môi trường, theo Fred R. David thì cần xây dựng:

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE):

Ma trận này cho phép tóm tắt và đánh giá môi trường bên ngoài của doanh nghiệp. Đây là ma trận thành phần không thể thiếu trong xây dựng chiến lược.

Bất kể số cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được bao gồm trong ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà tổ chức có thể có là 4 và thấp nhất là 1. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt đối với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ. Nói cách khác, các chiến lược của công ty tận dụng có hiệu quả các cơ hội hiện có và tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của các mối đe dọa bên ngoài. Tổng số điểm là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các mối đe dọa bên ngoài.

Một phần quan trọng trong bước 1 là xây dựng **Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Trong tất cả các yếu tố có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp thì ảnh hưởng của cạnh tranh thường được xem là quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng điểm quan trọng có cùng ý nghĩa.

Tổng số điểm được đánh giá của các đối thủ cạnh tranh được đem so sánh với doanh nghiệp mẫu. Các yếu tố sẽ được liệt kê trong ma trận này bao gồm: thị phần, khả năng cạnh tranh, vị trí tài chính, chất lượng sản phẩm, lòng trung thành của khách hàng.

Các mức phân loại cho thấy cách thức mà theo đó các chiến lược của doanh nghiệp ứng phó với mỗi nhân tố của đối thủ cạnh tranh: mức độ quan trọng với 4 là tốt nhất; 3 là trên mức trung bình; 2 là mức trung bình và 1 là kém.

- **Bước 2 : Phân tích nội bộ.**

Là quá trình phân tích những hoạt động bên trong doanh nghiệp mà các nhà quản trị biết được và chủ động kiểm soát được, thông qua phân tích cho thấy những điểm mạnh điểm yếu trong kinh doanh của doanh nghiệp để xây dựng chiến lược nhằm phát huy các điểm mạnh và khắc phục các điểm yếu.

Việc phân tích môi trường đòi hỏi phải thu nhập, xử lý những thông tin về: hoạt động sản xuất, hoạt động quản trị, hoạt động tài chính, nhân sự, nghiên cứu phát triển, tiếp thị và hệ thống thông tin của doanh nghiệp.

Bước cuối cùng trong việc thực hiện phân tích nội bộ là xây dựng **Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE):**

Nó là công cụ dùng để tóm tắt và đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của các bộ phận kinh doanh chức năng và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

Số điểm quan trọng trong ma trận này được phân loại từ thấp nhất là 1 cho đến cao nhất là 4 và số điểm trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp mạnh về nội bộ.

- **Bước 3 : Xác định mục tiêu của doanh nghiệp**

Mục tiêu của doanh nghiệp xác định những kết quả mà doanh nghiệp muốn đạt được sau một số năm nhất định.

Mục tiêu phải đảm bảo tính khoa học, tính thống nhất và liên tục, phải đảm bảo tính tiên tiến, tính hiện thực, tính linh hoạt. Mục tiêu cần xác định rõ thời gian thực hiện và cần xác định bằng các chỉ tiêu định lượng.

Mục tiêu được phân loại theo thời gian gồm: mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn.

Mục tiêu được phân loại theo tính chất gồm: mục tiêu tăng trưởng nhanh, mục tiêu tăng trưởng ổn định và mục tiêu tăng trưởng suy giảm.

- **Bước 4 : Xây dựng chiến lược**

Quy trình hình thành một chiến lược tổng quát gồm 3 giai đoạn :

- Giai đoạn nhập vào: Là quá trình thiết lập các ma trận EFE, ma trận IFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh. Nếu một yếu tố nào đó xuất hiện hai lần trên ma trận, đó là trường hợp một yếu tố bên trong vừa là điểm mạnh vừa là điểm yếu và trường hợp một yếu tố bên ngoài vừa là cơ hội vừa là đe dọa.

- Giai đoạn kết hợp: Kết hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp để hình thành nên ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội– đe dọa (SWOT)

Bảng 1.1 : Ma Trận SWOT

SWOT	O: Những Cơ Hội Liệt kê những cơ hội	T: Những Đe Dọa Liệt kê những nguy cơ
S: Những điểm mạnh Liệt kê những điểm mạnh	Các chiến lược SO Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng các cơ hội	Các chiến lược ST Sử dụng các điểm mạnh để hạn chế ảnh hưởng của các mối đe dọa
W: Những điểm yếu Liệt kê những điểm yếu	Các chiến lược WO Hạn chế những điểm yếu để tận dụng cơ hội	Các chiến lược WT Hạn chế những điểm yếu và tránh khỏi những mối đe dọa

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển ma trận SWOT, nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, và sẽ không có một kết hợp tốt nhất. Thông thường các doanh nghiệp sẽ theo đuổi các chiến lược WO, WT hay ST để doanh nghiệp có thể ở vào vị trí áp dụng được chiến lược SO.

-**Giai đoạn quyết định:** sau khi phân tích ma trận SWOT để đưa ra các chiến lược khả thi, ma trận hoạch định chiến lược có thể định hướng QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) sẽ được sử dụng.

Ma trận QSPM có dạng sau (xem bảng 1.2):

Bảng 1.2 : Ma trận QSPM

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 trong						
Các yếu tố bên ngoài						
Cộng tổng số điểm hấp dẫn						

Với AS là số điểm hấp dẫn và 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 (không hấp dẫn) đến 4 (rất hấp dẫn). Tính tổng số điểm hấp dẫn (TAS) bằng cách nhân số điểm phân loại với số điểm hấp dẫn.

Các chiến lược được xây dựng trên cơ sở phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, trước tiên dựa trên các yếu tố thành công chủ yếu bên trong và bên ngoài, từ đó xác định các chiến lược để đạt được mục tiêu đã đề ra, các chiến lược được lựa chọn đòi hỏi sự phán đoán tốt bằng trực giác.

1.3 Lựa chọn chiến lược

1.3.1 Chiến lược cấp công ty

Mỗi doanh nghiệp có những chiến lược khác nhau trong những giai đoạn khác nhau nhằm thực hiện mục tiêu của mình.

-Chiến lược tăng trưởng chuyên sâu:

+Chiến lược thâm nhập thị trường: Mục đích là tăng thị phần của sản phẩm dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp.

+Chiến lược phát triển thị trường: Mở rộng thêm các thị trường để tiêu thụ sản phẩm dịch vụ hiện tại.

-Chiến lược phát triển sản phẩm: Cải tiến hoặc sửa đổi những sản phẩm dịch vụ hiện tại nhằm tăng khả năng cạnh tranh.

-Các chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa:

+Đa dạng hóa hoạt động đồng tâm: Thêm vào các sản phẩm hoặc dịch vụ mới có liên hệ với nhau.

+Đa dạng hoá hoạt động theo chiều ngang: Thêm vào những sản phẩm hoặc dịch vụ mới, không liên hệ gì với nhau cho những khách hàng hiện có.

-Đa dạng hoá hoạt động hỗn hợp: Thêm vào những sản phẩm hoặc dịch vụ mới, không liên hệ gì với nhau.

1.3.2 Chiến lược cấp kinh doanh

Nền tảng của chiến lược cấp kinh doanh được hình thành từ sự kết hợp về sản phẩm, thị trường và năng lực phân biệt của doanh nghiệp nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh trước đối thủ.

-Chiến lược khác biệt hóa: Là chiến lược nhằm vào sản xuất các sản phẩm dịch vụ có những điểm độc đáo, ưu việt, được xem là riêng có trong ngành và nhằm vào những khách hàng tương đối không nhạy cảm với giá. Điều này tạo ra lợi thế lớn cho doanh nghiệp vì những ưu điểm khác biệt này sẽ tạo các đặc tính hấp dẫn, thu hút khách hàng đến với sản phẩm và hơn thế nữa có khi nó còn ghi sâu trong trí nhớ khách hàng rất lâu.

-Chiến lược trọng tâm hoá: Là chiến lược nhằm vào việc đưa ra các sản phẩm dịch vụ đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng chuyên biệt hoặc một bộ phận hàng hóa chuyên biệt hoặc một vùng thị trường nhất định nào đó nhưng có quy mô vừa đủ, có tiềm năng phát triển tốt và không có tính quyết định đối với sự thành công của các đối thủ cạnh tranh chính khác.

TÓM TẮT CHƯƠNG I

Trong phần này, luận văn giới thiệu một số khái niệm chiến lược kinh doanh đồng thời nêu khái quát quá trình xây dựng chiến lược của doanh nghiệp. Quá trình xây dựng chiến lược thể hiện một phương cách logic, hệ thống và khách quan trong việc xác định chiều hướng tương lai của một doanh nghiệp.

Trong các chương tiếp theo, người viết sẽ áp dụng các lý luận đã nêu trong chương này để xây dựng chiến lược phát triển BIDV đến 2015.

Chương 2

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

2.1 Tổng quan về Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của BIDV

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam là doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt, giữ vai trò chủ đạo trong cung cấp dịch vụ ngân hàng phục vụ lĩnh vực đầu tư và phát triển ở Việt Nam và là một trong năm ngân hàng thương mại quốc doanh lớn nhất tại Việt Nam.

Ngày 26/04/1957, Thủ tướng Chính phủ đã ký Nghị định số 177/Ttg thành lập “Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam” tại Bộ Tài chính, thay thế cho “Vụ cấp phát vốn kiến thiết cơ bản”. Nhiệm vụ ban đầu của Ngân hàng là thanh toán và quản lý vốn do Nhà nước cấp cho xây dựng cơ bản nhằm thực hiện các kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và hỗ trợ công cuộc chiến đấu bảo vệ Tổ quốc.

Trong thời kỳ này, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam không phải là một ngân hàng thương mại nên không thực hiện các hoạt động của một ngân hàng thương mại như huy động tiền gửi tiết kiệm, thực hiện các dịch vụ thanh toán trong và ngoài nước, mà chủ yếu là giữ tiền gửi cho các doanh nghiệp đang trong quá trình xây dựng, hoạt động cho vay rất nhỏ, chỉ bó hẹp trong phạm vi các doanh nghiệp nhận thầu quốc doanh. Hoạt động của ngân hàng trong thời kỳ này chủ yếu là kiểm soát, theo dõi và thanh toán theo tiến độ hoặc theo kế hoạch của các công trình xây dựng cơ bản.

Nhằm cải tiến cơ chế hoạt động của Ngân hàng, ngày 24/06/1981, Chính phủ đã có Quyết định số 259/CP về việc chuyển Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam trực thuộc Bộ tài chính thành Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam trực thuộc Ngân hàng Nhà nước.

Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam được tổ chức theo hình thức của ngân hàng chuyên doanh. Bên cạnh nhiệm vụ cấp phát vốn Ngân sách, Ngân hàng Đầu tư và xây dựng Việt Nam còn có nhiệm vụ thu hút và quản lý các nguồn vốn dành cho đầu tư xây dựng cơ bản các công trình không do ngân sách cấp hoặc không đủ vốn tự có, đại lý thanh toán và kiểm soát các công trình thuộc diện ngân sách đầu tư.

Cùng với việc chuyển đổi nền kinh tế từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường, sau khi 02 Pháp lệnh về Ngân hàng ra đời, ngày 14/10/1990 Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng đã ra Quyết định số 401/CP thành lập Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam thay thế Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam. Ngày 26/11/1990, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước đã có Quyết định số 104NH/QĐ phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của BIDV. Ngân hàng chuyển dần sang hoạt động theo cơ chế thị trường, nguồn vốn ngân sách cấp phát cho đầu tư xây dựng cơ bản giảm nhiều, Nhà nước cấp vốn đầu tư cho Ngân hàng với yêu cầu Ngân hàng thực hiện quy chế cho vay trên cơ sở tính toán khả năng và thời hạn hoàn trả vốn và lãi, thu hẹp dần hoạt động cấp phát.

Đến năm 1994, BIDV được thành lập lại theo Quyết định số 90/Ttg ngày 07/03/1994 của Thủ tướng Chính phủ. Ngày 23/01/1995, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước ban hành Quyết định số 79 QĐ/NH5 quy định BIDV là ngân hàng thương mại nhà nước, ngoài chức năng huy động trung, dài hạn trong và ngoài nước để đầu tư các dự án phát triển kinh tế kỹ thuật, kinh doanh tiền tệ, tín dụng và dịch vụ ngân hàng, chủ yếu trong lĩnh vực đầu tư, phát triển, còn thực hiện các hoạt động của ngân hàng thương mại đối với doanh nghiệp trong và ngoài nước thuộc mọi thành phần kinh tế, các tầng lớp dân cư. Đồng thời, kể từ năm 1999, Chính phủ đã có quyết định chuyển hoạt động cấp phát về Bộ Tài chính. Từ đó, BIDV trở thành một ngân hàng thương mại thực thụ, hoạt động đa năng như các ngân hàng thương mại khác.

2.1.2. Đặc điểm kinh doanh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam là doanh nghiệp Nhà nước hạng đặc biệt, có tư cách pháp nhân, thực hiện chế độ hạch toán kinh tế tổng hợp, hoạt

động theo luật các tổ chức tín dụng, luật doanh nghiệp nhà nước, luật doanh nghiệp và các quy định khác của pháp luật.

Cơ cấu tổ chức của BIDV gồm Hội đồng quản trị (Văn phòng và Ban kiểm soát), Ban Tổng giám đốc (Tổng giám đốc, các Phó Tổng giám đốc, Văn phòng, các Ban, phòng chức năng và các đơn vị thành viên).

Hội đồng quản trị là cơ quan có thẩm quyền cao nhất được Nhà nước uỷ quyền thực hiện chức năng đại diện chủ sở hữu Nhà nước với toàn bộ hệ thống và chịu trách nhiệm trước Nhà nước. Các thành viên của Hội đồng quản trị do Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm và miễn nhiệm.

Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân trong các hoạt động của Ngân hàng và chịu trách nhiệm trước pháp luật về các hoạt động của Ngân hàng.

Các đơn vị thành viên của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam gồm:

-Các chi nhánh hạch toán phụ thuộc: được chủ động trong kinh doanh, hoạt động tài chính, tổ chức và nhân sự, được uỷ quyền một phần trong đầu tư phát triển và huy động vốn đầu tư, thành lập các đơn vị trực thuộc. Hiện nay, BIDV có 102 chi nhánh cấp 1 tại tất cả các tỉnh thành phố trên cả nước.

-Các thành viên hạch toán độc lập: là các đơn vị trực tiếp làm nhiệm vụ kinh doanh. Các doanh nghiệp này vừa có sự ràng buộc về nghĩa vụ và quyền lợi đối với Tổng công ty, vừa có quyền tự chủ kinh doanh và hoạt động tài chính với tư cách pháp nhân kinh tế độc lập, gồm Công ty thuê mua tài chính, Công ty chứng khoán, Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản.

-Các đơn vị liên doanh: được thành lập với tỷ lệ góp vốn giữa BIDV và các đối tác nước ngoài là 50/50, hoạt động trong các lĩnh vực ngân hàng và bảo hiểm, gồm có Ngân hàng Liên doanh VID-PUBLIC (liên doanh với Public Bank Berhad, Malaysia), Ngân hàng Liên doanh Lào-Việt (liên doanh với Ngân hàng ngoại thương Lào – Banque pour le Commerce Exterieur Lao) và Công ty Liên doanh Bảo hiểm Việt-Úc (liên doanh với Tập đoàn bảo hiểm QBE, Úc)

-Các đơn vị sự nghiệp: gồm Trung tâm đào tạo, Trung tâm công nghệ thông tin, Trung tâm thanh toán điện tử hoạt động theo quy chế do Tổng giám đốc duyệt, thực hiện hạch toán nội bộ, lấy thu bù chi, được sự hỗ trợ tài chính của Ngân hàng và được tạo nguồn thu từ thực hiện dịch vụ, hợp đồng nghiên cứu.

2.1.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của BIDV trong những năm gần đây

Cùng với sự phát triển chung của nền kinh tế và ngành ngân hàng Việt Nam, BIDV đã đạt được những kết quả đáng khích lệ trong những năm gần đây. Đặc biệt năm 2006 là năm thành công của BIDV với chênh lệch thu chi trước khi trích dự phòng rủi ro là 3.473 tỷ đồng trích DPRR 2.133 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế đạt 1.340 tỷ đồng.

- **Công tác nguồn vốn :**

Công tác nguồn vốn trong những năm gần đây đã đạt được những kết quả tích cực, với tốc độ năm sau tăng cao hơn năm trước, tốc độ tăng hàng năm rất cao và tương đối ổn định. Cuối năm 2006, tổng nguồn vốn đạt 165.103 tỷ đồng tăng 32,5% hoàn thành vượt mức kế hoạch đặt ra.

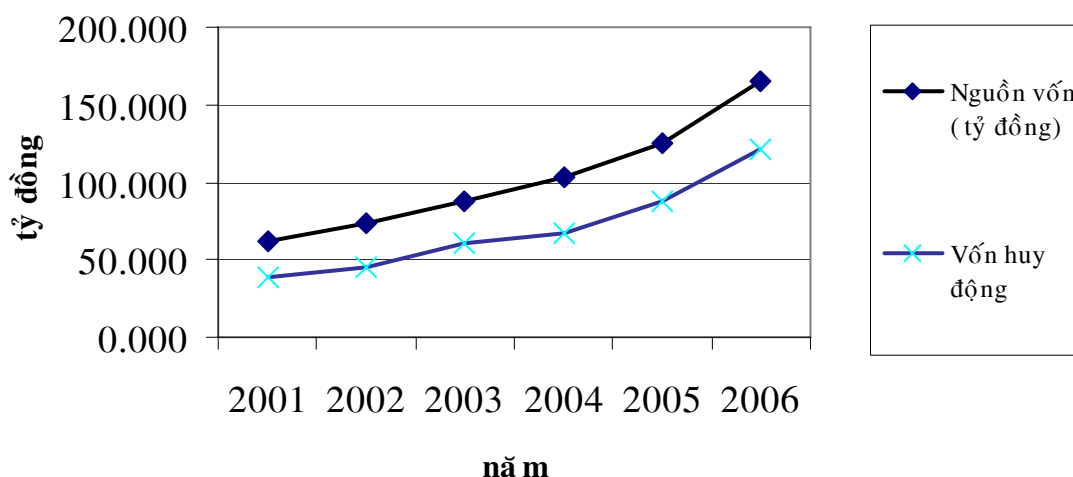
Trong cơ cấu nguồn vốn, thì vốn huy động từ cá nhân và các tổ chức kinh tế chiếm tỷ lệ khoảng 73% tổng nguồn vốn, tăng trưởng hàng năm rất cao. Cuối năm 2006 vốn huy động đạt 121.665 tỷ đồng tăng 38% so với đầu năm.

Bảng 2.1 : Nguồn vốn và vốn huy động của BIDV từ năm 2001-2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nguồn vốn (tỷ đồng)	61.696	73.746	87.43	102.72	125.127	165.103
Tốc độ tăng	-	19,5%	18,6%	17,5%	21,8%	32,5%
Vốn huy động	39.050	45.174	60.025	67.262	88.183	121.665
Tốc độ tăng	-	15,7%	32,8%	12%	31,1%	38%

(Nguồn: báo cáo thường niên các năm 2001-2006)

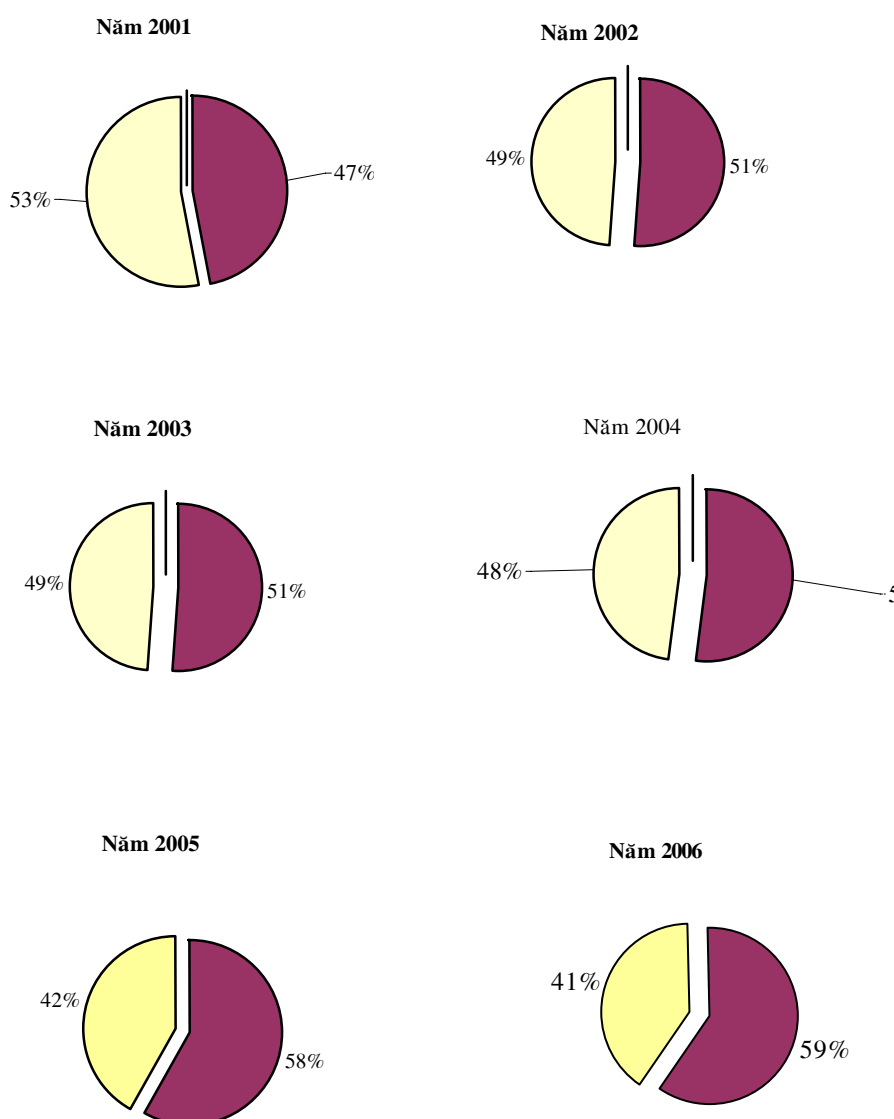
Hình 2.1: Biểu đồ tăng trưởng nguồn vốn và vốn huy động của BIDV từ năm 2001-2006



- Hoạt động tín dụng :

BIDV tiếp tục giữ tốc độ tăng trưởng tín dụng kèm với chú trọng đảm bảo chất lượng khoản vay. Tổng dư nợ đến 31/12/2006: 95.324 tỷ đồng tăng trưởng 14,1% so với năm 2005. Tốc độ tăng trưởng này nằm trong khả năng nguồn vốn và kiểm soát của BIDV, nhằm thực hiện chỉ đạo của NHNN về việc kiểm soát tăng trưởng và kiểm soát rủi ro tín dụng, phù hợp với cam kết với ngân hàng thế giới và thông lệ quốc tế. Điều này giúp BIDV hạn chế được rủi ro, tăng cường hiệu quả hoạt động chung về tín dụng, nâng cao khả năng cạnh tranh, vị thế hình ảnh của BIDV trong hoạt động tín dụng theo đề án cơ cấu lại.

Hình 2.2 : Biểu đồ cơ cấu tín dụng của BIDV qua các năm 2001-2006:

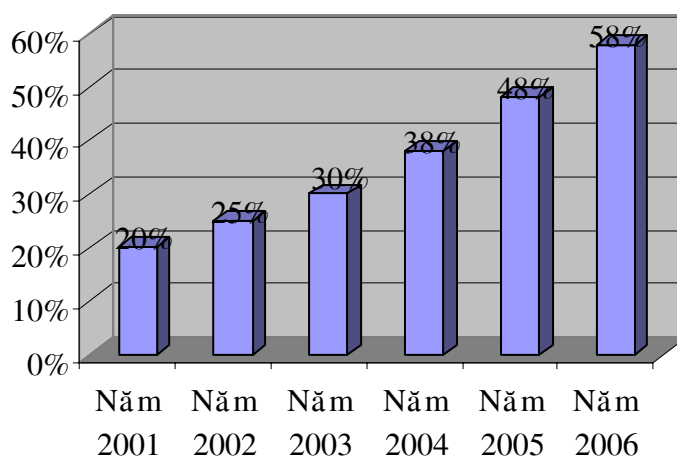


Cơ cấu nguồn vốn	 Ngắn hạn	 Trung dài hạn
------------------	---	--

Trong những năm qua BIDV đã và đang thực hiện chuyển dịch cơ cấu dư nợ theo hướng mục tiêu hoạt động tín dụng từng bước hướng tới các sản phẩm, khách hàng có sức cạnh tranh, có thị trường ổn định,

Hình 2.3 : Biểu đồ về tỷ lệ cho vay của BIDV

Tỷ lệ % cho vay ngoài quốc doanh trên tổng dư nợ



- **Hoạt động bảo lãnh**

Hoạt động bảo lãnh của hệ thống BIDV thực hiện chủ yếu là bảo lãnh thương mại (chiếm 70 đến 80%) với các hình thức như bảo lãnh dự thầu, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, Bảo lãnh vay vốn, bảo lãnh thanh toán.... Tổng số dư bảo lãnh tăng đáng kể qua các năm:

Đvt : tỷ đồng

Năm	Số dư bảo lãnh
2001	5.100
2002	5.263
2003	5.737
2004	7.573
2005	22.430
2006	40.824

- **Hoạt động dịch vụ của hệ thống BIDV**

Hoạt động dịch vụ những năm qua của hệ thống BIDV đều tăng cả về quy mô và chất lượng dịch vụ. Cuối năm 2006 thu dịch vụ ròng đạt 573.7 tỷ đồng, tăng 92% so với năm 2005; một số hoạt động dịch vụ có mức tăng trưởng cao như thu phí bảo lãnh tăng 49%; thu từ dịch vụ thanh toán tăng 36%. Kết quả hoạt động dịch

vụ góp phần chuyển dịch cơ cấu doanh thu của BIDV, nâng tỷ trọng thu dịch vụ ròng tổng chênh lệch thu chi mức 10.9% năm 2005 lên mức 16.5% năm 2006.

Trong thời gian qua BIDV đã không ngừng đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ và chuyên nghiệp hóa trong công tác nghiên cứu, triển khai thử nghiệm và triển khai đại trà các sản phẩm dịch vụ mới gắn liền nền tảng công nghệ ngân hàng hiện đại và cung cấp nhiều tiện ích phục vụ khách hàng, hoàn thành việc kết nối thẻ VISA, đồng thời tiếp tục mở rộng mạng lưới máy ATM và POS, tăng cường chất lượng các dịch vụ truyền thống.

Bên cạnh đó BIDV đã gắn công tác phát triển dịch vụ với việc phát triển thương hiệu và hình ảnh của BIDV, từng bước có sự đồng bộ trong việc triển khai các dịch vụ trong phạm vi toàn quốc, tạo ra những sản phẩm dịch vụ mang tính riêng có và chuyên biệt của BIDV, được khách hàng là doanh nghiệp và dân cư ghi nhận đánh giá cao.

• **Hoạt động kinh doanh tiền tệ của BIDV qua các năm 2001-2006:**

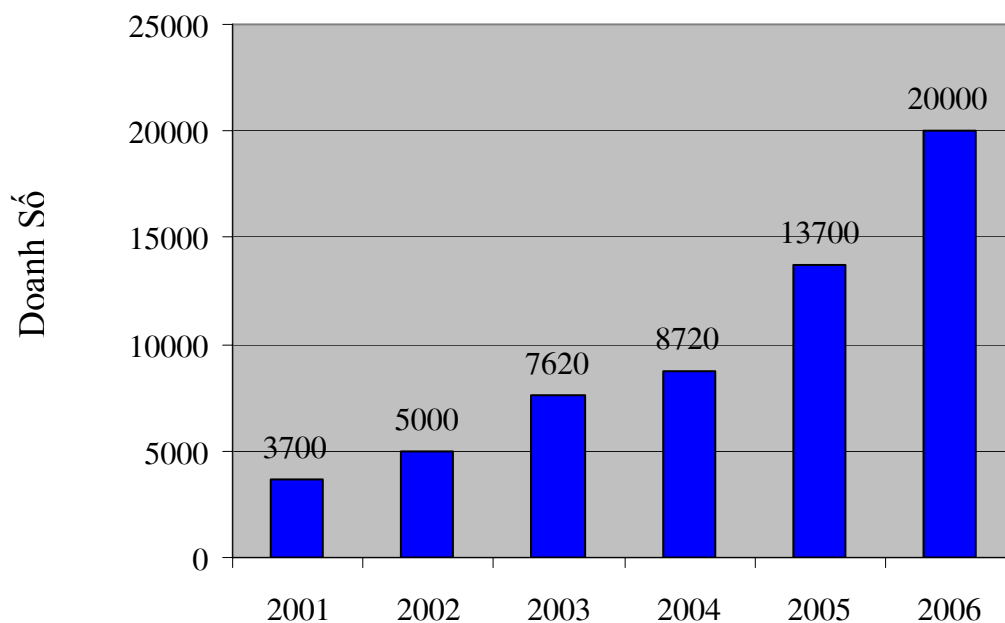
Hoạt động kinh doanh ngoại tệ của BIDV tiếp tục được chú trọng vào các hoạt động mang tính chất thương mại trên cơ sở nhu cầu khách hàng. Doanh số mua bán ngoại tệ của BIDV năm 2006 đạt 20 tỷ USD đạt 121 so với kế hoạch đạt ra và chênh lệch giá mua, bán đạt 91,75 tỷ VND.

Bảng 2.2 : Doanh số mua bán ngoại tệ của hệ thống BIDV giai đoạn 2001-2006

Đvt : triệu USD

Năm	Doanh số
2001	3.700
2002	5.000
2003	7.620
2004	8.720
2005	13.700
2006	20.000

Hình 2.4 : Doanh số mua bán ngoại tệ

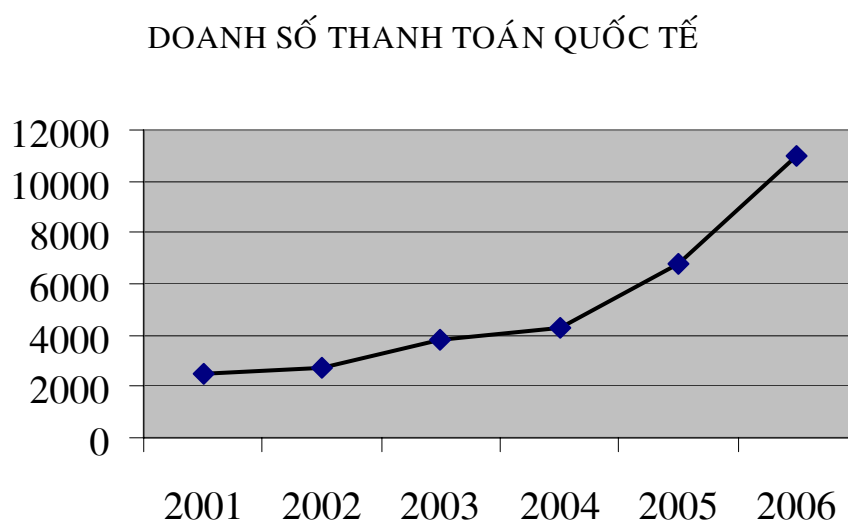


- **Hoạt động thanh toán quốc tế :**

BIDV rất chú trọng đến hoạt động thanh toán quốc tế (TTQT), đây là hoạt động khá mạnh và mang lại hiệu quả cao cho BIDV trong những năm gần đây. Tổng doanh số thanh toán quốc tế đạt 11 tỷ USD tăng trưởng 62% so với năm 2005, phí dịch vụ giao dịch tài trợ thương mại đạt 95.7 tỷ đồng tăng 60% so với năm 2005.

Kết quả thanh toán quốc tế trong những năm qua tăng trưởng vượt bậc là do nỗ lực của toàn hệ thống trong việc đổi mới chính sách khách hàng, thu hút các khách hàng lớn như Vietsopetro, Petrolimex, Vinashin, EVN ... Hơn nữa, với chính sách hỗ trợ hoạt động TTQT và hỗ trợ tín dụng cho các doanh nghiệp xuất khẩu (đặc biệt là ngành gỗ và thủy sản) triển khai trong năm 2005 đã tiếp tục phát triển và phát huy hiệu quả trong năm 2006 cũng là một phần quan trọng đóng góp vào sự phát triển của hoạt động TTQT.

Hình 2.5 : Doanh số thanh toán quốc tế



- **Hoạt động kinh doanh thẻ**

Cuối năm 2006, tổng thu từ hoạt động kinh doanh thẻ là 12,59 tỷ đồng, thu ròng từ hoạt động kinh doanh thẻ là 8,6 tỷ đồng, tăng trưởng so với năm 2005 là 63%. Tổng số thẻ phát hành tính đến cuối năm 2006 của toàn hệ thống là : 562 nghìn thẻ, tăng 269 nghìn thẻ tương đương tăng trưởng 91.55% so với năm 2005. Tần suất giao dịch trung bình /1 máy ATM là 4100 giao dịch/máy/tháng. Cơ cấu khách hàng hiện tại chủ yếu là người có thu nhập trung bình (cán bộ công nhân viên, sinh viên và một số khách hàng vắng lai) nên thu từ kinh doanh thẻ còn khiêm tốn. Mặc dù, năm 2006 kinh doanh thẻ cũng có những bước phát triển tốt nhưng thị phần thẻ của BIDV mới chiếm được 10%, chưa xứng với tiềm năng.

- **Quan hệ đối ngoại**

BIDV đã chú trọng xây dựng chính sách hợp tác kinh doanh với các định chế tài chính quốc tế thông qua việc đánh giá, xét cấp hạn mức cho 91 định chế tài chính với tổng hạn mức đã cấp năm 2006 là 2,7 tỷ USD, góp phần nâng cao hiệu quả và tối ưu hóa nguồn vốn khả dụng, đồng thời thực hiện xây dựng và hoàn thiện quy trình thiết lập và quản lý hạn mức cho các định chế tài chính, trong đó tách bạch hoạt động của các phòng ban chức năng hướng theo mô hình của các ngân

hàng hiện đại về quản lý rủi ro. Cùng với đó là việc phối hợp với công ty tư vấn quốc tế thực hiện việc xây dựng hệ thống xếp hạng nội bộ các định chế tài chính theo chuẩn mực và thông lệ quốc tế.

Cùng với việc đẩy mạnh giải ngân nguồn vốn tín dụng, BIDV cũng tăng cường hoạt động kiểm tra giám sát tình hình quản lý và sử dụng vốn vay ở các địa phương, đảm bảo nguồn vốn dự án được sử dụng hiệu quả theo đúng các mục tiêu phát triển đã đặt ra cho dự án. Kết quả là dự án Tài chính nông thôn II có tỷ lệ thu hồi đạt mức rất cao. Không có nợ quá hạn từ các tổ chức tín dụng cho BIDV. Nợ quá hạn của người vay vốn ở các tổ chức tín dụng ở dưới mức 0,5% (thấp hơn so với tỷ lệ chung của các ngân hàng), cho thấy mức độ an toàn và tính hiệu quả trong cho vay và sử dụng nguồn vốn dự án.

Bên cạnh đó, BIDV tiếp tục làm đầu mối làm việc với WB và các bộ ngành chuẩn bị xây dựng Dự án tài chính nông thôn III. Đến thời gian này, các bước xúc tiến xây dựng dự án đã và đang được các bên liên quan tích cực thực hiện.

2.2 Phân tích các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

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 2006 là năm có nhiều biến động với giá dầu thô vượt ngưỡng 70USD/ thùng, cao nhất trong vòng 22 năm qua, giá vàng vượt mức 540USD/ounce, lạm phát tăng cao và dịch cúm gia cầm đã lan rộng và bùng phát nhiều quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên trong năm 2006 nền kinh tế thế giới vẫn tăng trưởng ổn định đạt mức 5,1%.

Đối với nền kinh tế trong nước, từ năm 2001 đến nay, cùng với sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế thị trường, kinh tế Việt Nam đã có những bước tiến đáng kể, liên tục tăng trưởng nhanh (ở mức trên 7%, năm 2006 đạt 8.17%). Kinh tế vĩ mô được ổn định, đời sống vật chất 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; 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 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 tăng 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%, năm 2006 tăng 8,15%).

Bảng 2.3 : Số liệu tổng quan của nền kinh tế của năm 2005, 2006 và dự báo những năm tiếp theo

Đơn vị : tỷ USD

Chỉ tiêu	2005	2006	2007	2008	2009	2010
I. Qui mô nền kinh tế						
1. GDP	49	52.9	57.1	61.7	66.7	72.0
2. Tỷ lệ tăng trưởng (%)	8.4	8.17	8	8	8	8
II. Cơ cấu nền kinh tế (%GDP)						
3. Nông- lâm - ngư nghiệp	20.5	20	19	17	16	15
4. Công nghiệp và xây dựng	41	41.5	42	42.3	42.8	43
5. Dịch vụ	38.5	40	41	41.3	41.8	42
III Cán cân thanh toán						
6. Tổng giá trị xuất khẩu	32.23	35.60	40.55	46.1	52.47	59.55
7. Tổng giá trị nhập khẩu	36.9	42.47	48.63	55.44	63.09	71.29
8. Thâm hụt thương mại	-4.67	-6.87	-8.08	-9.34	-10.62	-11.74
9. Vô hình	2.87	5.01	6.16	7.36	8.58	9.64
10. Số dư tài khoản vãng lai	-1.8	-1.86	-1.92	-1.98	-2.04	-2.1
IV Các mặt hàng xuất khẩu chủ lực						
11. CN nặng và khoáng sản	9.8	11.1	12.5	14.2	16.0	18.2
12. CN nhẹ và tiểu thủ công nghiệp	12.6	14.7	17.0	19.5	22.7	16.0
13. Hàng nông lâm thủy sản	8.3	9.5	10.7	12.0	13.3	14.8
V Các mặt hàng nhập khẩu chính						
14. Máy móc thiết bị phụ tùng	11.7	13.5	15.5	17.7	20.2	22.8
15. Nguyên nhiên vật liệu	22.5	25.8	29.4	33.1	37	41.3
16. Hàng tiêu dùng	2.3	2.7	3.2	3.7	4.2	4.8
VI Các chỉ số khác						
17. Tổng nợ nước ngoài	17.4	19.6	20.6	21.6	22.6	24.4
18. Tỷ lệ lạm phát (%)	8.4	7.5	7	6.5	6.5	6.5
19. Tỷ lệ thất nghiệp ở thành thị (%)	5.31	5.30	5.2	5.10	5.00	5.00
20. Tỷ giá hối đoái dự tính (USD)	15.74	15.855	16.495	16.900	17.500	18.000
21. Lãi suất cho vay liên hàng dự tính	8.5%	7.5-8%	7-7.5%	7-7.5%	7-7.5%	7-7.5%
22. Dự trữ ngoại hối	8.3	9.5	11.6	13.8	16.3	18
23. Cung tiền (M2)	42.46	55.20	71.76	93.28	121.27	157.65
24. Tổng vốn đầu tư	18.8	21.6	24.4	27.5	31.3	35.6
25. Trong đó từ kênh ngân hàng	3.7	4.5	5.4	6.1	6.9	7.9
26. Tăng trưởng tín dụng (%)	22	22	22-24	22-24	22-24	22-24
Nguồn : Chỉ tiêu 1-16,19,24 : Kế hoạch phát triển kinh tế xã hội 2006-2010, Bộ kế hoạch và đầu tư Các chỉ tiêu khác : Báo cáo Thông tin kinh tế (Economist Intelligence Report) tháng 08/2005 Dự thảo báo cáo Chính trị trình Đại hội Đảng X (tháng 02/2006)						

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 2006 GDP của Việt Nam chỉ đạt trên 50 tỷ USD và bình quân đầu người chỉ khoảng 720 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

lẽ trong tương lai. Tuy nhiên, nhìn khía cạnh tích cực của vấn đề này cùng với quy mô dân số Việt Nam là 84 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 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 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 còn nhiều rủi ro.

2.2.1.2 Môi trường chính trị - pháp luật

Về chính trị, dưới đây là một số đánh giá về bối cảnh chính trị của Việt Nam trong tương lai. Yếu tố này sẽ có ảnh hưởng đến sự phát triển của nền kinh tế nói chung và của BIDV nói riêng

- Theo đánh giá của cộng đồng quốc tế, Việt Nam là một trong những quốc gia có tình hình an ninh, chính trị ổn định. Là tiền đề cho sự phát triển kinh tế, thương mại, thu hút dòng vốn đầu tư trực tiếp và gián tiếp từ nước ngoài.

- Những quan điểm đổi mới của Đảng và Nhà nước về kinh tế, về tự do hóa thương mại – đầu tư và cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước (đặc biệt là cổ phần hóa các Ngân hàng thương mại nhà nước) trong thời gian qua tạo điều kiện thuận lợi cho hệ thống NHTM Việt Nam tăng cường năng lực tài chính, nâng cao tính minh bạch trong hoạt động, chủ động hội nhập và áp dụng các thông lệ quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng

Với đường lối đối ngoại độc lập, tự chủ, sẵn sàng làm bạn với tất cả các nước trên thế giới trên cơ sở hòa bình, hữu nghị, ổn định và hợp tác.

Về môi trường pháp luật, luật pháp có thể có những thay đổi ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong những năm tới:

- Luật Ngân hàng nhà nước sẽ được điều chỉnh sau quá trình thực hiện đề án xây dựng Ngân hàng Trung ương hiện đại (một số nội dung quan trọng tại thông báo số 191 – TB/TW của Bộ Chính trị về mục tiêu, giải pháp phát triển ngành Ngân hàng đến năm 2010, định hướng đến năm 2020).

- Quy định pháp luật về cổ phần hóa các DNNN (bao gồm cả NHTM NN), tỷ lệ sở hữu cổ phần tối đa của nhà đầu tư nước ngoài, nhà đầu tư phi nhà nước sẽ được nới lỏng.

- Ngân hàng sẽ trở nên dễ dàng hơn trong việc xử lý tài sản thế chấp (phát mãi tài sản để thu hồi vốn) nếu khách hàng vay không trả được nợ cho ngân hàng.

- Ban hành các quy định về việc thuê lao động là người nước ngoài làm việc trong các doanh nghiệp nhà nước.

- Phát triển các loại hình công ty mua bán nợ (độc lập với ngân hàng), bổ sung chức năng nhiệm vụ cho các công ty quản lý nợ và khai thác tài sản của các NHTM, tạo điều kiện cho các NHTM xử lý nợ xấu.

Về khuôn khổ văn bản của ngành ngân hàng, trong những năm tới, tùy theo thực tiễn vận động của thị trường tài chính tiền tệ, Ngân hàng nhà nước có thể ban hành những văn bản quy định như :

- Hệ số an toàn vốn theo tiêu chuẩn Basel 2

- Những thay đổi về mức tiền gửi dự trữ bắt buộc gửi tại Ngân hàng nhà nước (hiện tại là 5% đồng Việt nam và 8% ngoại tệ) tùy theo định hướng điều tiết cung tiền.

- Thay đổi về giới hạn cho vay của TCTD đối với 01 khách hàng nhằm thực hiện chính sách nới lỏng hay thắt chặt tín dụng.

- Cho phép các NHTM huy động vốn dài hạn để bổ sung vốn cấp 2 (nợ thứ cấp) theo một quy định chuẩn và thống nhất.

- Các chuẩn mực Kế toán Quốc tế (IAS) bắt buộc áp dụng ở tất cả các ngân hàng và công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán.

- Quy định về chứng khoán (securitisation) ra đời, tạo điều kiện hỗ trợ các NHTM dễ dàng tái cơ cấu tài sản.

- Quyết định cấp bổ sung vốn điều lệ (liên bộ hoặc Tổng công ty Đầu tư vốn nhà nước- Bộ tài chính), xử lý nợ xấu của các NHTM NN.

Các văn bản quy định về kiểm toán nội bộ và quản lý rủi ro trong hoạt động của các ngân hàng thương mại.

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.

2.2.2.3 Yếu tố quốc tế

Quá trình mở cửa, đổi mới kinh tế 20 năm qua đã cho thấy tác dụng to lớn của hội nhập kinh tế quốc tế trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, nâng cao mức sống nhân dân và tạo điều kiện phát triển ngành ngân hàng một cách mạnh mẽ.

Hội nhập kinh tế quốc tế và gia nhập WTO gây một tác động lớn lao đến nền kinh tế và hệ thống ngân hàng thương mại. Quá trình mở cửa thị trường trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng sẽ buộc BIDV phải đối mặt với sức ép cạnh tranh ngày càng lớn, nguồn thu sẽ bị chia sẻ trong khi những rủi ro tiềm ẩn của thị trường ngày càng lớn.

Theo BTA, trong giai đoạn 2001-2009, các ngân hàng Mỹ chỉ được hoạt động tại Việt Nam dưới hình thức liên doanh với đối tác Việt Nam theo tỷ lệ góp vốn 30%-49%; đến năm 2010, các ngân hàng Mỹ sẽ có một sân chơi bình đẳng như các ngân hàng Việt Nam.

Theo cam kết khi gia nhập WTO, Việt Nam xóa bỏ mạnh hơn các bảo hộ đối với dịch vụ tài chính, ngân hàng. Cụ thể kể từ 01/04/2007 các NH Mỹ và NH nước ngoài sẽ được thành lập các chi nhánh 100% vốn nước ngoài, các công ty chứng khoán nước ngoài góp vốn 49% sở hữu nước ngoài. Sau 5 năm, nhà đầu tư có thể sở hữu 100% công ty chứng khoán.

Những cơ hội :

- Việc gia nhập WTO của Việt Nam cũng đồng nghĩa với việc xóa bỏ các trợ cấp của Chính phủ đối với các doanh nghiệp. Tài chính doanh nghiệp sẽ ngày càng trở nên tự chủ, tính minh bạch ngày càng cao và do đó nền khách hàng tốt sẽ được cải thiện, mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng sẽ ngày một thị trường hóa, vì mục tiêu lợi nhuận.

- Hội nhập kinh tế quốc tế mang lại cơ hội lớn cho sự phát triển dịch vụ ngân hàng để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao, ngày càng chuyên nghiệp của các doanh nghiệp trong nền kinh tế.

- Xu hướng đầu tư của các nhà đầu tư nước ngoài vào các NHTMCP trong nước trong thời gian qua đã chứng tỏ cam kết mang tính dài hạn của nhà đầu tư nước ngoài đối với thị trường tài chính Việt Nam.

- Chủ trương cổ phần hóa BIDV và thu hút cổ đông chiến lược nước ngoài là một biểu hiện sinh động của toàn cầu hóa và hội nhập. Với sự tham gia góp vốn của đối tác chiến lược nước ngoài, ngoài cơ hội tăng vốn tự có, BIDV sẽ có cơ hội tiếp nhận kỹ năng, kinh nghiệm quản trị doanh nghiệp hiện đại, đổi mới nền tảng công nghệ và phát triển những dịch vụ mới mà phía đối tác có nhiều kinh nghiệm.

- Sự cạnh tranh mạnh mẽ sẽ tạo cơ hội và sức ép thúc đẩy tính sáng tạo, tăng cường năng suất lao động và đào luyện nguồn nhân lực BIDV đáp ứng với nhu cầu phát triển mới.

- Cơ hội của BIDV còn thể hiện ở hệ thống mạng lưới đã được phát triển rộng khắp với nền tảng kỹ thuật công nghệ hiện đại, dịch vụ ngân hàng có tầm bao quát trên phạm vi toàn quốc.

- Trong quá trình hội nhập, BIDV phải chấp nhận sự tác động mạnh mẽ của thị trường tài chính thế giới, nhất là về lãi suất và tỷ giá, đòi hỏi BIDV phải tăng cường tính linh hoạt trong hoạt động, tăng cường kỹ năng kinh doanh và cải cách phương thức quản trị nhằm mục tiêu lợi nhuận và an toàn.

Những thách thức :

- BIDV sẽ phải cạnh tranh bình đẳng với các Ngân hàng nước ngoài, trong bối cảnh họ có nhiều lợi thế về năng lực tài chính; kinh nghiệm quản lý, công nghệ và dịch vụ hiện đại. BIDV sẽ phải chấp nhận cuộc cạnh tranh quyết liệt để tồn tại và phát triển.

- Sức ép cạnh tranh đối với các NHTM nội địa sẽ tăng mạnh cùng với việc nới lỏng các quy định về hoạt động của các ngân hàng nước ngoài, nhất là những ràng buộc về tiền gửi nội tệ, phát hành thẻ tín dụng và máy rút tiền tự động. Bên cạnh là hàng loạt những loại hình dịch vụ mà ngân hàng nước ngoài hơn hẳn NHTM VN về công nghệ và trình độ quản lý như thanh toán quốc tế, đầu tư dự án, tài trợ thương mại, môi giới tiền tệ...

- Thị trường tín dụng (kể cả bán buôn và bán lẻ) sẽ cạnh tranh gay gắt khi mà các ngân hàng nước ngoài đang dần hiểu rõ thị trường Việt Nam cũng như môi trường pháp lý đã đảm bảo cho họ xử lý rủi ro. Trong bối cảnh này, thị phần (khách hàng tốt) của BIDV có thể sẽ bị thu hẹp dần, nhất là tại các thành phố lớn và những vùng kinh tế trọng điểm.

- Quá trình đổi mới tài chính của DNNN (các khách hàng) và của hệ thống NHTM (các chủ nợ) có những lệch pha đáng kể. Trong khi tình trạng tài chính, kỹ năng quản trị của các doanh nghiệp Việt Nam (đặc biệt là DNNN) còn gặp rất nhiều khó khăn, chưa thể cải thiện trong thời gian ngắn thì những đòi hỏi về chất lượng tín dụng, kiểm soát rủi ro của NHTM lại buộc phải tuân theo những tiêu chuẩn, thông lệ quốc tế.

- Việc cải thiện chất lượng quản trị điều hành, kiểm tra – giám sát, chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng môi trường kinh doanh mới đang là áp lực lớn đối với BIDV.

- Một thách thức lớn đối với BIDV là phải lựa chọn đúng đắn cổ đông chiến lược nước ngoài tham gia góp vốn vào BIDV khi cổ phần hóa. BIDV cần suy xét kỹ lưỡng mục đích, và những cam kết dài hạn của nhà đầu tư để đảm bảo sự hợp tác hiệu quả ổn định.

2.2.2.4 Yếu tố công nghệ

Tốc độ phát triển của công nghệ ngân hàng trên thế giới là rất nhanh chóng, tạo điều kiện cho việc mở rộng các sản phẩm, dịch vụ. Để phát triển kinh doanh tiếp cận nhanh chóng với thông lệ quốc tế, việc đầu tư và xây dựng nền tảng công nghệ thông tin phục vụ quản trị điều hành và kinh doanh đang là một nhu cầu bức xúc. Đặc biệt là đang diễn ra xu hướng đầu tư mạnh cho nền tảng công nghệ để cung ứng các dịch vụ chất lượng cao và tiện dụng cho khách hàng. Đặc biệt là phát triển các kênh phân phối mới như: Điểm giao dịch tự động (Auto bank); Ngân hàng điện tử (Internet banking, phone banking); Thiết bị thanh toán thẻ (POS) tại các trung tâm thương mại, cửa hàng.

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 lợi

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 tại một ngân hàng khác. Từ đó, dẫn đến việc cấp hạn mức cho khách hàng ở nhiều ngân hàng khác nhau sẽ 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 ngân hàng thương mại. Tình trạng thẻ của 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 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 nhiều đến mạng CNTT và chất lượng dịch vụ ngân hàng.

2.2.3 Các yếu tố tác động từ môi trường vi mô

2.2.3.3 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 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 BIDV thì đối tượng này cần được tìm hiểu và nghiên cứu thật kỹ những đặc điểm, niềm tin và kỳ vọng của họ nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của họ.

Khách hàng 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 có quyền thương lượng lớn và đây là đối tượng khá quan trọng mà các ngân hàng luôn chú ý săn sóc.

BIDV phân loại khách hàng và người cung ứng thành 02 nhóm chính là khách hàng nhóm cá nhân và nhóm khách hàng doanh nghiệp. Với doanh nghiệp là người cung ứng thì ngân hàng có thể huy động 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 đáng kể cho ngân hàng. Tuy nhiên, thì rủi ro tín dụng đối với đối tượng khách hàng doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp quốc doanh tương đối lớn, thời gian qua đa số nợ quá hạn tại BIDV tập trung tại các các doanh nghiệp này. Từ đó BIDV cũng như các ngân hàng khác, về dịch vụ tín dụng chuyển hướng sang phục vụ đối tượng phục vụ là doanh nghiệp ngoài quốc doanh, khách hàng cá nhân, là đối tượng có mức độ rủi ro thấp hơn nhiều so với công ty quốc doanh.

So sánh với các NHTM khác thì BIDV có số lượng khách hàng và nhà cung cấp là các doanh nghiệp tương đối cao do đặc thù trước đây là chuyên cho vay đầu tư xây dựng cơ bản, do đó BIDV có thể tận dụng được lượng tiền gửi thanh toán từ

các đối tượng này với lãi suất huy động không kỳ hạn, vừa có khả năng cho vay cao vì các doanh nghiệp này trên đà phát triển rất cần vốn để sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.4: Số lượng khách hàng doanh nghiệp và cá nhân

Đvt : ngàn cá nhân, doanh nghiệp

Năm	2003	2004	2005	2006
Khách hàng cá nhân	530	867	1.051	1.393
Khách hàng doanh nghiệp	69	95	132	183
Tỷ lệ khách hàng cá nhân	80,4%	90,1%	88,8%	89,7%
Tỷ lệ khách hàng doanh nghiệp	21,6%	19,9%	11,2%	10,3%

Nguồn số liệu : Phòng thông tin kinh tế- BIDV cung cấp

2.2.3.4 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 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 hóa thị trường cổ phiếu đạt 221.156 tỷ đồng, chiếm 22,7% GDP năm 2006, tổng giá trị trái phiếu là 70.000 tỷ đồng bằng 7,7% GDP năm 2006 (nguồn : website Bộ tài chính). Điều đó cho thấy một lượng nguồn vốn lớn 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 phát hành cổ phiếu) nhưng cũng đồng

thời mở rộng kênh cho các nhà đầu tư vay thế chấp bằng chứng khoán (ng nghiệp vụ repo chứng khoán).

2.2.3.5 Đối thủ cạnh tranh trực tiếp

Trên thị trường dịch vụ ngân hàng hiện nay, có thể nhận thấy rằng các NHTM quốc doanh chiếm hơn 65% thị phần về dịch vụ tín dụng, gần 70% về thị phần huy động vốn. Trong khi đó khối các NHTMCP đã có sự phát triển vượt bậc trong những năm vừa qua, thị phần ngày càng được mở rộng. Theo nhận định chung của các chuyên gia kinh tế thì các NHTM quốc doanh và khoảng 02 NHTMCP hàng đầu là ACB và Sacombank sẽ tiếp tục chi phối thị trường dịch vụ trong khoảng 05 năm tới.

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp của BIDV hiện nay là các NHTM quốc doanh và nhóm các NHTMCP hàng đầu. Trong đó đặc biệt là Vietcombank, Agribank, Incombank. 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 BIDV trong thời gian hiện nay và tiếp tục cạnh tranh trong thời gian sắp 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 BIDV trên thị trường

Bảng 2.5 : Thông tin tổng hợp về những ngân hàng lớn nhất Việt nam

Chỉ tiêu (tỷ VND, %)	BIDV	AGRIBANK	VCB	ICB
Tổng tài sản	121,403	187,655	136,721	116,373
Vốn chủ sở hữu	6,531	8,374	8,416	5,016
Vốn huy động	87,026	119,732	96,628	100,571
CAR	5.80%	4.79%	9.57%	5.24%
Nợ xấu /Dư nợ	3,2%	1.08%	1.85%	2.55%
Dư nợ/ Tổng tài sản	68.13%	73.66%	44.24%	65.22%
Lợi nhuận/Tổng tài sảnTB	0.50%	0.48%	1.01%	0.38%
Lợi nhuận/ Vốn chủ sở hữu TB	8.81%	10.81%	16.54%	8.12%
Chỉ số chi phí/thu nhập	32.35%	43.97%	25.62%	49.84%

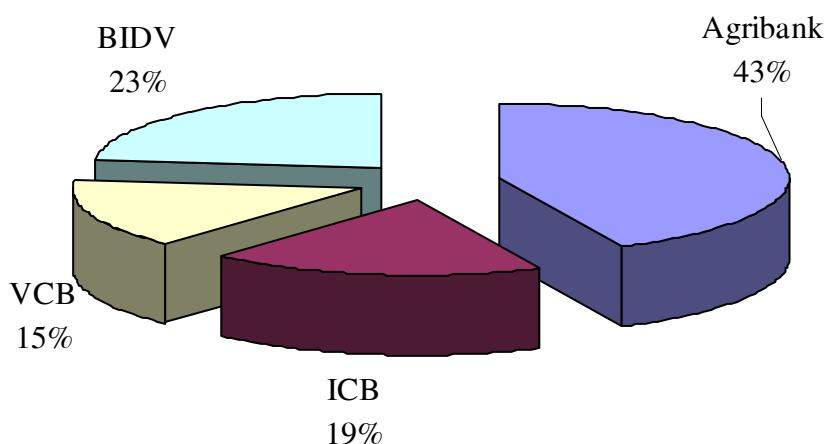
Qua các số liệu cho thấy các chỉ tiêu phát triển của các ngân hàng nói chung đều tăng mạnh trong năm 2005. Điều này chứng tỏ thị trường dịch vụ ngân hàng vẫn còn rất nhiều tiềm năng để các ngân hàng khai thác và các ngân hàng cạnh tranh với nhau để cố gắng gia tăng thêm thị phần. Trong thời gian tới, theo cam kết WTO, kể từ ngày 01/04/2007, 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, các ngân hàng sẽ cạnh tranh quyết liệt với nhau hơn để sinh tồn.

Bảng 2.6 : Tổng hợp thị phần của các NHTM giai đoạn 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Thị phần huy động vốn					
NHTM nhà nước	77	80.1	79.3	78.1	75.2
NHTM cổ phần	11.3	9.2	10.1	11.2	13.2
Chi nhánh NH nước ngoài	9.2	8.8	8.1	7.8	8.2
Ngân hàng liên doanh	1.1	1.2	1.3	1.5	1.5
Tổng cộng	100	100	100	100	100
Thị phần tín dụng					
NHTM nhà nước	76.7	79	79.9	78.6	76.9
NHTM cổ phần	9.2	9.3	9.5	10.8	11.6
Chi nhánh NH nước ngoài	11.3	9.5	7.7	7.7	8.3
Ngân hàng liên doanh	1	1	1.1	1.2	1.3
Tổng cộng	100	100	100	100	100

Nguồn : Ngân hàng nhà nước Việt Nam tháng 04/2005

Hình 2.6 : Biểu đồ thị phần huy động vốn của BIDV trong nhóm NHTM quốc doanh đến 31/12/2005

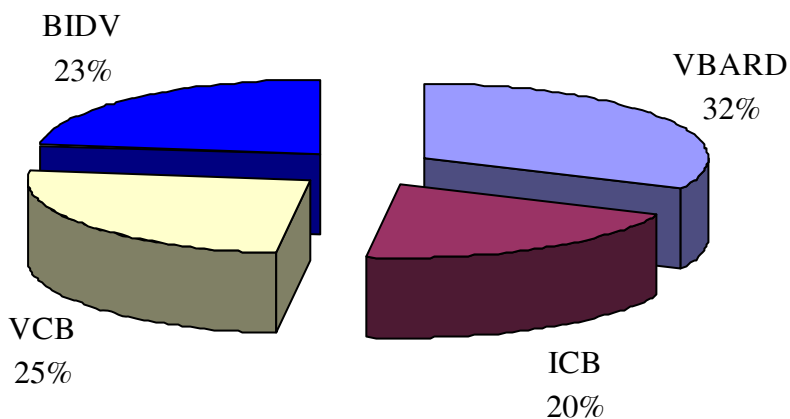


Nguồn : Ngân hàng nhà nước Việt Nam

BIDV có lợi thế cạnh tranh trong huy động vốn, nguồn vốn đầu tư tương đối vững chắc, đảm bảo khả năng thanh toán, đáp ứng kịp thời mọi nhu cầu tín dụng và đầu tư. Chỉ số huy động vốn huy động trên lao động của BIDV chỉ đứng sau Vietcombank.

Trong lĩnh vực tín dụng, BIDV có lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực tín dụng trung và dài hạn. Đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm trong đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng. Hiện BIDV đang chọn lọc đầu tư trung dài hạn đối với các doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả, sản xuất các sản phẩm thiết yếu của nền kinh tế, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu.

Hình 2.7: Biểu đồ thị phần tín dụng của BIDV trong nhóm NHTM quốc doanh đến 31/12/2005



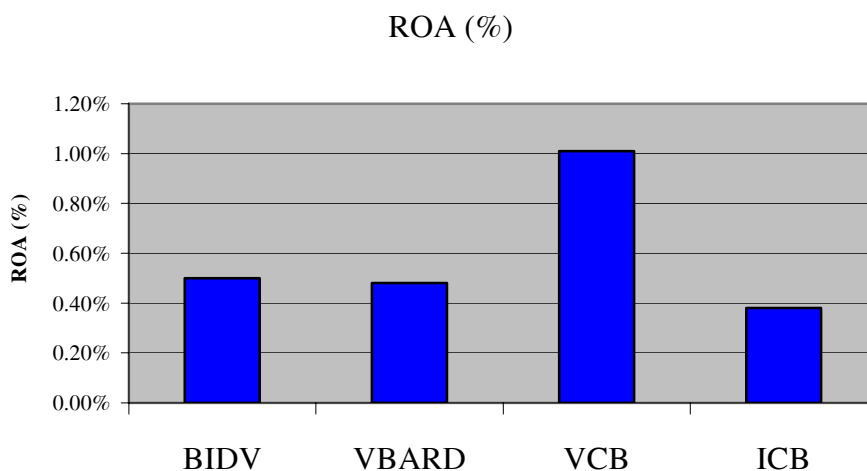
Nguồn : Ngân hàng nhà nước Việt Nam.

Bảng 2.7 ROA, ROE của các ngân hàng đến 31/12/2005

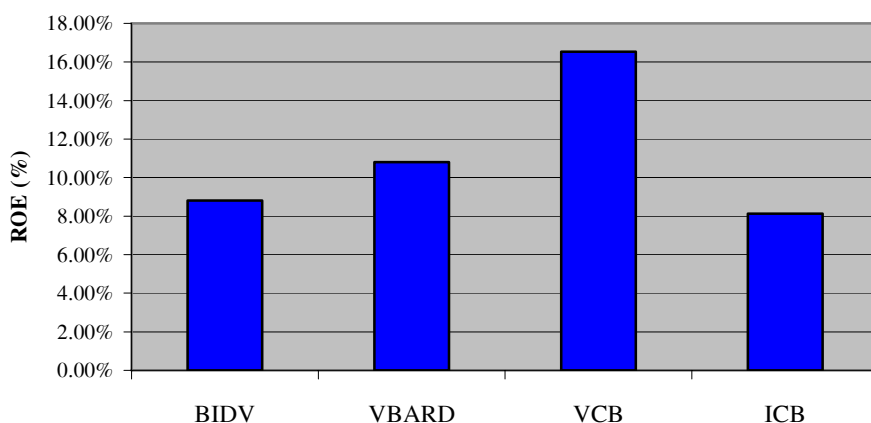
	BIDV	AGRIBANK	VCB	ICB
ROA (%)	0.50%	0.48%	1.01%	0.38%
ROE (%)	8.81%	10.81%	16.54%	8.12%

Qua số liệu đến 31/12/2005 so sánh ROA và ROE giữa BIDV và các đối thủ cạnh tranh cho thấy hiệu quả của một đồng tài sản tạo ra lợi nhuận cũng như lãi ròng của BIDV tương đối cao.

Hình 2.8: Biểu đồ so sánh ROA các ngân hàng



Hình 2.9: Biểu đồ so sánh ROE các ngân hàng đến 31/12/2005



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 2006 BIDV có 102 chi nhánh cấp 1, 194 Phòng giao dịch và 131 điểm giao dịch, với mạng lưới rộng khắp các tỉnh thành trong cả nước rất thuận lợi cho BIDV phát triển dịch vụ ngân hàng.

Bảng 2.7 : Mạng lưới chi nhánh cấp 1 của các ngân hàng thương mại quốc doanh

Stt	Tên Ngân hàng	Năm	Mạng lưới chi nhánh cấp 1
1	VIETCOMBANK	2006	31
2	BIDV	2006	102
3	AGRIBANK	2006	107
4	ICB	2006	56

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

Bảng 2.8 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố cạnh tranh	Mức độ quan trọng (%)	BIDV		AGRIBANK		VCB		ICB	
		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	10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1
3. Vốn huy động	10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	1	0.2
4. Nợ quá hạn	5	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
5. ROE	15	2	0.3	3	0.45	4	0.6	1	0.15
6. Chất lượng dịch vụ	15	3	0.45	1	0.15	4	0.6	2	0.3
7. Uy tín thương hiệu	15	3	0.45	1	0.15	4	0.6	2	0.3
8. Nguồn nhân lực	10	4	0.4	1	0.1	3	0.3	2	0.2
9. Mạng lưới chi nhánh	10	3	0.3	4	0.4	1	0.1	2	0.2
Tổng cộng	100		2.55		2.65		3.15		1.65

Nhận xét : Nhìn chung khả năng cạnh tranh của BIDV là khá đứng sau VIETCOMBANK, AGRIBANK. BIDV có lợi thế về chất lượng dịch vụ, uy tín thương hiệu, nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động kinh doanh có thể tận dụng để tăng cường năng lực cạnh tranh. Một điểm cần lưu ý ở đối thủ AGRIBANK với khoảng cách chênh lệch rất nhỏ BIDV cần có sự tăng tốc mạnh mẽ trong thời gian sắp đến để bắt kịp đối thủ.

2.2.3.6 Đối thủ tiềm năng

Ngoài các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là các NHTM quốc doanh đã được nêu 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 ngân hàng này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến thị phần của các NHTM nói chung và BIDV 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. Các chi nhánh ngân hàng nước ngoài hiện nay đang hoạt động trong lĩnh vực bán sỉ tại Việt Nam và sẽ từng bước được nới lỏng dần và trở thành ngân hàng cạnh tranh trực tiếp với BIDV. Về bán lẻ các ngân hàng nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam là CITIBANK, HSBC, ANZ, DEUTCH BANK và trong tương lai các ngân hàng lớn như 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 BIDV.

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 sản phẩm dịch vụ hiện hiện đại chưa được 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 NHTM trong đó có BIDV.

Các đối thủ tiềm năng khác là các NHTM cổ phần mới có khả năng được thành lập từ các công ty lớn như Dầu khí, Điện Lực, Bưu chính – viễn thông... sẽ là những đối thủ mới đối với BIDV 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.

Tóm lại từ việc phân tích các yếu tố tác động từ môi trường vĩ mô, môi trường vi mô của các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của BIDV, có thể rút ra được những cơ hội và thách thức sau:

2.2.4 Xác định cơ hội và thách thức của BIDV

2.2.4.1 Cơ hội

- **Sự ổn định về chính trị – xã hội của Việt Nam:** Ngành ngân hàng là ngành hoạt động rất nhạy cảm với yếu tố chính trị. Sự ổn định về chính trị giúp các ngân hàng Việt Nam tiếp tục phát triển ổn định. Trong khi tình hình thế giới có những chuyển biến phức tạp thì Việt Nam nổi lên như một điểm đến an toàn cho khách du lịch, các nhà đầu tư. Sự ổn định về chính trị cũng chính là một nhân tố quan trọng kéo nguồn vốn tích trữ trong dân thành nguồn vốn huy động của các ngân hàng.

- **Sự tăng trưởng liên tục với tốc độ cao của kinh tế Việt Nam:** Với tỷ lệ tăng trưởng GDP hàng năm bình quân trên 7% và ổn định trong nhiều năm gần đây đã cải thiện rõ rệt thu nhập người dân. Điều đó đặt nền tảng vững chắc cho triển vọng phát triển thị trường ngân hàng vốn vẫn còn nhiều tiềm năng chưa được khai thác.

- **Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế:** Hội nhập kinh tế khu vực và thế giới đang diễn ra mạnh mẽ và rộng khắp trên thế giới, đặc biệt là đối với các nước đang phát triển, thúc đẩy các ngân hàng gia tăng số lượng và cải tiến chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực quản trị và quản trị 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.

- **Qui mô dân số và cơ cấu dân số thuận lợi cho sự phát triển dịch vụ ngân hàng:** Việt Nam với dân số hiện nay hơn 82 triệu người, đa phần trong độ tuổi lao động, đây thật sự là một thị trường đầy tiềm năng cho các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

- **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.

2.2.4.2 Thách thức

- **Thực hiện những cam kết quốc tế về lĩnh vực ngân hàng** : các cam kết trong hiệp định thương mại Việt – Mỹ, cam kết gia nhập WTO đã và đang đặt ra cho hệ thống ngân hàng Việt Nam những thách thức. Đó là:

Thứ nhất, thách thức đối với khách hàng của ngân hàng: Việc thực hiện những cam kết về cắt giảm thuế quan và xóa bỏ chính sách bảo hộ của nhà nước sẽ làm tăng sự cạnh tranh hàng hóa của các đối tác trên thị trường Việt Nam. Khi hiệu quả kinh doanh và kết quả tài chính của doanh nghiệp xấu đi, rốt cuộc hệ thống ngân hàng Việt Nam phải gánh chịu rủi ro, nguy cơ gia tăng nợ quá hạn.

Thứ hai, sự gia tăng áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng: Việc mở cửa thị trường tài chính trong nước, làm tăng thêm các đối thủ cạnh tranh, trình độ công nghệ và quản trị kinh doanh so với các ngân hàng của Việt Nam.

- **Cạnh tranh giữa ngân hàng và các định chế tài chính 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 tài chính ...

- **Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến**, theo nhận định của nhiều chuyên gia kinh tế, nước ta vẫn là nền kinh tế tiền mặt. Khối lượng tiền mặt trong lưu thông còn rất lớn. Điều này kéo theo nhiều tiêu cực như: tăng chi phí phát hành (in ấn, vận chuyển, bảo quản, tiêu hủy tiền), hoạt động thị trường ngầm.

- **Khách hàng ngày càng trở nên khó tính hơn và mong đợi nhiều hơn ở dịch vụ ngân hàng**, cùng với sự phát triển của nền kinh tế, các nhu cầu về tài chính, đầu tư, ngân hàng của người dân ngày càng tăng. Khách hàng ngày càng có đòi hỏi cao hơn về dịch vụ ngân hàng. Do đó thách thức cải thiện

khả năng phục vụ khách hàng đang đè nặng trên vai các ngân hàng Việt Nam.

Trên cơ sở phỏng vấn những lãnh đạo các phòng ban và các chuyên viên của BIDV công tác tại Ban Kế hoạch phát triển qua bảng câu hỏi phỏng vấn cùng với nhận định riêng của mình, tác giả đã lượng hóa 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 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE)

Yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1. Sự ổn định về chính trị – xã hội của Việt nam.	0.1	4	0.4
2.Sự tăng trưởng liên tục với tốc độ cao của kinh tế Việt nam.	0.1	4	0.4
3.Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.	0.1	3	0.3
4.Các văn bản pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện	0.1	3	0.3
5.Quĩ mô dân số và cơ cấu dân số thuận lợi cho sự phát triển dịch vụ ngân hàng.	0.1	3	0.3
6.Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng	0.15	3	0.45
7.Thực hiện những cam kết quốc tế về lĩnh vực ngân hàng	0.15	3	0.45
8. Cạnh tranh giữa ngân hàng và các định chế tài chính ngày càng gay gắt	0.05	2	0.1
9. Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến	0.1	2	0.2
10. Khách hàng ngày càng trở nên khó tính hơn và mong đợi nhiều hơn ở dịch vụ ngân hàng	0.05	2	0.1
Tổng cộng	1.00		3.00

Qua bảng đánh giá các yếu tố môi trường, tổng số điểm quan trọng là 3.00 (trung bình 2.50) cho thấy BIDV tận dụng khá hiệu quả các cơ hội hiện có và hạn chế khá tốt các ảnh hưởng tiêu cực có thể có thể có của các mối đe dọa bên ngoài.

2.3 Phân tích các yếu tố môi trường nội bộ của BIDV

2.3.1 Các yếu tố của môi trường nội bộ

2.3.1.1 Nguồn lực tài chính

Bảng 2.10 : Mức vốn

Chỉ tiêu	2001	2002	2003	2004	2005
Vốn điều lệ	1.100	2.300	3.746	3.866	3.970
Vốn khác	280	247	283	568	741
Các quỹ	630	938	1.328	1.517	1.702
Lợi nhuận để lại	555	274	145	229	114
Tổng vốn chủ sở hữu	2.566	3.760	5.503	6.182	6.530

(Nguồn từ Báo cáo thường niên 2001-2005)

Vốn điều lệ của BIDV tiếp tục tăng qua các năm và nằm trong danh sách những ngân hàng có vốn điều lệ trên 1.000 tỷ đồng. Với mức vốn điều lệ này, BIDV đã đáp ứng được các qui định của Ngân hàng nhà nước.

Tuy nhiên nếu so với các ngân hàng thương mại khu vực châu Á, các ngân hàng nước ngoài thì vốn điều lệ của BIDV còn thấp hơn rất nhiều. Đây là một điểm khá yếu của BIDV trong thời kỳ hội nhập quốc tế và cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực ngân hàng.

2.3.1.2 Chất lượng hoạt động :

Đến 31/12/2006 chênh lệch thu chi đạt 3.473 tỷ đồng, tăng 27% so với năm 2005, chất lượng tài sản có sinh lời của BIDV được nâng lên một bước đáng kể. Lãi dự thu/dự chi cũng có những biến đổi tích cực, ở thời điểm cuối năm 2005 lãi dự thu/dự chi xấp xỉ bằng 1 thì ở thời điểm 31/12/2006 chỉ số này chỉ còn xấp xỉ 0.55. Trích dự phòng rủi ro đủ theo quy định (2.133 tỷ đồng), lợi nhuận trước thuế đạt 1.340 tỷ đồng, tăng 72% so với 2005. Các chỉ số ROA, ROE đều có tăng trưởng so với năm 2005.

Cuối năm 2006, tỷ lệ an toàn vốn (CAR) của BIDV được cải thiện đáng kể 9,59%, vượt mức tối thiểu theo quy định của NHNN và thông lệ quốc tế (8%) chủ yếu do tăng trưởng lợi nhuận để lại và do BIDV đã phát hành thành công 3.250 tỷ VND trái phiếu dài hạn để tăng vốn, đưa vốn cấp 2 đạt 50,2% vốn cấp 1.

BIDV là ngân hàng đi đầu trong việc minh bạch hóa thông tin tài chính: Báo cáo kiểm toán được thực hiện cả theo tiêu chuẩn IAS và VAS từ 10 năm qua; là

ngân hàng đầu tiên tại Việt nam được Moody's xếp hàng tín nhiệm theo thông lệ quốc tế.

2.3.1.3 Yếu tố công nghệ

BIDV 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 online, nhanh chóng. BIDV đã và đang triển khai và hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại như Home Banking, Mobile banking, Internet banking, E-banking...

Tất cả nghiệp vụ, dịch vụ đều dùng chung một hệ thống thông tin khách hàng duy nhất, đảm bảo cho việc xác nhận khách hàng được chính xác và thuận tiện, đây là yêu cầu rất quan trọng đối với giao dịch phân tán và tự động như các dịch vụ ngân hàng điện tử.

Hệ thống công nghệ thông tin của BIDV bao gồm hệ thống chính thức và hệ thống dự phòng, dữ liệu thường được cập nhật song song, đảm bảo khi hệ thống chính bị sự cố, hệ thống dự phòng vẫn đảm bảo được giao dịch bình thường. Bên cạnh đó hệ thống truyền thông dự phòng cũng đã đưa vào sử dụng vào cuối năm 2006.

Hệ thống công nghệ thông tin của BIDV cũng đảm bảo được tính mở rộng để phục vụ cho nhu cầu ngày càng phát triển.

2.3.2.5 Mạng lưới

Mạng lưới BIDV rộng khắp cả nước có mặt tất cả các tỉnh thành phố trong cả nước. Hầu hết tất cả các chi nhánh của BIDV hoạt động có hiệu quả và mang lại lợi nhuận. Mặt khác, việc đầu tư mạng lưới chi nhánh của BIDV thời gian qua mang lại hiệu quả cao.

Tuy nhiên, bên cạnh đó mạng lưới của BIDV vẫn dựa vào kênh phân phối truyền thống (chi nhánh/phòng giao dịch), cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng đặc trưng truyền thống (huy động vốn, tín dụng, thanh toán...). Hệ thống kênh

phân phối hiện đại (ATM, Autobank, POS...) chưa phát triển, tính năng tiện ích còn đơn giản, hạn chế, tính cạnh tranh chưa cao. Mô hình Autobank đã được nghiên cứu nhưng triển khai còn chậm và quá mới; tiện ích còn hạn chế, chưa tạo lập được ấn tượng hình ảnh đối với khách hàng.

Phân bố mạng lưới kinh doanh cần được xem xét kỹ thêm phát triển về lượng đồng thời với việc phát triển về chất, một số địa bàn đã hiện diện quá đông các TCTD trong đó có cả hệ thống BIDV trong khi đó một số nơi lại tập trung tương đối dày đặc vì vậy hướng tới sẽ cần nghiên cứu sắp xếp lại.

2.3.2.6 Nguồn nhân lực

Tính đến 31/12/2006, tổng số cán bộ công nhân viên toàn hệ thống có trên 10.200 người. Trong đó, nữ chiếm 54,6%, nam chiếm 45,4%. Trình độ chuyên môn: tiến sĩ và trên đại học 2,4%, đại học và cao đẳng 77,5%, điều này cho thấy chất lượng lao động của BIDV tương đối cao điều này 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 dịch vụ cung cấp.

BIDV 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 hiện nay.

BIDV đặc biệt chú trọng đến chất lượng cán bộ công nhân viên, đối với cán bộ chủ chốt và quản lý, BIDV luân phiên cử đi tham dự các khoá đào tạo nâng cao, các hội thảo do Việt Nam hoặc nước ngoài tổ chức. Đối với nhân viên mới, BIDV tổ chức đào tạo các khóa đào tạo ngắn ngày.

Tuy nhiên mức độ đầu tư vẫn còn thấp, chiến lược nhân sự chưa rõ ràng, thu nhập bình quân của người lao động thấp hơn các ngân hàng khác, đặc biệt là các ngân hàng nước ngoài và ngân hàng TMCP nên trong thời gian qua một số cán bộ có trình độ tương đối đã rời bỏ BIDV để sang làm việc tại các ngân hàng khác có điều kiện lương bổng cao hơn.

Mặt khác, những năm gần đây rất nhiều các 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.

2.3.2.7 Yếu tố Marketing

Uy tín thương hiệu của BIDV, thương hiệu BIDV đã bước đầu được khẳng định trên thị trường tài chính – tiền tệ trong nước, năm 2005 BIDV đã được đăng ký bảo hộ thương hiệu tại Mỹ . Bên cạnh đó lòng tin của các bên hữu quan (chính phủ, định chế tài chính trong nước và quốc tế, khách hàng) đối với BIDV ngày càng lớn.

BIDV đã có rất nhiều hoạt động để quảng bá thương hiệu hình ảnh của mình thông qua việc marketing các sản phẩm dịch vụ của mình như sản phẩm tiết kiệm dự thưởng, tiết kiệm ỏ trứng vàng, sản phẩm ngân hàng bảo hiểm... nhưng thành công nhất phải kể đến việc khuếch trương hình ảnh, thương hiệu cũng như các sản phẩm dịch vụ hiện đại của BIDV tại Diễn đàn hợp tác kinh tế khu vực Châu Á Thái Bình Dương (APEC) với vai trò là nhà cung cấp dịch vụ trong thời gian diễn ra các cuộc họp của APEC và là nhà tài trợ chính của APEC. Việc BIDV cung cấp các dịch vụ ngân hàng tại hội nghị APEC cũng như các hoạt động khác của BIDV tại hội nghị đã tạo được uy tín lớn đối với chính phủ cũng như hình ảnh của BIDV đối với các đại biểu APEC nói riêng và người dân nói chung.

Tuy nhiên bên cạnh đó, hoạt động marketing chưa mang tính chuyên nghiệp và hiệu quả chưa cao, hoạt động marketing còn mang tính sự vụ, chưa xây dựng được các kế hoạch tổng thể về hoạt động marketing. Xét về danh mục sản phẩm, BIDV có một danh mục sản phẩm tương đối phong phú so với ngân hàng trong nước, nhưng các sản phẩm này lại chưa được quảng bá, quảng cáo để khách hàng biết và sử dụng; việc lựa chọn đối tác trong việc khuếch trương quảng bá sản phẩm dịch vụ chưa thống nhất, mất nhiều thời gian chi phí.

Bộ tờ rơi sản phẩm, dịch vụ BIDV là một tài liệu để giới thiệu BIDV với khách hàng chưa được thống nhất trong toàn hệ thống mà thực tế hiện nay mỗi đơn vị tự thiết kế tờ rơi theo cách riêng của mình. Do đó chưa tạo được hình ảnh BIDV thống nhất trên toàn quốc.

Hoạt động chăm sóc khách hàng còn thiếu tính đồng bộ, BIDV vẫn đang có tư tưởng khách hàng của mình ngày hôm nay sẽ là khách hàng của mình ngày mai. Nhưng thực tế điều đó sẽ không xảy ra nếu không có sự chăm sóc khách hàng thường xuyên.

Sản phẩm dịch vụ phong phú, BIDV cung cấp hầu hết các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng truyền thống. Ngoài ra, với thế mạnh riêng của mình BIDV còn cung cấp các sản phẩm đặc thù. Công tác nghiên cứu phát triển cũng đạt được một số thành công nhất định. Các sản phẩm mới được triển khai là:

+ Nhóm sản phẩm kinh doanh tiền tệ: đã triển khai được 2 sản phẩm mới là Giao dịch tương lai hàng hóa (phí dịch vụ đến 31/12/2006 thu được 1,25 tỷ đồng); Dịch vụ nhận ủy thác quản lý tài sản (thực hiện ủy thác quản lý tài sản cho Vinashin từ nguồn phát hành trái phiếu quốc tế năm 2005, số phí thu được trong năm 2006 là 1,63 tỷ đồng). BIDV cũng là một trong số 2 ngân hàng đầu tiên được ngân hàng nhà nước cho phép triển khai dịch vụ cà phê tương lai.

+ Nhóm sản phẩm huy động vốn: Đã triển khai được 5 sản phẩm huy động vốn mới đó là Tiền gửi lãi suất phân tầng theo số dư, Tiết kiệm dự thưởng, phát hành kỳ phiếu ngắn hạn, phát hành chứng chỉ tiền gửi dài hạn, phát hành trái phiếu tăng vốn.

+ Nhóm sản phẩm tài trợ thương mại – thanh toán quốc tế: Đã triển khai thêm hình thức chiết khấu các bộ chứng từ xuất khẩu theo phương thức nhờ thu giúp cho các chi nhánh mở rộng thêm các dịch vụ cung cấp cho khách hàng xuất khẩu.

+ Nhóm sản phẩm thẻ: Bên cạnh các loại thẻ do BIDV phát hành như Etrans, Vạn dặm, Power, trong năm 2006, BIDV chính thức ký thỏa thuận hợp tác với G7

Mart, và thỏa thuận phát hành thẻ liên kết BIDV-G7. Ngoài ra vào tháng 09/2006 BIDV đã hoàn thành kết nối thẻ VISA.

+ Nhóm các sản phẩm dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại: Dịch vụ Homebanking đã triển khai đến 75 khách hàng tại TP Hồ Chí Minh, Hà Nội và sắp đến triển khai đến các chi nhánh trên cả nước, dịch vụ nhắn tin về vấn đề tài khoản và những thông tin về lãi suất, tỷ giá ... (BSMS) đã triển khai khắp các chi nhánh.

+ Ngoài ra còn có một nhóm sản phẩm cũng đã được quan tâm chú ý và phát triển mạnh mẽ đó là nhóm các sản phẩm mang tính triển khai mở rộng, nâng cấp tính năng tiện ích dựa trên các sản phẩm đã triển khai trước đó như : Dịch vụ thanh toán tiền điện cho EVN, thanh toán song phương với Kho bạc nhà nước, Ngân hàng phát triển, SCB. Chương trình dịch vụ trọn gói cho Viettel.

Bên cạnh đó tuy đã chú ý quan tâm đến chất lượng dịch vụ cũng như phát triển sản phẩm dịch vụ mới nhưng nhìn chung các sản phẩm dịch vụ hiện đại chưa nhiều, tiện ích chưa phong phú, chưa phát hành thẻ tín dụng, chưa triển khai rộng rãi dịch vụ thanh toán hóa đơn tiền điện, nước và thanh toán qua ATM

Chất lượng một số dịch vụ cung cấp chưa cao dẫn đến giảm tính cạnh tranh của ngân hàng, chưa thu hút được nhiều khách hàng. Đối với dịch vụ ATM vẫn còn dễ xảy ra tình trạng máy ngừng phục vụ trong một số ngày nghỉ ảnh hưởng đến giao dịch của khách hàng.

Phần lớn các chi nhánh BIDV hiện nay đều tăng sức cạnh tranh bằng cách giảm giá, phí dịch vụ, chưa nhấn mạnh đến chất lượng dịch vụ để giữ khách hàng, chưa tạo được sự chuyên nghiệp, bài bản trong việc cung ứng dịch vụ cũng như hình ảnh, thương hiệu BIDV chưa thực hiện rõ nét.

BIDV chưa có nhiều sản phẩm, dịch vụ phân phối qua kênh phân phối điện tử mà hầu hết các ngân hàng trên thế giới. Trong khu vực và nhiều ngân hàng trong nước đều có như Internet banking, Mobile banking. Đối với kênh phân phối điện tử mà BIDV đang cung cấp như Internet banking, Mobile banking chỉ dừng lại ở chức năng vấn tin, chưa thực hiện được chức năng thanh toán.

2.3.3 Xác định điểm mạnh, điểm yếu của BIDV

2.3.3.4 Điểm mạnh của BIDV

- BIDV đã xây dựng được uy tín trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam.
- Sở hữu một nền tảng công nghệ hiện đại.
- Hệ thống kênh phân phối hoạt động có hiệu quả.
- Chất lượng hoạt động tốt được duy trì qua hàng năm.
- Sản phẩm dịch vụ phong phú.

2.3.3.5 Điểm yếu của BIDV

- Vốn điều lệ còn thấp, thấp hơn nhiều so với các ngân hàng trong khu vực.
- Hiệu quả marketing chưa cao.
- Nguồn nhân lực thiếu về số lượng, chất lượng.
- Hiệu quả nghiên cứu phát triển thấp.
- Chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng chưa cao và phạm vi ứng dụng sản phẩm dịch vụ mới còn hạn chế .

Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của BIDV (IFE):

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

Bảng 2.11: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	BIDV đã xây dựng được uy tín trong hệ thống Ngân hàng Việt nam	0.15	4	0.6
2	Sở hữu một nền tảng công nghệ hiện đại	0.1	3	0.3
3	Hệ thống kênh phân phối hoạt động có hiệu quả	0.15	3	0.45
4	Chất lượng hoạt động tốt được duy trì qua hàng năm	0.08	3	0.24
5	Sản phẩm dịch vụ phong phú	0.1	4	0.4
6	Vốn điều lệ còn thấp, thấp hơn nhiều so với các ngân hàng trong khu vực	0.12	2	0.24
7	Hiệu quả marketing chưa cao	0.08	2	0.16
8	Nguồn nhân lực thiếu về số lượng, chất lượng	0.08	2	0.16
9	Hiệu quả nghiên cứu phát triển thấp	0.07	2	0.14
10	Chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng chưa cao và phạm vi ứng dụng sản phẩm dịch vụ mới còn hạn chế .	0.07	2	0.14
	Tổng cộng	1		2.83

Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,83 trên mức trung bình 2,5 cho thấy BIDV khá mạnh về yếu tố nội bộ trong việc huy động các nguồn nội lực của mình.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Qua phân tích môi trường, phân tích thực trạng nội bộ hiện nay của BIDV cho thấy môi trường hoạt động của BIDV có nhiều thách thức đồng thời cũng có rất nhiều cơ hội để BIDV tận dụng phát triển. Điều này đòi hỏi BIDV cần xây dựng một chiến lược hợp lý trên cơ sở đánh giá chính xác những điểm mạnh, điểm yếu hiện hữu của BIDV hiện nay và trong tương lai.

Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BIDV ĐẾN 2015

3.1 Mục tiêu phát triển của BIDV đến năm 2015

3.1.1 Mục đích

Xây dựng Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam thành ngân hàng đa sở hữu, kinh doanh đa lĩnh vực, hoạt động theo thông lệ quốc tế, chất lượng ngang tầm các ngân hàng tiên tiến trong khu vực Đông Nam Á.

3.1.2 Tầm nhìn

“Ngân hàng chất lượng – uy tín hàng đầu Việt Nam”

3.1.3 Mục tiêu phát triển cụ thể của BIDV đến 2015

Tổng tài sản đến cuối 2015 đạt 400.000 tỷ đồng, tăng gấp 3,3 lần so với cuối năm 2005.

Năng lực tài chính CAR tối thiểu 10% và tỷ lệ nợ xấu <3% tổng dư nợ.

Duy trì mức lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu : 15%.

Tiếp tục là nhà cung cấp dịch vụ tài chính hàng đầu tại Việt Nam và mở rộng ra nước ngoài.

Thực hiện cổ phần hóa một cách tích cực và chủ động.

Đẩy mạnh tái cơ cấu ngân hàng; phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị thành viên.

Đạt được bảng cân đối kế toán lành mạnh; giải quyết triệt để vấn đề nợ xấu.

Hệ số an toàn vốn đạt tiêu chuẩn quốc tế.

Tăng trưởng ngân hàng trên cơ sở khả năng sinh lời và bền vững.

Áp dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất.

Cải thiện và phát triển hệ thống công nghệ thông tin của ngân hàng.

Cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho thị trường mục tiêu đã lựa chọn; phát triển mạng lưới kênh phân phối sản phẩm.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đảm bảo các lợi ích của người lao động; xây dựng, phát triển thương hiệu – văn hóa BIDV.

3.2 Xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển BIDV đến 2015

3.2.1 Cơ sở để xây dựng 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 BIDV; nhận biết các cơ hội và các thách thức đối với BIDV.

Trên cơ sở phân tích “Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng trong giai đoạn 2006-2010” của Ngân hàng nhà nước Việt Nam.

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...)

3.2.2 Hình thành các chiến lược từ ma trận SWOT

Bảng 3.1: Ma trận SWOT

	<p>CÁC CƠ HỘI (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Sự ổn định về chính trị – xã hội của Việt nam. 2.Sự tăng trưởng liên tục với tốc độ cao của kinh tế Việt nam. 3.Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. 4.Các văn bản pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện 5.Quĩ mô dân số và cơ cấu dân số thuận lợi cho sự phát triển dịch vụ ngân hàng. 6. Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng 	<p>CÁC NGUY CƠ (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Thực hiện những cam kết quốc tế về lĩnh vực ngân hàng 2.Cạnh tranh giữa ngân hàng và các định chế tài chính ngày càng gay gắt 3.Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến 4.Khách hàng ngày càng trở nên khó tính hơn và mong đợi nhiều hơn ở dịch vụ ngân hàng
<p>ĐIỂM MẠNH (s)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Có uy tín trên thị trường 2. Công nghệ hiện đại 3.Hệ thống kênh phân phối hoạt động có hiệu quả 4. Chất lượng hoạt động tốt 5. Sản phẩm dịch vụ phong phú 	<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, O5, O6) 2.Chiến lược Phát triển thị trường (S1, S2, S4, S5, O2, O3, O5, O6) 2.Chiến lược hoàn thiện công nghệ (S2, T1, T2, T3, T4, T5, T6) 	<p>PHỐI HỢP (S-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Chiến lược phát triển sản phẩm mới (S1, S2, S3,T1, T2, T3, T4) 2.Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm (S2, S5, T1, T2, T3, T4)
<p>ĐIỂM YẾU (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Vốn điều lệ còn thấp 2.Hiệu quả marketing chưa cao 3.Nguồn nhân lực thiếu về số lượng, chất lượng 4.Hiệu quả nghiên cứu phát triển thấp 5. Chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng chưa cao 	<p>PHỐI HỢP (W-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Chiến lược nâng cao năng lực tài chính (W1, O1, O2,O3) 2.Chiến lược phát triển nguồn nhân lực (W3, O1, O2, O3) 	<p>PHỐI HỢP (W-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Chiến lược xây dựng nguồn khách hàng bền vững (W2, W3, W5, T4) 2.Chiến lược tăng cường hoạt động marketing (W2, W4, T1, T2, T3, T4)

3.2.2.1 Chiến lược thâm nhập thị trường

BIDV tận dụng uy tín, chất lượng hoạt động, để tận dụng các cơ hội do sự phát triển của nhu cầu thị trường, sự phát triển của nền kinh tế và sự ổn định về chính trị, xã hội.

Phân khúc thị trường- khách hàng nội địa mới cho hoạt động của BIDV sẽ tạo được khả năng khai thác và phát triển khi BIDV mở rộng lĩnh vực hoạt động đầu tư tài chính : bảo hiểm, kinh doanh chứng khoán, đầu tư bất động sản, quản lý quỹ đầu tư, tham gia hoạt động mua bán và sáp nhập. Tập trung cho bán buôn và mở rộng – phát triển mạnh dịch vụ bán lẻ.

Củng cố và gia tăng thị phần trên thị trường hiện tại được thực hiện thông qua các giải pháp như : cải tiến SPDV để luôn có điểm mới; mở rộng mạng lưới bán hàng; giảm chi phí đầu vào để giá đầu ra cạnh tranh hơn; điều chỉnh các chiến lược quảng cáo và khuyến mãi; phát triển các chiến lược truyền thông để làm cho khách hàng tin tưởng SPDV của BIDV; phát triển các chiến lược bán hàng.

3.2.2.2 Chiến lược phát triển thị trường

BIDV tận dụng uy tín, thương hiệu đã được đăng ký, công nghệ để xâm nhập các thị trường mới nhằm tận dụng hiệu quả cơ hội từ tiềm năng thị trường trong nước mà BIDV chưa khai thác cũng như vươn ra thị trường nước ngoài, đẩy mạnh hoạt động quốc tế thông qua việc thành lập các văn phòng đại diện và/hoặc công ty con tại Mỹ, Nga và một số quốc gia tại Châu Á. Việc này hỗ trợ những hoạt động kinh doanh hướng ngoại của BIDV vì mục đích thu hút đầu tư nước ngoài và hỗ trợ doanh nghiệp khách hàng trong nước xuất nhập khẩu và đầu tư ra nước ngoài. Tuy nhiên, việc phát triển thị trường nhanh hay chậm còn tùy thuộc vào các yếu tố khách quan như: Sự phát triển kinh tế của khu vực mà BIDV muốn phát triển (độ lớn của thị trường), qui định pháp luật trong nước và quốc gia mà BIDV muốn mở rộng thị trường.

3.2.2.3 Chiến lược về phát triển sản phẩm dịch vụ mới

Rà soát các sản phẩm, dịch vụ kém hiệu quả để tái cấu trúc hoặc quyết định loại bỏ. Phát huy thế mạnh về công nghệ hiện đại để khai thác cơ hội thông qua việc phát triển các sản phẩm dịch vụ mới. Để phát triển sản phẩm mới đòi hỏi BIDV phải đầu tư chi phí lớn, sự tập trung nhân lực. Tuy nhiên, trước khi phát triển sản phẩm mới, BIDV phải xem xét độ lớn của thị trường mục tiêu của sản phẩm mới, thời điểm triển khai, kế hoạch marketing cho sản phẩm mới.

3.2.2.4 Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

BIDV thực hiện chiến lược này để đương đầu với những thách thức, cạnh tranh từ đối thủ, theo chiến lược này BIDV cần tập trung cung ứng, hỗ trợ sản phẩm dịch vụ cả gói cho các khách hàng lớn – mục tiêu – VIP kinh doanh có hiệu

quả, có chiến lược phát triển bền vững; đồng thời đón trước nhu cầu của khối doanh nghiệp vừa và nhỏ năng động, khối DNNN đã cổ phần hóa hoạt động hiệu quả.

BIDV cần rà soát, nghiên cứu xây dựng một hệ thống, danh mục sản phẩm dịch vụ hiện tại và tiềm năng trong những năm tới. Đề ra lộ trình phát triển cho từng nhóm sản phẩm đi kèm với yêu cầu về nhân lực và công nghệ.

3.2.2.5 Chiến lược công nghệ

Nhận thức được vai trò của công nghệ, BIDV 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 BIDV trở thành một ngân hàng có trình độ CNTT cao nhằm mục tiêu đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả dịch vụ ngân hàng.

3.2.2.6 Chiến lược phát triển năng lực tài chính

Để khắc phục điểm yếu về năng lực tài chính, BIDV cần tập trung :

1) Cổ phần hóa BIDV nhằm huy động vốn cổ phần từ nhà đầu tư trong và ngoài nước.

2) Triển khai thực hiện phương án tăng vốn tự có và phương án xử lý nợ xấu, thực hiện phát hành trái phiếu tăng vốn cấp 2 và thu nợ đã hạch toán ngoại bảng của phần nợ Kế hoạch nhà nước và nợ chỉ định của chính phủ để bổ sung vào vốn điều lệ.

3.2.2.7 Chiến lược nâng cao quản lý và chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực có tính quyết định cho sự thành công, thất bại của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực có yếu tố quyết định đến sự cạnh tranh của BIDV so với đối thủ cạnh tranh. Mô hình tổ chức của BIDV cần được đổi mới triệt để theo hướng tăng cường quản lý tập trung tại hội sở chính.

3.2.2.8 Chiến lược xây dựng nguồn khách hàng bền vững

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

3.2.2.9 Chiến lược tăng cường hoạt động marketing:

Chiến lược marketing là mảng rất quan trọng trong hoạt động mà BIDV cần đầu tư xây dựng. Đầu tiên là phải xây dựng một chương trình đánh giá đối thủ cạnh tranh một cách khoa học, hiệu quả làm căn cứ để xây dựng các chiến lược thích hợp; xây dựng thương hiệu và thực hiện các chương trình tiếp thị, bán hàng chuyên nghiệp.

Trong 09 chiến lược được xây dựng trên đây có 02 nhóm chiến lược có thể thay thế. Để lựa chọn các chiến lược này, cần thiết lập Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)

Bảng 3.2 Ma trận QSPM nhóm S/O

Các yếu tố chính	Các chiến lược có thể thay thế				Cơ sở Số điểm hấp dẫn	
	Phân loại	Thâm nhập thị trường		Phát triển thị trường		
		SA	TAS	SA		TAS
Các yếu tố bên trong						
1. Có uy tín trên thị trường	4	4	16	4	16	Lợi thế
2. Công nghệ hiện đại	3	4	12	3	12	Lợi thế
3. Hệ thống kênh phân phối hoạt động có hiệu quả	3	4	12	3	12	Lợi thế
4. Chất lượng hoạt động tốt	3	4	12	3	12	Lợi thế
5. Sản phẩm dịch vụ phong phú	4	4	16	3	12	Lợi thế
6. Vốn điều lệ còn thấp	2	2	4	2	4	Bất lợi
7. Hiệu quả marketing chưa cao	2	2	4	3	6	Bất lợi
8. Nguồn nhân lực thiếu về số lượng, chất lượng	2	2	4	1	2	Bất lợi
9. Hiệu quả nghiên cứu phát triển thấp	2	3	6	1	2	Bất lợi
10. Chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng chưa cao	2	2	4	1	2	Bất lợi
B. Yếu tố bên ngoài						
1. Sự ổn định về chính trị – xã hội của Việt nam.	4	3	12	3	12	Thuận lợi
2. Sự tăng trưởng liên tục với tốc độ cao của kinh tế Việt nam.	4	3	12	3	12	Thuận lợi
3. Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.	3	3	9	3	9	Thuận lợi
4. Các văn bản pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện	3	3	9	3	9	Thuận lợi
5. Quy mô dân số và cơ cấu dân số thuận lợi cho sự phát triển dịch vụ ngân hàng.	3	3	9	3	9	Thuận lợi
6. Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng	3	3	9	3	9	Thuận lợi
7. Thực hiện những cam kết quốc tế về lĩnh vực ngân hàng	3	3	9	2	6	Bất lợi
8. Cạnh tranh giữa ngân hàng và các định chế tài chính ngày càng gay gắt	2	3	6	3	6	Bất lợi
9. Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến	2	3	6	3	6	Bất lợi
10. Khách hàng ngày càng trở nên khó tính hơn và mong đợi nhiều hơn ở dịch vụ ngân hàng	2	3	6	3	6	Bất lợi
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			177		155	

Nguồn : phân tích của tác giả dựa vào các thông tin nghiên cứu của Ban kế hoạch phát triển

Qua bảng phân tích trên cho thấy: chiến lược thâm nhập thị trường có tổng số điểm hấp dẫn là: 177, trong khi chiến lược phát triển thị trường là 155. Từ kết quả đó, theo chúng tôi, trong giai đoạn 2006-2015, BIDV nên ưu tiên tập trung đẩy mạnh chiến lược thâm nhập thị trường. Sau đó, BIDV sẽ ưu tiên đến chiến lược phát triển thị trường. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực trạng xu hướng phát triển của ngành ngân hàng trong tương lai.

Bảng 3.3 Ma trận QSPM nhóm S/T

Các yếu tố chính	Các chiến lược có thể thay thế					Cơ sở Số điểm hấp dẫn
	Phân Loại	Phát triển sản phẩm		Khác biệt sản phẩm		
		SA	TAS	SA	TAS	
Các yếu tố bên trong						
1.Có uy tín trên thị trường	4	3	12	4	16	Lợi thế
2. Công nghệ hiện đại	3	3	9	4	12	Lợi thế
3.Hệ thống kênh phân phối hoạt động có hiệu quả	3	3	9	3	9	Lợi thế
4. Chất lượng hoạt động tốt	3	3	9	3	9	Lợi thế
5. Sản phẩm dịch vụ phong phú	4	3	12	3	12	Lợi thế
6.Vốn điều lệ còn thấp	2	2	4	2	4	Bất lợi
7.Hiệu quả marketing chưa cao	2	2	4	2	4	Bất lợi
8.Nguồn nhân lực thiếu về số lượng, chất lượng	2	3	6	2	4	Bất lợi
9.Hiệu quả nghiên cứu phát triển thấp	2	2	4	2	4	Bất lợi
10. Chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng chưa cao	2	2	4	2	4	Bất lợi
B. Yếu tố bên ngoài			0		0	
1.Sự ổn định về chính trị – xã hội của Việt nam.	4	4	16	4	16	Thuận lợi
2.Sự tăng trưởng liên tục với tốc độ cao của kinh tế Việt nam.	4	4	16	4	16	Thuận lợi
3.Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.	3	4	12	4	12	Thuận lợi
4.Các văn bản pháp luật trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng ngày càng được hoàn thiện	3	3	9	3	9	Thuận lợi
5.Quĩ mô dân số và cơ cấu dân số thuận lợi cho sự phát triển dịch vụ ngân hàng.	3	3	9	3	9	Thuận lợi
6.Công nghệ thông tin phát triển nhanh chóng	3	3	9	4	12	Thuận lợi
7.Thực hiện những cam kết quốc tế về lĩnh vực ngân hàng	3	2	6	3	9	Bất lợi
8.Cạnh tranh giữa ngân hàng và các định chế tài chính ngày càng gay gắt	2	2	4	2	4	Bất lợi
9.Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến	2	4	8	2	4	Bất lợi
10.Khách hàng ngày càng trở nên khó tính hơn và mong đợi nhiều hơn ở dịch vụ ngân hàng	2	3	6	3	6	Bất lợi
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			168		175	

Nguồn : Phân tích của tác giả dựa vào các thông tin nghiên cứu của Ban Kế hoạch phát triển – BIDV

Qua phân tích trên ta thấy chiến lược khác biệt hóa sản phẩm có tổng số điểm hấp dẫn là 175, chiến lược phát triển sản phẩm mới có độ hấp dẫn là 168, như vậy cả 02 chiến lược này đều rất quan trọng đối với BIDV, trước mắt BIDV nên tập trung đẩy mạnh chiến lược khác biệt hóa sản phẩm để củng cố và gia tăng thị phần trên thị trường hiện tại.

Tóm lại, qua kết quả phân tích của ma trận QSPM nhóm SO cho thấy BIDV 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 BIDV là trở thành ngân hàng hiện đại đa năng nhưng trong giai đoạn tới BIDV nên dùng những thế mạnh vốn có của mình để thâm nhập thị trường, giữ vững và phát triển thị phần trong lĩnh vực tín dụng, kinh doanh các dịch vụ ngân hàng.

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 dịch vụ tiện ích cho khách hàng và triển khai các sản phẩm mới tạo sự khác biệt.

3.3 Giải pháp tổng thể cho chiến lược

3.3.1 Nâng cao năng lực tài chính

Năng lực tài chính của BIDV và các NHTM khác tại Việt Nam nhìn chung là kém, tất cả các chỉ số đều còn là thấp so với các NHTM trong khu vực ASEAN và quốc tế. Ngoài ra, theo lộ trình hiện đại hóa công nghệ đòi hỏi BIDV 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 sẽ khó khăn cho việc đầu tư công nghệ hiện đại tạo lợi thế cạnh tranh. Bên cạnh đó, gia nhập 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 BIDV nên thực hiện một số biện pháp sau :

Tăng vốn điều lệ : bổ sung từ nguồn ngân sách nhà nước; tăng vốn theo cam kết với WB khi thực hiện dự án Tài chính nông thôn II; thu hồi từ nợ tồn đọng nhóm 2 và nợ có tính chất nhóm 2 đã được nhà nước cấp nguồn xử lý.

Cổ phần hoá BIDV để thu hút vốn từ các nhà đầu tư trong và ngoài nước nhằm nâng cao năng lực tài chính là biện pháp mang tính khả thi.

Tăng các quỹ được tính vào vốn cấp 1 như Quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ; Quỹ dự phòng tài chính; Quỹ đầu tư phát triển nghiệp vụ. Vốn cấp 2 sẽ được tăng lên đáng kể khi BIDV đánh giá lại tài sản cố định và các chứng khoán đầu tư và phát hành trái phiếu tăng vốn.

Lành mạnh hóa về mặt tài chính : Tiếp tục sử dụng quỹ dự phòng rủi ro để xử lý dứt điểm các khoản nợ không có khả năng thu hồi. Đây là giải pháp vô cùng quan trọng, do đó việc nâng cao hiệu quả kinh doanh, tạo nguồn thu ngày càng cao không những có điều kiện đóng góp ngày càng nhiều cho ngân sách nhà nước mà còn góp phần quan trọng trong việc xử lý nợ xấu tạo thế vững chắc cho chính ngân hàng.

Đối với các khoản nợ của các doanh nghiệp có nợ khó đòi nhưng có khả năng trả được nợ, BIDV tiến hành bàn bạc với các doanh nghiệp để doanh nghiệp tập trung các giải pháp trả dần nợ gốc, tiếp tục khoanh nợ lãi cũ, áp dụng lãi suất ưu đãi với phần nhận nợ mới.

Đối với các khoản nợ của các doanh nghiệp chây ì, trốn tránh nghĩa vụ trả nợ, cố tình dây dưa hoặc đối với các khoản nợ có tranh chấp, BIDV nên áp dụng các biện pháp pháp lý như khởi kiện ra tòa án kinh tế.

Đối với các khoản nợ của các doanh nghiệp đã và đang thực hiện việc giải thể phá sản, nợ đang nằm trong các vụ án mà BIDV hiện đang nắm giữ được một phần tài sản thế chấp, thì tổ chức việc bán, chuyển nhượng, cho thuê các tài sản để thu dần nợ bằng cách chuyển cho công ty quản lý nợ và khai thác tài sản để xử lý.

Bên cạnh đó để giảm bớt tình hình nợ xấu cần xử lý thì BIDV phải thực hiện kiên quyết vấn đề kiểm soát và quản lý tốc độ tăng trưởng tín dụng. Tập trung những vấn đề sau:

Thứ nhất: Thực hiện rà soát, đánh giá lại tình hình nợ thường xuyên, định kỳ và phân loại để nắm rõ thực trạng dư nợ tín dụng. Định kỳ rà soát quản lý danh mục tín dụng của ngân hàng để đảm bảo thực hiện đúng mục tiêu về giới hạn, cơ cấu đã được chính phủ phê duyệt trong đề án cơ cấu lại.

Thứ hai: Tổ chức xem xét, thẩm định kỹ, chặt chẽ, trước khi cấp các khoản tín dụng mới trong đó có nội dung quan trọng là đánh giá và dự phòng khả năng xảy ra rủi ro.

Thứ ba: Thực hiện hoàn chỉnh, bổ sung và quản lý chặt chẽ hồ sơ tín dụng, cần ban hành các quy định cụ thể chặt chẽ về việc lưu trữ, bảo quản và quản lý hồ sơ tín dụng, thực sự coi hồ sơ tín dụng như một trong tài sản quan trọng của ngân hàng, là cơ sở khẳng định sở hữu của ngân hàng đối với phần tài sản.

Thứ tư: thực hiện kiên quyết gia tăng tài sản đảm bảo tiền vay bằng nhiều hình thức để kiểm soát dòng vốn tín dụng quay về và đảm bảo có nguồn thu thứ cấp thu hồi nợ sau xử lý.

Thứ năm: tăng trưởng tín dụng phải được kiểm soát chặt chẽ và phải đảm bảo nhu cầu của những khách hàng kinh doanh hiệu quả. Trong đó cần đặc biệt quan tâm đến chênh lệch kỳ hạn giữa tiền gửi và cho vay đối với các dự án dài hạn, từ đó xác định tỷ lệ giới hạn đối với cho vay dài hạn, giới hạn cho vay chỉ định không có tài sản đảm bảo.

Thứ sáu: tách bạch tín dụng chỉ định, kế hoạch nhà nước để quản lý minh bạch về nguồn vốn, xây dựng phương án xử lý cho các khoản nợ chỉ định, kế hoạch nhà nước, thực hiện các cam kết về việc giảm tỷ lệ dư nợ cho vay chỉ định, kế hoạch nhà nước.

Nâng cao chất lượng tài sản nợ – tài sản có: đổi mới cơ cấu tài sản nợ, đặc biệt là nguồn vốn huy động phù hợp với tính chất thời hạn, lãi suất đầu ra của sử dụng vốn, nhằm đảm bảo nguồn vốn kinh doanh, tăng trưởng ổn định, an toàn, hạn chế thấp nhất rủi ro trong thanh khoản và chủ động nguồn vốn cho kinh doanh. Triển khai các hình thức huy động vốn phù hợp với đặc điểm của kinh tế thị trường. Thực hiện các biện pháp giảm chi phí quản lý và chi phí huy động vốn để giảm lãi suất đầu vào, tạo lợi thế cạnh tranh về lãi suất đầu ra của nguồn vốn cho vay đầu tư.

Tăng cường các biện pháp quản lý tài sản có, nâng tỷ trọng tài sản có sinh lời đạt mức tối đa. Quản lý và kiểm soát chặt chẽ tốc độ tăng trưởng, cơ cấu đầu tư, cho vay theo từng phân ngành, nhóm khách hàng đảm bảo những khoản cho vay, đầu tư mới phát sinh nợ quá hạn, nợ có vấn đề với tỷ lệ bù đắp được từ nguồn trích lập dự phòng rủi ro của ngân hàng cho vay. Cơ cấu lại khách hàng và danh mục đầu

tu, cho vay theo hướng đa dạng hóa khách hàng, không tập trung dư nợ lớn vào một ngành hàng, một khách hàng. Tăng tỷ trọng tín dụng tiêu dùng, tăng tỷ trọng dư nợ cho vay có bảo đảm, điều chỉnh cơ cấu sử dụng vốn phù hợp với cơ cấu nguồn vốn đảm bảo hoạt động kinh doanh của BIDV có khả năng thích ứng được với sự biến động của thị trường.

3.3.2 Nguồn nhân lực

Đối với số cán bộ hiện có:

Cần tập trung cho công tác đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu hội nhập.

Xem xét phương án thuê chuyên gia nước ngoài để xây dựng, quản lý, đào tạo và chuyển giao đối với các lĩnh vực kinh doanh mới và then chốt.

Xác định nhóm cán bộ lãnh đạo, cán bộ chủ chốt gửi đi đào tạo tại nước ngoài theo các chương trình, nội dung BIDV cần đẩy mạnh.

Đối với đào tạo trong nước: theo dõi chương trình đã đào tạo đối với tất cả cán bộ; đào tạo nâng cao đối với nhóm cán bộ đã được đào tạo cơ bản. Định kỳ cập nhật và hệ thống tài liệu giảng dạy.

Xây dựng đội ngũ chuyên gia giỏi, chuyên sâu đối với tình hình lĩnh vực hoạt động, từng sản phẩm, dịch vụ mới.

Xây dựng hệ thống khuyến khích đối với người lao động (cơ chế tiền lương, khen thưởng, quyền mua cổ phiếu ưu đãi).

Đối với công tác tuyển dụng: BIDV cần chuyên nghiệp hóa trong công tác tuyển dụng, cụ thể:

- Đối với cấp điều hành :

Trình độ lý luận và kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ kinh doanh ngân hàng, các kỹ năng quản trị điều hành, kỹ năng đàm phán, giao tiếp, thuyết trình, làm việc tập thể ...

Hiểu biết rộng về kinh tế, chính trị xã hội trong và ngoài nước. Nắm vững đường lối, chủ trương chính sách, pháp luật của Việt Nam và quốc tế.

Khả năng nghiên cứu, phát hiện, đề xuất các vấn đề trong lĩnh vực chuyên môn được giao.

- Đối với nhân viên tác nghiệp:

Trình độ về lý luận kinh tế chính trị, kinh tế học vi mô, vĩ mô, tin học và ngoại ngữ.

Khả năng giải quyết các nghiệp vụ ngân hàng, độc lập, sáng tạo, chuẩn xác, đúng pháp luật, có văn hóa.

Khả năng phối kết hợp theo nhóm tốt. Đây là tiêu chí đặc thù và quan trọng của nhân lực ngân hàng vì nó ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm dịch vụ do ngân hàng cung ứng. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng được thực hiện theo quy trình. Các quy trình này chỉ có thể thực hiện tốt trên cơ sở có sự phối hợp chặt chẽ, đồng bộ giữa các nhân viên trong từng bộ phận và nhân viên giữa các bộ phận trong quá trình cung ứng dịch vụ ngân hàng.

3.3.3 Giải pháp về mạng lưới và kênh phân phối

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

Dịch vụ ngân hàng tại gia là dịch vụ rất có triển vọng tại Việt Nam, để thực hiện dịch vụ này, máy tính của khách hàng sẽ nối mạng với hệ thống của BIDV và các giao dịch sẽ được thông qua mạng dịch vụ này, rất thuận lợi cho thị trường bán lẻ của ngân hàng. Trong giai đoạn 2006-2010, công nghệ ngân hàng tại gia vẫn chưa đủ khả năng giải quyết được các nhu cầu của xã hội, vì vậy BIDV vẫn phải phát triển các cơ sở của ngân hàng gắn với đời sống kinh tế và xã hội của người dân và

doanh nghiệp. Trong giai đoạn 2010-2015 khi công nghệ ngân hàng hiện đại hơn, ngân hàng tại gia sẽ thay thế cho các chi nhánh vật chất.

Việc phát triển mạng lưới hoạt động của BIDV trong thời gian tới là tất yếu. Tuy nhiên phải chọn phương thức mở rộng kênh phân phối nào cho thích hợp. Theo chúng tôi, BIDV nên đầu tư mở rộng mạng lưới phân phối theo các phương thức sau:

3.4.3.1 Bố trí sắp xếp lại mạng lưới kinh doanh hiện có

Đến cuối năm 2005 toàn hệ thống có 81 chi nhánh cấp 1, 61 chi nhánh cấp 2 và 111 phòng giao dịch, qua đây thể hiện sự đóng góp tích cực của hệ thống trong công tác phát triển mạng lưới truyền thống. Tuy nhiên theo quyết định 888/2005/QĐ-NHNN của Ngân hàng nhà nước Việt nam, năm 2006 toàn hệ thống đã tiến hành sắp xếp lại, nâng cấp 20 chi nhánh cấp 2 lên thành chi nhánh cấp 1 trực thuộc trụ sở chính, chuyển 43 chi nhánh cấp 2 thành phòng giao dịch và đã mở thêm mới 43 phòng giao dịch. Như vậy mạng lưới của BIDV gồm 102 chi nhánh, 197 phòng giao dịch.

Trong tương lai, hoạt động ngân hàng phải theo hướng cung cấp dịch vụ khắp nơi. Vì vậy, các chi nhánh không chỉ đơn thuần là nơi huy động tiền gửi mà còn cung cấp các dịch vụ phát sinh lợi nhuận. Các chi nhánh ngân hàng phải từng bước trở thành các cửa hàng bán lẻ mà mục tiêu là bán cho khách hàng càng nhiều sản phẩm càng tốt.

Phát triển mạng lưới để tăng trưởng hoạt động, nâng cao hiệu quả và an toàn trong kinh doanh, tạo vị thế, hình ảnh BIDV sâu rộng đến các tỉnh thành phố trên toàn quốc. Đến nay mạng lưới của BIDV đã phủ khắp 64/64 tỉnh thành phố.

3.4.3.2 Tăng cường mở các điểm giao dịch tại các siêu thị

Trong những năm gần đây, hệ thống siêu thị phát triển khá nhanh tại các tỉnh thành phố lớn ở Việt nam và thói quen mua sắm tại siêu thị của dân chúng đã dần dần thay thế cho việc mua sắm tại các chợ truyền thống. Lợi thế của các điểm giao dịch tại các siêu thị có thể là :

Chi phí đầu tư và chi phí bảo vệ an toàn thấp.

Thời gian hoạt động dài hơn (gồm cả ngày nghỉ cuối tuần và ngày lễ).

Tiếp xúc với lượng khách hàng nhiều hơn so với chi nhánh thông thường.

3.4.3.3 Mở thêm các quầy dịch vụ ngân hàng:

Ở những khu vực thị trường nhu cầu dịch vụ ngân hàng không lớn, BIDV nên thành lập các quầy dịch vụ ngân hàng. Hình thức này thường có chi phí đầu tư thấp hơn nhiều so với trụ sở của một chi nhánh ngân hàng

Các quầy giao dịch nên được thành lập ở các điểm như: các siêu thị, trung tâm giao dịch, sân bay, các điểm du lịch...

3.4.3.4 Thiết lập và mở rộng mạng lưới ATM

Máy rút tiền tự động ATM là một loại thiết bị chuyên dùng trong công nghệ ngân hàng. Nó có thể thực hiện các chức năng như: hệ thống lưu trữ thông tin, kết đọng tiền mặt và được nối mạng với ngân hàng. Chức năng truyền thống và thông dụng của máy rút tiền tự động là thực hiện việc rút tiền mặt, kiểm tra số dư tài khoản tiền gửi ngân hàng, chuyển khoản...

Máy rút tiền tự động được coi là những trạm giao dịch của ngân hàng được bố trí ở nhiều nơi và làm việc 24/24h. Điều này tạo điều kiện thuận lợi rất lớn cho khách hàng và tiết kiệm nguồn lực trong giao dịch rút tiền và trả lời khách hàng về các thông tin liên quan đến tiền gửi. Ngoài ra trang bị máy rút tiền tự động còn nhằm mục đích giới thiệu hình ảnh ngân hàng cho công chúng, từ đó sẽ thu hút khách hàng đến các dịch vụ khác của ngân hàng.

3.4.4 Giải pháp về công nghệ

Thứ nhất: Tăng cường đầu tư công nghệ để triển khai các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích như: thẻ ghi nợ, hệ thống rút tiền tự động ATM cần có sự liên kết giữa các ngân hàng để vừa tiết kiệm vốn đầu tư, đồng thời bảo đảm cho khách hàng gửi tiền ở một nơi nhưng có khả năng rút tiền ở tất cả các máy cùng BIDV và khác BIDV.

Thứ hai: Tiếp tục xây dựng, hoàn thiện và phát triển công nghệ thanh toán và thông tin ngân hàng

Hoàn thiện và phát triển công nghệ thanh toán BIDV theo mô hình thanh toán tập trung từng hệ thống, kết nối hệ thống thanh toán của BIDV với khách hàng và BIDV với các ngân hàng khác.

Chuẩn hóa hệ thống báo cáo tại Hội sở chính và chi nhánh trên cơ sở khai thác tối đa nguồn thông tin tại kho dữ liệu

Tập trung xem xét, phê duyệt các đề án trang bị kỹ thuật cần thiết để thực hiện kết nối các modul nghiệp vụ mới (thẻ tín dụng, POS) với hệ thống hiện hành.

Thứ ba: Tiếp tục tích lũy và tập trung vốn cho việc đầu tư, phát triển công nghệ ngân hàng.

Vốn là điều kiện tiên quyết giúp các ngân hàng đổi mới và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng. Tuy nhiên việc đổi mới và hiện đại hoá công nghệ ngân hàng đồng thời phải bảo đảm cho các ngân hàng mở rộng quy mô, nâng cao vị thế, tăng khả năng cạnh tranh, tăng mức độ chịu đựng và chống đỡ rủi ro.

Xác định đầu tư phần mềm là quan trọng, mang tính hiệu quả của đầu tư công nghệ thông tin.

Thứ tư: Tăng cường công tác đào tạo cán bộ ngân hàng. Hiện tại số lượng cán bộ BIDV có đủ trình độ để vận hành và bảo trì hệ thống công nghệ hiện đại là rất hạn chế. Nếu chỉ tập trung đầu tư đổi mới công nghệ mà không quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ am hiểu về lĩnh vực này thì sẽ dẫn đến việc lãng phí vốn đầu tư, hiệu quả sử dụng công nghệ kém. Việc bồi dưỡng, đào tạo và tuyển dụng cán bộ vừa phải ứng phó ngay được với thực tế trước mắt, vừa phải có tính chiến lược lâu dài, bảo đảm cho sự phát triển công nghệ BIDV trong tương lai.

3.4.5 Giải pháp hoàn thiện và phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng

3.4.5.1 Nhóm sản phẩm huy động vốn

Tiếp tục đẩy mạnh các hình thức huy động vốn mà BIDV có lợi thế như : phát hành kỳ phiếu, trái phiếu, chứng chỉ tiền gửi... với lãi suất hấp dẫn nhằm thu hút các nguồn vốn trung và dài hạn.

Hoàn thiện và phát triển các sản phẩm tiền gửi truyền thống như tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, dịch vụ gửi một nơi rút nhiều nơi, phát triển dịch vụ thanh toán thẻ để tranh thủ được nguồn tiền nhàn rỗi.

Đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ huy động vốn, kết hợp với phát triển các dịch vụ tín dụng đầu tư, thanh toán không dùng tiền mặt, dịch vụ tài khoản và quản lý tài sản trên nguyên tắc chia sẻ rủi ro và lợi nhuận giữa khách hàng và BIDV.

BIDV nên tập trung cạnh tranh huy động vốn chủ yếu dựa vào chất lượng, tính tiện lợi, công nghệ, hiệu quả của sản phẩm, dịch vụ huy động vốn uy tín và mức độ tin cậy của BIDV thay cho hình thức cạnh tranh chủ yếu dựa vào lãi suất, lợi thế quy mô chi phối hoặc độc quyền cung cấp dịch vụ.

Có chính sách khách hàng phù hợp theo từng nhóm khách hàng để tăng nguồn tiền gửi khách hàng.

3.4.5.2 Nhóm sản phẩm tín dụng

Tiếp tục phát huy truyền thống về tín dụng phục vụ cho đầu tư phát triển.

Nghiên cứu đưa vào áp dụng các hình thức tín dụng mới mà BIDV đang và sẽ triển khai như: tín dụng thuê mua, phát hành và thanh toán thẻ tín dụng, nghiệp vụ bao thanh toán.

Triển khai từng bước thận trọng các sản phẩm dịch vụ tín dụng mới, nghiệp vụ phái sinh tín dụng và lãi suất như hoán đổi, kỳ hạn, hợp đồng kỳ hạn, quyền chọn ... phù hợp với thông lệ quốc tế.

Chuyển dịch cơ cấu lại khách hàng tín dụng theo hướng chú trọng đến doanh nghiệp vừa và nhỏ, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, các liên doanh và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

3.4.5.3 Nhóm sản phẩm dịch vụ thanh toán và sản phẩm khác

Mở rộng các chương trình tài trợ ưu đãi cho nhóm khách hàng mục tiêu thuộc thị trường kinh tế đối ngoại đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất nhập khẩu là cơ sở để mở rộng thanh toán quốc tế. Để thực hiện điều này BIDV cần phải đổi mới và nâng cao dịch vụ thanh toán quốc tế qua việc mở rộng hơn nữa mạng lưới các ngân hàng đại lý trên thế giới. Đối với trong nước cần mở rộng thêm đầu mối thực hiện thanh toán trong nước nhằm khai thác tiềm năng thế mạnh mỗi vùng, địa phương nhằm hấp dẫn khách hàng tập trung thanh toán qua BIDV.

Triển khai rộng rãi các dịch vụ thanh toán điện tử, các hệ thống giao dịch điện tử tự động, đồng thời đẩy mạnh đầu tư, nghiên cứu và ứng dụng rộng rãi các công cụ thanh toán mới theo tiêu chuẩn quốc tế. Tập trung đẩy mạnh các dịch vụ tài khoản, trước hết là tài khoản cá nhân với các thủ tục thuận lợi an toàn và các tiện ích đa dạng kèm theo để thu hút nguồn vốn rẻ trong thanh toán và tạo cơ sở phát triển dịch vụ thanh toán thẻ, séc cá nhân và thanh toán không dùng tiền mặt...

Đẩy mạnh phát triển dịch vụ tài chính phi ngân hàng như kinh doanh bảo hiểm, môi giới, đại lý, kinh doanh trực tiếp, kinh doanh chứng khoán, tư vấn tài chính, quản lý tài sản... để trở thành các dịch vụ, hỗ trợ quan trọng trong chiến lược đa dạng hoá hoạt động kinh doanh, mở rộng cơ sở kinh doanh và khai thác tối đa cơ sở vật chất kỹ thuật và năng lực cung cấp dịch vụ ngân hàng.

3.4.6 Hoàn thiện chính sách marketing

3.4.6.1 Thực hiện thường xuyên việc phân tích đối thủ cạnh tranh:

Các chính sách sản phẩm, giá, phân phối và khuếch trương giao tiếp trong hoạt động marketing được dựa trên khả năng của ngân hàng phù hợp với thị trường. Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh là một nội dung quan trọng được thực hiện trước, thường xuyên trong marketing.

Khi hoạch định chiến lược, thông tin về những yếu tố bên ngoài ngân hàng, trong đó đặc biệt về các đối thủ cạnh tranh, là rất cần thiết.

Để việc phân tích đối thủ cạnh tranh đạt kết quả cao, theo chúng tôi, BIDV thực hiện những nội dung sau :

Xây dựng và triển khai quy định về qui trình phân tích đối thủ cạnh tranh với các công việc cụ thể gồm :

- + Xác định nguyên tắc cơ bản cho việc xây dựng qui trình.
- + Xây dựng nội dung qui trình
- + Tổ chức triển khai chính thức.
- + Định kỳ kiểm tra, đánh giá, oàn thiện.

Thiết lập phòng chuyên trách về phân tích đối thủ cạnh tranh. Phòng này có nhiệm vụ giúp ban điều hành của ngân hàng có được quyết định hợp lý trên cơ sở là đầu mối tập hợp thông tin, các ý kiến đánh giá, dự báo về các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.

Tổ chức đào tạo cán bộ chuyên môn ở lĩnh vực này.

3.4.6.2 Phát triển thương hiệu BIDV:

Trong xu thế hội nhập và toàn cầu hóa, quan niệm về giá trị doanh nghiệp, về tài sản đã thay đổi rất nhiều. Những tài sản vô hình như “nguồn nhân lực”, “thông tin”, “thương hiệu” đang trở thành ba nhóm tài sản vô cùng quý giá, có ý nghĩa quyết định đến việc kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với NHTM, những tài sản ngày càng trở nên quan trọng hơn do tính hoạt động của ngân hàng là dựa vào uy tín và sự tin tưởng của ngân hàng đối với ngân hàng, trong đó vấn đề thương hiệu nổi lên như một vũ khí cạnh tranh đặc lực nhất.

Để việc phát triển thương hiệu được chuyên nghiệp, theo chúng tôi BIDV cần thực hiện các việc sau :

Thứ nhất: lựa chọn phương thức xúc tiến hỗn hợp. Có 6 phương thức chính để thực hiện chính sách xúc tiến hỗn hợp nhằm xây dựng thương hiệu. Đó là phương thức quảng cáo, tài trợ, giao dịch cá nhân, marketing trực tiếp, tuyên truyền hoạt động của ngân hàng trong xã hội và khuyến mãi.

+ Phương thức quảng cáo và tài trợ: tài trợ các sự kiện có sức thu hút lớn với đông đảo dân chúng; thực hiện quảng cáo trên các phương tiện truyền thông.

+ Phương thức giao dịch cá nhân và phương thức marketing trực tiếp thường có chi phí thấp hơn, nhưng đòi hỏi trình độ và kỹ năng giao tiếp tốt của nhân viên. Đây là phương thức rất phù hợp với BIDV. Nó vừa tạo điều kiện xây dựng thương hiệu cho ngân hàng, vừa nâng cao chất lượng nhân sự, phát huy được tính linh hoạt trong quan hệ giao tiếp trực tiếp giữa khách hàng và nhân viên ngân hàng. Đặc biệt là hạn chế được sự theo dõi của đối thủ cạnh tranh.

+ Phương thức khuyến mãi chỉ có hiệu quả cao nếu sản phẩm của ngân hàng đa dạng, phong phú và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Vì vậy, phương thức này chỉ nên áp dụng tại một số thời điểm nhất định và kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định.

+ Phương thức tuyên truyền hoạt động của ngân hàng trong xã hội có hiệu quả về lâu dài, chi phí không tốn kém nhiều nhưng đòi hỏi quá trình bền bỉ thực hiện của ngân hàng trong nhiều năm. Do đó, BIDV có thể lựa chọn phương thức này trong dài hạn để đầu tư.

Thứ hai: liên kết với các tên tuổi lớn, các thương hiệu lớn nổi tiếng trong và ngoài ngành ngân hàng để tạo sự cộng hưởng trong phát triển thương hiệu

Thứ ba: lựa chọn phạm vi xây dựng thương hiệu dựa trên chiến lược phát triển thị trường của BIDV.

3.4.7 Nâng cao năng lực quản trị rủi ro của BIDV

Kinh doanh ngân hàng là hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro nhạy cảm cao. Vì vậy, quản trị rủi ro phải được BIDV xem trọng hơn cả mục tiêu tăng trưởng nhanh. Rủi ro ngân hàng bao gồm các loại như: rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, rủi ro thị trường, rủi ro tỷ giá, rủi ro về vốn. Trong đó, rủi ro tín dụng là rủi ro gây thiệt hại và ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động ngân hàng. Do đó, để quản trị rủi ro tín dụng hiệu quả, BIDV cần:

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

Thứ hai: nâng cao năng lực cán bộ quản trị và tác nghiệp trong lĩnh vực tín dụng, sử dụng, đãi ngộ và đề bạt thích hợp với yêu cầu và trách nhiệm công việc. Thường xuyên tổ chức và phối hợp với các ngân hàng tổ chức các lớp học, tập huấn, đào tạo và đào tạo lại để cập nhật kiến thức ngân hàng hiện đại.

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

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

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

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

3.5 Kiến nghị

3.4.1 Đối với Nhà nước

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 dân cư chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổng nguồn vốn huy động tại các ngân hàng

Hoạt động cấp tín dụng của NHTM nhà nước chưa thực sự tách bạch rõ giữa các khoản cho vay theo chính sách và các khoản cho vay thông thường. Hiện nay Ngân hàng chính sách xã hội và Ngân hàng phát triển đã được thành lập và đi vào

hoạt động, đã phát triển mạng lưới đến hầu hết các địa phương trong cả nước. Nay kiến nghị Chính phủ giao việc thực hiện cho vay theo chính sách tập trung vào một đầu mối là Ngân hàng chính sách xã hội. Đối với những khoản vay đầu tư các dự án, chương trình lớn của nhà nước đề nghị thành lập và giao cho Ngân hàng phát triển thực hiện. Trường hợp cần tiếp tục cho vay để duy trì các chương trình của nhà nước mà trước đây BIDV đã được giao, xin đề nghị được chuyển vốn từ ngân sách để BIDV thực hiện tiếp.

Quan tâm hơn tới việc chỉ đạo xử lý nợ tồn đọng để giúp BIDV nói riêng và các tổ chức tín dụng nói chung lành mạnh hóa tình hình tài chính cụ thể:

+ Chỉ đạo kiên quyết xử lý nợ tồn đọng trong đầu tư xây dựng cơ bản, trong đó BIDV là ngân hàng hàng đầu trong cho vay xây dựng cơ bản.

+ Có cơ chế chính sách để xử lý triệt để hơn nữa những khó khăn đối với một số chương trình của nhà nước liên quan tới vốn cho vay đầu tư của BIDV như: chương trình cho vay mía đường, đánh bắt xa bờ, café, nuôi trồng thủy sản...

+ Chỉ đạo các cơ quan có liên quan đặc biệt là các cơ quan thi hành án và chính quyền địa phương, hỗ trợ BIDV trong việc xử lý tài sản đảm bảo của những khoản nợ tồn đọng, nhất là quyền sử dụng đất và tài sản gắn liền với đất để thu hồi nợ.

Xem xét giảm thuế nhập khẩu các thiết bị công nghệ ứng dụng trong hoạt động ngân hàng, tạo điều kiện đẩy mạnh hoạt động ngân hàng hoạt động thanh toán.

3.4.2 Đối với Ngân hàng nhà nước

Nhanh chóng đưa vào áp dụng các công cụ chính sách gián tiếp theo cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế, hạn chế và tiến tới xóa bỏ việc sử dụng các công cụ trực tiếp, nhất là các biện pháp hành chính trong điều hành chính sách tiền tệ và quản lý hoạt động ngân hàng.

Tiếp tục xây dựng và hoàn chỉnh môi trường pháp lý về hoạt động bán hàng phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế.

Sửa đổi cơ bản quy chế quản lý ngoại tệ và cơ chế điều hành tỷ giá theo hướng tự do hóa các giao dịch vãng lai, kiểm soát có lựa chọn các giao dịch tài

khoản vốn, làm cho đồng tiền Việt Nam được tự do chuyển đổi, loại bỏ dần những hạn chế về mua bán ngoại tệ, về mở tài khoản thanh toán ngoại tệ ở nước ngoài cũng như sử dụng ngoại tệ trong thanh toán và tiết kiệm nội địa.

Xây dựng hệ thống thông tin tài chính hiện đại, đảm bảo cho hệ thống ngân hàng hoạt động an toàn hiệu quả, dễ giám sát, đồng thời lập một chương trình về hội nhập trên mạng internet để cập nhật thông tin tài chính, tiền tệ thế giới.

Tăng cường quan hệ hợp tác quốc tế nhằm khai thông các quan hệ ngân hàng và tận dụng các nguồn vốn, công nghệ từ các nước và tổ chức quốc tế, trao đổi thông tin về lĩnh vực ngân hàng, đặc biệt về đào tạo, phổ biến kiến thức và kinh nghiệm hội nhập cho những cán bộ có liên quan của NHNN và một số NHTM.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Giai đoạn 2006-2015 là giai đoạn bản lề cho các ngân hàng Việt Nam nói chung và BIDV nói riêng. Nó quyết định cho sự tồn tại và phát triển của BIDV trong những năm tiếp theo. Từ việc phân tích, đánh giá các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài, chương 3 đã xây dựng được một số chiến lược phát triển cho BIDV đến 2015. Người viết cũng đưa ra một số giải pháp cụ thể và đề các giải pháp đi vào thực tiễn cần có sự phối hợp và nỗ lực của toàn hệ thống BIDV, NHNN và các cơ quan khác.

KẾT LUẬN

Trong 50 năm qua, toàn hệ thống BIDV vinh dự và tự hào đóng góp xứng đáng và việc xây dựng hầu hết các công trình dự án quan trọng, nâng cao hiệu quả vốn đầu tư. Các chiến lược đầu tư của BIDV đã xác định đúng hướng như đổi mới công nghệ ngân hàng, đổi mới quản trị điều hành ... để nâng cao sức cạnh tranh. Do đó thành quả của hệ thống BIDV đã đạt được trong những năm qua là tốc độ tăng trưởng cao về kinh doanh tiền tệ, năng suất, chất lượng hiệu quả, nâng cao năng lực tài chính tạo bước tiền đề phát triển hệ thống BIDV theo hướng xây dựng tập đoàn tài chính đa năng và hội nhập quốc tế.

Giai đoạn 2006-2015 là giai đoạn quan trọng đối với BIDV. Việc xây dựng một chiến lược phát triển đúng đắn cho giai đoạn này có ý nghĩa quyết định cho sự tồn tại và phát triển của BIDV trong tương lai.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn, luận văn tập trung vào các nội dung: nêu một số lý luận cơ bản về chiến lược phát triển của BIDV đến 2015. Căn cứ vào những chiến lược này, người viết đề xuất một số giải pháp để thực hiện thành công các chiến lược đã đề ra. Trong quá trình thực hiện các giải pháp, do những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, BIDV cần thường xuyên đánh giá, kiểm tra để có những điều chỉnh thích hợp.

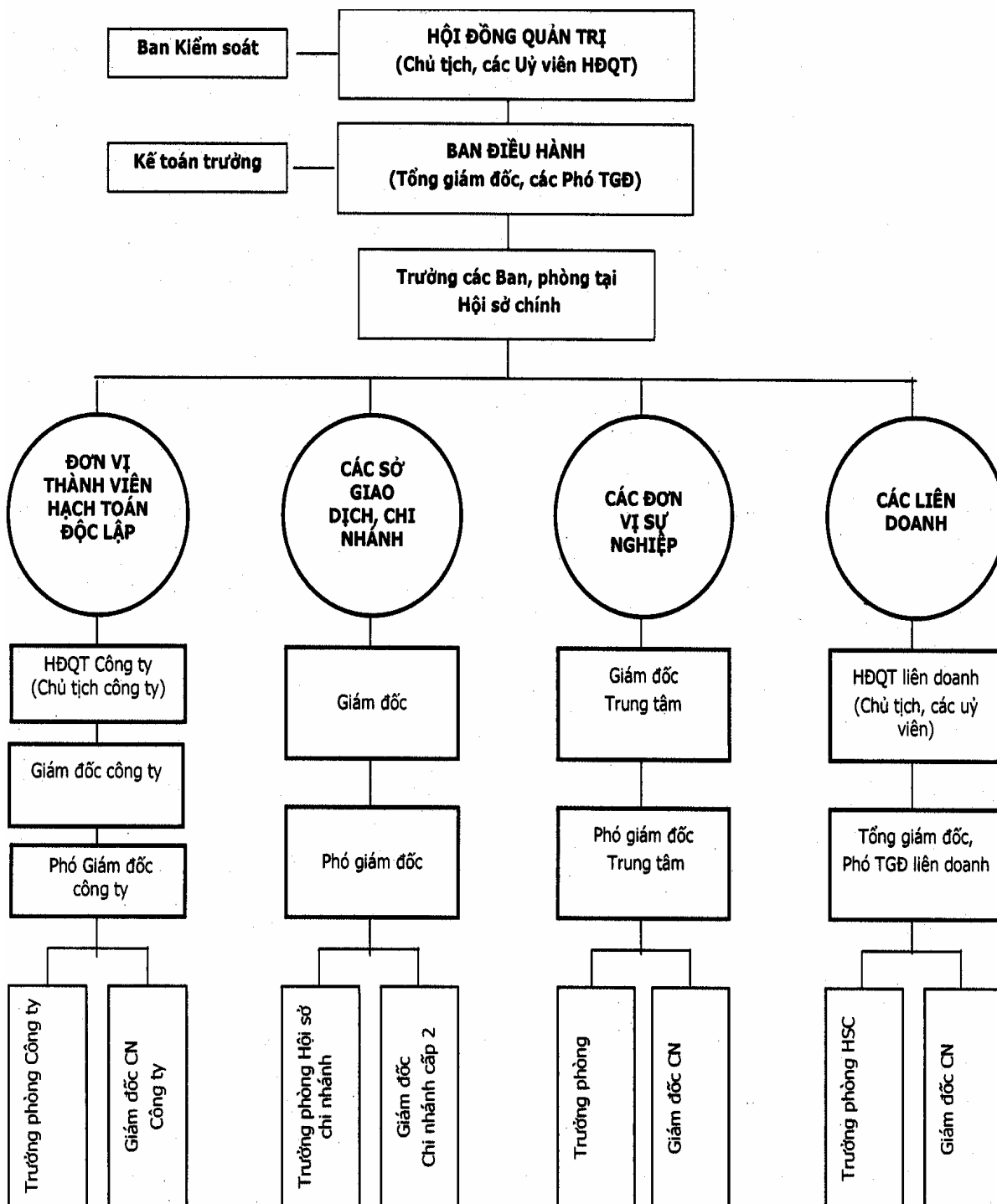
Mặc dù rất cố gắng, nhưng do thời gian có hạn cộng với kinh nghiệm bản thân còn hạn chế nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót, sai lầm nhất định. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô và các bạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Fred R.David (200), khái luận về quản trị chiến lược, Nxb Thống kê, TPHCM
2. Garry D.Smith (1998), Chiến lược và chính sách kinh doanh, Nxb Thống kê, TPHCM
3. Michael Hammer, James Champy (1996), Tái lập doanh nghiệp, Vũ Tiến Phúc dịch, Nxb Trẻ, TPHCM
4. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), Quản trị học, Nxb Thống kê, Hà nội
5. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), Chiến lược và chính sách kinh doanh, Nxb Thống kê, Hà nội
6. Đặng Công Hoàn (2004), Chiến lược cạnh tranh của các ngân hàng theo mô hình cạnh tranh của Michael Porter, Tạp chí NH số 11/2004
7. 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.
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 2010

Một số trang web : www.sbv.gov.vn, www.gso.gov.vn, www.mof.gov.vn,
www.bidv.com.vn, www.icb.com.vn, www.vietcombank.com.vn,
www.agribank.com.vn.

PHỤ LỤC 1 SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA BIDV



PHỤ LỤC 2

BẢNG ĐIỀU TRA KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP

SA(single answer): Câu hỏi chỉ có 1 lựa chọn.

MA (multi answer): Câu hỏi có nhiều lựa chọn

Câu hỏi	Nội dung câu hỏi	Code
Câu 1	Vui lòng cho biết khi có nhu cầu sử dụng dịch vụ tài chính ngân hàng, Quý công ty nghĩ ngay đến ngân hàng nào đầu tiên trong số các ngân hàng TMQD dưới đây? (SA), PVV không được gợi ý khách hàng trả lời.	
	BIDV (Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam)	1
	Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn VN)	2
	Incombank (Ngân hàng Công thương Việt Nam)	3
	Vietcombank (Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam)	4
	Khác	5
Câu 2	Vui lòng cho biết sản phẩm nào dưới đây của BIDV mà quý công ty cho là có ưu thế nhất so với các ngân hàng khác? (SA)	
	Tín dụng	1
	Chuyển tiền	2
	Thẻ ATM	3
	Thanh toán xuất nhập khẩu và kinh doanh ngoại tệ	4
	Khác	5
Câu 3	Vui lòng cho biết ngân hàng giao dịch chủ yếu của Quý công ty (Ngân hàng của công ty)?(SA)	
	BIDV (Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam)	1
	Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn VN)	2
	Incombank (Ngân hàng Công thương Việt Nam)	3
	Vietcombank (Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam)	4
	Khác	5
Câu 4	Vui lòng cho biết sản phẩm nào dưới đây Quý công ty thường xuyên sử dụng nhất? (SA)	
	Gửi tiền	1
	Vay tiền	2

	Chuyển tiền	3
	Thẻ ATM	4
	Thanh toán xuất nhập khẩu và kinh doanh ngoại tệ	5
	Sản phẩm khác	6
Câu 5	Theo Quý công ty những yếu tố nào gây cho Quý công ty sự hài lòng nhất khi giao dịch với Ngân hàng của công ty ? (SA)	
	Chất lượng dịch vụ tốt	1
	Mạng lưới chi nhánh rộng khắp cả nước	2
	Uy tín thương hiệu được mọi người biết đến	3
	Qui mô hoạt động lớn (tổng tài sản, vốn điều lệ...)	4
	Sản phẩm dịch vụ đa dạng	5
	Yếu tố khác (xin nêu rõ)	6
Câu 6	Theo Quý công ty những yếu tố nào gây cho Quý công ty sự khó chịu nhất khi giao dịch với Ngân hàng của công ty? (SA)	
	Mạng lưới giao dịch quá ít	1
	Chất lượng sản phẩm dịch vụ kém	2
	Sản phẩm còn đơn điệu	3
	Chưa yên tâm về thương hiệu	4
	Chưa yên tâm về năng lực tài chính	5
	Hoạt động marketing kém (quảng cáo, khuyến mãi...)	6
	Khác	7
Câu 7	Quý công ty vui lòng cho biết 3 yếu tố mà Quý công ty hài lòng khi giao dịch với BIDV? (MA)	
	Chất lượng dịch vụ tốt	1
	Mạng lưới chi nhánh rộng	2
	Yên tâm về chất lượng dịch vụ	3
	Uy tín thương hiệu được nhiều người biết đến	4
	Qui mô hoạt động lớn (tổng tài sản, vốn điều lệ...)	5
	Sản phẩm dịch vụ đa dạng	6
	Yếu tố khác (xin nêu rõ).....	7
Câu 8	Quý công ty vui lòng cho biết 3 yếu tố BIDV còn yếu và cần phải cải thiện?(MA)	
	Mạng lưới giao dịch quá ít	1
	Chất lượng sản phẩm dịch vụ kém	2
	Sản phẩm còn đơn điệu	3

	Chưa an tâm về uy tín thương hiệu	4
	Chưa an tâm về năng lực tài chính	5
	Hoạt động marketing kém (quảng cáo, khuyến mãi...)	6
	Khác	7
Câu 9	Trong tương lai nếu có nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng, Quý công ty có quan tâm và sử dụng sản phẩm dịch vụ của BIDV không?	
	Rất quan tâm và chắc chắn sẽ sử dụng	1
	Sẽ giao dịch và sử dụng khi có nhu cầu	2
	Khi có nhu cầu sẽ cân nhắc	3
Câu 10	Vui lòng cho biết lĩnh vực kinh doanh của Quý công ty :.....	
PHẦN THÔNG TIN LIÊN LẠC		
Tên đáp viên :		1
Địa chỉ :.....Điện thoại.....		2
Email :		3
<p>BIDV xin chân thành cảm ơn Quý công ty đã giành thời gian quý báu hợp tác với chúng tôi. Một lần nữa chúng tôi xin chúc Quý công ty sức khỏe - hạnh phúc và thành đạt</p> <p>Những thông tin mà quý công ty cung cấp cho chúng tôi sẽ được đảm bảo bí mật</p> <p>Chân thành cảm ơn.</p>		

Hà nội, ngày tháng năm 2006

PHỤ LỤC 3

BẢNG ĐIỀU TRA Ý KIẾN KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN

SA(single answer): Câu hỏi chỉ có 1 lựa chọn.

MA (multi answer): Câu hỏi có nhiều lựa chọn

STT	Nội dung câu hỏi
1	Anh/chị vui lòng cho biết khi có nhu cầu sử dụng dịch vụ tài chính ngân hàng Anh/chị nghĩ ngay đến ngân hàng nào đầu tiên trong số các ngân hàng TMQD dưới đây?(SA) <ol style="list-style-type: none">1. BIDV (Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam)2. Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam)3. Incombank (Ngân hàng Công thương Việt Nam)4. Vietcombank (Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam)
2	Anh/chị vui lòng cho biết ngân hàng giao dịch chủ yếu của Anh/chị (Ngân hàng của bạn)?(SA) <ol style="list-style-type: none">1. BIDV (Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam)2. Agribank (Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam)3. Incombank (Ngân hàng Công thương Việt Nam)4. Vietcombank (Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam)5. Chưa từng giao dịch với các ngân hàng trên
3	Vui lòng cho biết 2 yếu tố nào làm Anh/chị hài lòng khi giao dịch với ngân hàng của bạn?(MA) <ol style="list-style-type: none">1. Chất lượng dịch vụ tốt2. Mạng lưới chi nhánh mạnh3. Uy tín thương hiệu được nhiều người biết đến4. Tổng tài sản lớn5. Vốn điều lệ lớn6. Sản phẩm dịch vụ đa dạng7. Yếu tố khác (xin nêu rõ)
4	Vui lòng cho biết 2 yếu tố nào làm Anh/chị khó chịu khi giao dịch với ngân hàng của bạn?(MA) <ol style="list-style-type: none">1. Chất lượng sản phẩm dịch vụ kém2. Mạng lưới giao dịch quá ít3. Uy tín thương hiệu kém4. Chưa yên tâm về năng lực tài chính5. Sản phẩm còn đơn điệu

	6. Hoạt động marketing kém (quảng cáo, khuyến mãi, chăm sóc khách hàng) 7. Khác
5	Vui lòng cho biết 3 yếu tố nào làm Anh/chị yên tâm nhất đối với BIDV? (MA) 1. Chất lượng dịch vụ tốt 2. Mạng lưới chi nhánh rộng 3. Uy tín thương hiệu được nhiều người biết đến 4. Tổng tài sản lớn 5. Vốn điều lệ lớn 6. Sản phẩm dịch vụ đa dạng 7. Yếu tố khác (xin nêu rõ)
6	Vui lòng cho biết 3 yếu tố nào làm Anh/chị cho là BIDV còn yếu và cần phải cải thiện? (MA) 1. Chất lượng sản phẩm dịch vụ kém 2. Mạng lưới giao dịch quá ít. 3. Uy tín thương hiệu kém 4. Chưa yên tâm về năng lực tài chính 5. Sản phẩm còn đơn điệu 6. Hoạt động Marketing kém (quảng cáo, khuyến mãi, chăm sóc khách hàng) 7. Khác
7	Trong tương lai nếu có nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng, Anh/chị có quan tâm và sử dụng sản phẩm dịch vụ của BIDV không? (SA) 1. Rất quan tâm 2. Sẽ tìm hiểu sâu hơn khi có nhu cầu 3. Không quan tâm
Tên đáp viên :	
Nghề nghiệp :Điện Thoại.....	
Địa chỉ :	

Hà Nội, ngày tháng năm 2006

PHỤ LỤC 4

BẢNG ĐIỀU TRA Ý KIẾN CÁN BỘ NHÂN VIÊN BIDV

SA(single answer): Câu hỏi chỉ có 1 lựa chọn.

MA (multi answer): Câu hỏi có nhiều lựa chọn

STT	Nội dung câu hỏi	Code
1	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về Hệ thống công nghệ thông tin của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên.	1 2 3 4 5
2	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về trình độ chung của nguồn nhân lực của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
3	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về công tác quản trị điều hành của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
4	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về hệ thống phát hành và thanh toán thẻ của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
5	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về cơ chế quản trị điều hành của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
6	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về khả năng thiết lập các mối quan hệ giữa BIDV với các cơ quan hữu quan so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5;	1 2

	1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	3 4 5
7	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về chiến lược nhân sự của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
8	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về sự đa dạng các sản phẩm dịch vụ của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
9	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về vốn điều lệ của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
10	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về mạng lưới chi nhánh của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
11	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về hoạt động marketing của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
12	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về văn hóa tổ chức của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	1 2 3 4 5
13	Anh/chị vui lòng cho biết đánh giá của mình về khả năng cạnh tranh của BIDV so với Vietcombank, Agribank, Incombank? (MA). Câu trả	1 2

	lời là từ 1 đến 5; 1 là rất yếu so với ngân hàng khác, 3 là trung bình, 5 là rất mạnh so với các ngân hàng nêu trên	3 4 5
PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN		
Tên đáp viên :		
Phòng/ban :		
Điện thoại :		
Email:.....		
Xin chân thành cảm ơn Anh/chị đã giành thời gian quý báu hợp tác với chúng tôi		

Hà Nội, ngày tháng năm 2006

PHỤ LỤC 5

SẢN PHẨM M VÀ DỊCH VỤ

1. SẢN PHẨM TIỀN GỬI.

Tài khoản thanh toán (VNĐ, ngoại tệ): Là sản phẩm tiền gửi không kỳ hạn dành cho đối tượng cá nhân và tổ chức, theo đó khách hàng có thể thực hiện các giao dịch với ngân hàng qua tài khoản này vào bất kỳ lúc nào, tại bất kỳ điểm giao dịch nào của BIDV. Lãi suất tiền gửi thanh toán được thống nhất trên toàn hệ thống BIDV. Tiền lãi được cộng dồn hàng ngày và trả vào cuối tháng.

Tiền gửi có kỳ hạn (VNĐ, ngoại tệ): Là sản phẩm tiền gửi có kỳ hạn dành cho cá nhân và tổ chức, theo đó mức lãi suất được xác định căn cứ kỳ hạn gửi tiền tại thời điểm gửi tiền.

Tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn (VNĐ, ngoại tệ): Là sản phẩm tiền gửi không kỳ hạn dành cho cá nhân, theo đó khách hàng có thể rút tiền bất kỳ lúc nào tại bất kỳ điểm giao dịch nào của BIDV. Lãi suất tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn được thống nhất trong toàn hệ thống. Tiền lãi được tính và trả vào cuối tháng.

Tiền gửi tiết kiệm bậc thang (VNĐ): Là sản phẩm tiền gửi có kỳ hạn dành cho đối tượng cá nhân với mức lãi suất gia tăng lũy tiến theo số dư tiền gửi.

Tiết kiệm dự thưởng: Là sản phẩm tiền gửi có kỳ hạn dành cho cá nhân có kèm theo cơ hội được tham gia dự thưởng đối với khách hàng gửi tiền.

Tiết kiệm “ô trứng vàng”: Là sản phẩm tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn với mức lãi suất gia tăng lũy tiến theo số dư dành cho đối tượng cá nhân được thực hiện thông qua việc điều chuyển tiền tự động từ tài khoản tiền gửi thanh toán hoặc gửi tiền mặt trực tiếp vào tài khoản

Tiết kiệm rút dần: Là sản phẩm tiền gửi tiết kiệm dành cho đối tượng cá nhân, trong đó khách hàng được phép rút dần một số tiền cố định vào những thời điểm cụ thể trong tương lai với mức lãi suất cố định tương ứng với kỳ hạn gửi và số lần rút đã cam kết.

Kỳ phiếu (VNĐ, ngoại tệ): Là loại giấy tờ có giá được BIDV phát hành cho đối tượng là cá nhân và tổ chức, có thời hạn dưới 12 tháng trong đó xác nhận nghĩa vụ trả

nợ một khoản tiền trong một thời gian nhất định cùng các điều kiện trả lãi và các điều khoản cam kết giữa BIDV và khách hàng.

Trái phiếu coupon (VNĐ, ngoại tệ): Là loại giấy tờ có giá được BIDV phát hành cho đối tượng là cá nhân và tổ chức, có thời hạn dài trong đó xác nhận nghĩa vụ trả nợ một khoản tiền trong một thời gian nhất định cùng các điều kiện trả lãi và các điều khoản cam kết giữa BIDV và khách hàng. Trái phiếu này được đính kèm coupon để thanh toán lãi suất thanh toán định kỳ (thường là hàng năm).

Chứng chỉ tiền gửi dài hạn (VNĐ, ngoại tệ): Là loại giấy tờ có giá được BIDV phát hành cho đối tượng là cá nhân và tổ chức, có thời hạn từ một năm trở lên trong đó xác nhận nghĩa vụ trả nợ một khoản tiền trong một thời gian nhất định cùng các điều kiện trả lãi và các điều khoản cam kết giữa BIDV và khách hàng.

2. SẢN PHẨM TÍN DỤNG

Cho vay cá nhân : Cho vay hỗ trợ nhu cầu nhà ở: Cho vay để trang trải các chi phí cần thiết liên quan đến việc mua nhà ở, mua đất và chi phí xây dựng, cải tạo, sửa chữa nhà ở.

Cho vay mua ô tô: BIDV hỗ trợ một phần chi phí mua ô tô.

Cho vay cán bộ công nhân viên: cho vay các chi phí để thực hiện phương án kinh doanh hoặc phục vụ nhu cầu tiêu dùng.

Cho vay khác.

Cho vay các tổ chức kinh tế

Cho vay vốn lưu động theo món: Đối tượng cho vay là các chi phí vật tư, hàng hoá, chi phí nhân công, nhiên liệu, nộp thuế... và các chi phí khác liên quan đến vốn lưu động của khách hàng. Áp dụng cho các khách hàng vay vốn từng lần (theo món) dựa trên nhu cầu vốn của từng phương án kinh doanh của khách hàng, mỗi lần vay khách hàng ký hợp đồng tín dụng và lập bảng kê rút vốn.

Cho vay vốn lưu động theo hạn mức tín dụng: Đối tượng cho vay là các chi phí vật tư, hàng hoá, chi phí nhân công, nhiên liệu, nộp thuế... và các chi phí khác liên quan đến vốn lưu động của khách hàng. Áp dụng cho các khách hàng hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định có nhu cầu vay vốn thường xuyên.

Cho vay tài trợ xuất khẩu: đối tượng cho vay là các chi phí để thu mua, chế biến nguyên vật liệu, hàng hoá theo các hợp đồng xuất khẩu hoặc LC.

Cho vay tài trợ dự án: Khách hàng vay vốn để thực hiện các dự án mua sắm máy móc thiết bị, đầu tư tài sản cố định.

Cho vay thi công xây lắp (theo món): Đối tượng cho vay là các chi phí để thực hiện các hợp đồng thi công các công trình đã trúng thầu và có hợp đồng thi công. Áp dụng cho các khách hàng có nhu cầu vay vốn từng lần (theo món) để thực hiện từng hợp đồng cụ thể.

Cho vay thi công xây lắp (theo hạn mức tín dụng): Đối tượng cho vay là các chi phí để thực hiện các hợp đồng thi công các công trình đã trúng thầu và có hợp đồng thi công. Áp dụng cho các khách hàng có nhu cầu vay vốn thường xuyên.

3. SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ KINH DOANH TIỀN TỆ

Giao dịch giao ngay: Là giao dịch mà ở đó một đồng tiền này được trao đổi với một đồng tiền khác theo tỷ giá xác định vào ngày giao dịch và việc thanh toán sẽ được thực hiện trong vòng 02 ngày làm việc tiếp theo của Ngân hàng.

Giao dịch kỳ hạn tiền tệ: Là giao dịch mua (hoặc bán) giữa hai đồng tiền với tỷ giá xác định ngay trong ngày giao dịch, ngày giá trị sẽ là một ngày trong tương lai do Ngân hàng và khách hàng tự thoả thuận.

Giao dịch quyền chọn tiền tệ: Là giao dịch ở đó khách hàng có quyền (nhưng không có nghĩa vụ) mua hoặc bán một số lượng tiền tệ theo một tỷ giá đã xác định trong khoảng thời gian hoặc một ngày cố định trong tương lai.

Nghiệp vụ hoán đổi tiền tệ: Là giao dịch ở đó BIDV đồng thời thực hiện mua và bán (hoặc bán và mua) cùng một lượng tiền tệ với khách hàng, thời hạn của hai giao dịch này là khác nhau và tỷ giá được xác định ngay tại thời điểm ký hợp đồng.

4. SẢN PHẨM TÀI TRỢ THƯƠNG MẠI

Chuyển tiền đến: BIDV nhận lệnh thanh toán từ ngân hàng đại lý sẽ trả cho người hưởng lợi theo chỉ dẫn.

Chuyển tiền đi: BIDV nhận lệnh chuyển tiền từ khách hàng và thực hiện thanh toán theo chỉ dẫn thông qua ngân hàng giữ tài khoản Nostro. BIDV có thể chuyển tiền đến bất cứ địa điểm nào vào bất cứ thời gian nào.

Nhờ thu Hối phiếu trơn: Khi nhận được chứng từ tài chính, BIDV sẽ gửi chứng từ đòi tiền đến ngân hàng nhờ thu đòi tiền người trả tiền.

Phát hành Hối phiếu: BIDV phát hành hối phiếu ngân hàng theo thỏa thuận với ngân hàng có quan hệ đại lý theo yêu cầu của khách hàng

Phát hành thư Tín dụng (L/C): là việc BIDV phát hành ban hành văn bản theo chỉ dẫn của người yêu cầu cam kết thanh toán cho người hưởng lợi khi xuất trình chứng từ phù hợp với điều kiện điều khoản của tín dụng thư.

Thông báo L/C: Sản phẩm này cung cấp chức năng thông báo tín dụng thư của chi nhánh hoặc ngân hàng đại lý phát hành đến người hưởng lợi.

Thông báo và xác nhận L/C: Sản phẩm này cung cấp chức năng thông báo và xác nhận tín dụng thư của chi nhánh hoặc ngân hàng đại lý phát hành đến người hưởng lợi.

L/C chuyển nhượng: Qua việc nhận được L/C chuyển nhượng theo yêu cầu của người hưởng lợi thứ nhất, BIDV có thể chuyển nhượng L/C cho bên thứ 3 với một giá trị nhỏ hơn giá trị của toàn bộ thư tín dụng, và phần chênh lệch sẽ được trả cho người hưởng lợi thứ nhất.

Nhờ thu kèm chứng từ hàng nhập: là xử lý các chứng từ theo chỉ dẫn của ngân hàng gửi tiền để nhận được các khoản thanh toán hoặc chấp nhận thanh toán từ người được ký phát.

Nhờ thu kèm chứng từ hàng xuất: OBC được lập trên cơ sở nhận được các chứng từ tài chính và/hoặc thương mại từ khách hàng, BIDV sẽ gửi các chứng từ này đến NH nhờ thu tại nơi khác hoặc quốc gia khác để nhờ thu cho người ký phát.

Thông báo bảo lãnh: sản phẩm được thiết kế để cung cấp chức năng thông báo bảo lãnh của BIDV

Xác nhận bảo lãnh: Khi BIDV tiến hành xác nhận bảo lãnh thì BIDV cam kết thực hiện tất cả các điều khoản điều kiện của bảo lãnh đó.

Bảo lãnh nhập hàng: được phát hành theo yêu cầu của khách hàng/ người nhập khẩu để đảm bảo rằng người đó có thể nhận được hàng hóa trong trường hợp hàng hóa đến nơi nhập khẩu trước khi ngân hàng phát hành/ nhờ thu nhận được chứng từ.

Chiết khấu: BIDV đàm phán và chiết khấu và có quyền truy đòi người XK dựa trên L/C do chính BIDV hoặc NH khác phát hành dựa trên hạng mức tín dụng đã được thiết lập.

Thanh toán séc du lịch: là dịch vụ BIDV ứng tiền mặt khi khách hàng xuất trình séc du lịch đủ điều kiện.

5. DỊCH VỤ CHUYỂN TIỀN

Chuyển tiền đi trong nước: BIDV chuyển tiền cho người thụ hưởng trong nước theo lệnh của khách hàng. Với mạng lưới hơn 200 đơn vị thanh toán, BIDV sẽ thực hiện các yêu cầu chuyển tiền tới tất cả các địa phương trong cả nước.

Chuyển tiền đến trong nước: Khi nhận được yêu cầu thanh toán, chi nhánh BIDV phục vụ người thụ hưởng sẽ thực hiện thanh toán bằng cách ghi Có vào tài khoản hoặc chi trả tiền mặt cho người hưởng.

Chuyển tiền kiều hối: BIDV thực hiện lệnh chuyển tiền từ nước ngoài về cho người thụ hưởng tại Việt Nam.

6. E-BANKING

Thẻ ATM

- Thẻ Etrans 365+: Là thẻ ghi nợ do BIDV phát hành cho khách hàng cá nhân. Khách hàng có thể rút tiền từ hệ thống máy BIDV ATM trên toàn quốc từ tài khoản thanh toán/tài khoản tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn (CA/SA) của mình.

- Thẻ Vạn dặm: Là loại thẻ ghi nợ do BIDV phát hành cho khách hàng cá nhân, khách hàng gửi tiền vào tài khoản CA/SA và rút tiền từ các máy ATM của BIDV trên toàn quốc.

- Thẻ Power: Là thẻ ATM với tính năng cho vay do BIDV phát hành cho khách hàng cá nhân; khách hàng nộp tiền vào tài khoản CA/SA và rút tiền tại các máy ATM trên toàn quốc; với tính năng thấu chi, tài khoản của khách hàng sẽ được thấu chi với số tiền bằng hạn mức thấu chi.

Dịch vụ gửi, nhận tin nhắn tự động (BSMS): Là một loại dịch vụ cung cấp qua điện thoại di động. Khách hàng sử dụng dịch vụ này có thể thực hiện các giao dịch như xem tỷ giá, lãi suất, thông báo về biến động số dư tài khoản trong ngày.

Dịch vụ ngân hàng tại gia homebanking: Khách hàng sử dụng máy tính để truy vấn thông tin về tài khoản và thực hiện các lệnh chuyển tiền; BIDV nhận các lệnh chuyển và phan điện đi tới người thực hưởng; khách hàng phải trả phí cho dịch vụ này.

7. DỊCH VỤ NGÂN QUỸ

Thu hộ tại doanh nghiệp: Nhân viên BIDV đến trụ sở làm việc/đại lý/chi nhánh của doanh nghiệp để thu tiền mặt.

Thu đổi tiền cũ hỏng: BIDV đổi tiền không đủ tiêu chuẩn lưu thông của khách hàng thành tiền đủ tiêu chuẩn lưu thông.

Kiểm đếm tiền tại trụ sở ngân hàng: Khách hàng mang tiền đến ngân hàng đề nghị ngân hàng kiểm đếm.

Kiểm định tiền thật, giả: Khách hàng mang tiền đến ngân hàng đề nghị kiểm định thật, giả.

8. SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ KHÁC

Góp vốn và liên doanh – liên kết trong và ngoài nước.

Cung cấp các dịch vụ đầu tư chứng khoán thông qua Công ty Chứng khoán BIDV (BSC).

Làm ngân hàng chỉ định thanh toán chứng khoán cho TT giao dịch 2 Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh.

Cho thuê tài chính thông qua Công ty Cho thuê Tài chính BIDV (BLC).

Bảo hiểm phi nhân thọ thông qua Công ty Bảo hiểm BIDV (BIC).

Tư vấn tài chính và đầu tư.

Làm ngân hàng đại lý cho vay tài trợ ủy thác đối với các nguồn vốn hỗ trợ phát triển trong nước và quốc tế.

Các dịch vụ chi trả tiền lương: là việc BIDV thực hiện lệnh chi của khách hàng cho nhiều người thụ hưởng đồng thời trong một giao dịch. Trong đó, người thụ hưởng có thể có hoặc không có tài khoản tại ngân hàng.

PHỤ LỤC 6

CÁC CHI NHÁNH CỦA BIDV

CÁC CHI NHÁNH TẠI HÀ NỘI

STT	Đơn vị	Địa chỉ	Điện thoại
1	Sở giao dịch I	Tầng 7-9, tháp A Vincom, 191 Bà Triệu, Hai Bà Trưng, HN.	04 2234 234
2	Sở giao dịch III	Tầng 11, tháp A Vincom, 191 Bà Triệu, Hai Bà Trưng, HN.	04 2200 582
3	Hà Nội	4B Lê Thánh Tông, Hà Nội.	04 8258 814
4	Bắc Hà Nội	558 Nguyễn Văn Cừ, Gia Lâm, Hà Nội.	04 8773 691
5	Nam Hà Nội	Km8, Đường Giải Phóng, Hà Nội.	04 8615 348
6	Thăng Long	Đường Phạm Văn Đồng, Huyện Từ Liêm, Hà Nội.	04 8362 246
7	Hà Thành	34 Hàng Bài, Hoàn Kiếm, Hà Nội.	04 9362 082
8	Đông Đô	14 Láng Hạ, Ba Đình, Hà Nội.	04 7723 181
9	Cầu Giấy	263 Cầu Giấy, Hà Nội.	04 8336 457
10	Quang Trung	Toà Nhà Prime Center, 53 Quang Trung, Hà Nội.	04 9432 153
11	Đông Anh	Tổ 3, Khối 1, Thị trấn Đông Anh, Hà Nội.	04 8832 584

CÁC CHI NHÁNH TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

	Đơn vị	Địa chỉ	Điện thoại
1	Sở giao dịch II	117 Nguyễn Huệ, Phường Bến Nghé, Q1, TP Hồ Chí Minh.	08 8216 125
2	TP Hồ Chí Minh	134 Nguyễn Công Trứ, Q1, TP Hồ Chí Minh.	08 8230 126
3	Thủ Đức	33 Nguyễn Văn Bá, P.Bình Thọ, Quận Thủ Đức, TP HCM.	08 7221 117
4	Nam Kỳ Khởi Nghĩa	12-14 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Q1, TP. Hồ Chí Minh .	08 8218 812
5	Sài Gòn	505 Nguyễn Trãi, P.7, Q.5, TP Hồ Chí Minh.	08 9509 180
6	Tân Tạo	Lô 2-4-6, đường C, KCN Tân Tạo, Q.Bình Tân, TP HCM.	08 7505 376
7	Gia Định	127 Đinh Tiên Hoàng, Phường 3, Q.Bình Thạnh, TPHCM.	08 5101 790
8	Tân Bình	354A Cộng Hòa, P.13, Quận Tân Bình, TPHCM.	08 8498 133

CÁC CHI NHÁNH TRÊN TOÀN QUỐC

STT	Đơn vị	Địa chỉ	Điện thoại
1	An Giang	49-51-53 Nguyễn Huệ B, TP Long Xuyên.	076 843 296
2	Bạc Liêu	B42-B44 TT Thương mại Bạc Liêu, Phường 3, TX Bạc Liêu.	0781823 818
3	Bà Rịa-Vũng Tàu	24, Trần Hưng Đạo, Phường I, TP Vũng Tàu.	064 856 540
4	Bắc Kạn	Tổ 8, Phường Đức Xuân, TX Bắc Kạn.	0281870 308
5	Bắc Giang	Đường Nguyễn Gia Thiều, Phường Trần Phú, TP Bắc Giang.	0240855 347
6	Bắc Ninh	Số 1, Nguyễn Đăng Đạo, TP Bắc Ninh.	0241821 554
7	Bến Tre	21 Đại lộ Đồng Khởi, Phường 3, TX Bến Tre.	075 817 050
8	Bình Dương	37 Đường Yersin, TX Thủ Dầu Một.	0650827 785
9	Bình Định	399 Trần Hưng Đạo, TP Quy Nhơn, Bình Định.	056 821 113
10	Bình Phước	Quốc lộ 14, Phường Tân Bình, TX Đồng Xoài.	0651870 015
11	Bình Thuận	86 Trần Hưng Đạo, TP Phan Thiết.	062 822 249
12	Cà Mau	53 Đề Thám, Phường 2, TP Cà Mau.	0780831 218
13	Cần Thơ	12 Hoà Bình, TP Cần Thơ.	071 812 934
14	Cao Bằng	46 Phố Xuân Trường, Phường Hợp Giang, TX Cao Bằng.	026 852 163
15	Đà Nẵng	90 Nguyễn Chí Thanh, Quận Hải Châu, TP Đà Nẵng.	0511827 704
16	Đắc Lắc	17 Nguyễn Tất Thành, TP Buôn Mê Thuột.	050 954 763
17	Đắc Nông	Đường 23/3 Thị trấn Gia Nghĩa, Tỉnh Đắc Nông.	050 544 780
18	Điện Biên	Đường 279, Tổ 11, Phường Mường Thanh, TP Điện Biên.	023 825 774

19	Đồng Nai	Số 7, Đường Bùi Văn Hoá, TP Biên Hoà.	061 846 980
20	Đồng Tháp	12A, Đường 30/4, Phường 1, TX Cao Lãnh.	067 851 472
21	Gia Lai	16A Phạm Văn Đồng, TP Pleiku.	059 827 215
22	Hà Giang	Tổ 19, Phường Nguyễn Trãi, TX Hà Giang.	019 866 988
23	Hà Nam	Quốc lộ 1A, TX Phú Lý, Tỉnh Hà Nam.	0351851 075
24	Hà Tây	197 Quang Trung, TX Hà Đông.	034 821 139
25	Hà Tĩnh	88 Phan Đình Phùng, Phường Tân Giang, TX Hà Tĩnh.	039 856 858
26	Hải Vân	119 Nguyễn Lương Bằng, TP Đà Nẵng.	0511732 683
27	Hải Dương	2 Lê Thanh Nghị, TP Hải Dương.	0320894 884
28	Hải Phòng	68-70 Điện Biên Phủ, TP Hải Phòng.	031 842 043
29	Hậu Giang	29 Đường 1/5, phường 1, TX Vị Thanh.	071 878 673
30	Hoà Bình	Đường Trần Hưng Đạo, Phường Phương Lâm, TX Hoà Bình.	018 895 283
31	Hưng Yên	Số 240 Đường Nguyễn Văn Linh, TX Hưng Yên.	0321863 358
32	Khánh Hoà	45-47 Đường Thống Nhất, TP Nha Trang.	058 810 946
33	Kiên Giang	205 Nguyễn Trung Trực, Phường Vĩnh Bảo, TX Rạch Giá.	077 863 025
34	Kon Tum	1A Trần Phú, P.Quyết Thắng, TX Kon Tum.	060 862 164
35	Lai Châu	Phố Phong Châu 2, Phường Đoàn Kết, TX Lai Châu.	023 875 255
36	Lạng Sơn	Số 1 Hoàng Văn Thụ, Phường Chi Lăng, TP Lạng Sơn.	025 813 078
37	Lào Cai	Đường Hoàng Sào, TX Lào Cai.	020 820 017
38	Lâm Đồng	30 Trần Phú, TP Đà Lạt.	063 823 992
39	Long An	140 Đường Hùng Vương, Phường 2, TX Tân An.	072 821 608
40	Nam Định	92C Hùng Vương, TP Nam Định .	0350636 515
41	Nghệ An	216 Đường Lê Duẩn, TP Vinh.	038 843 184
42	Ninh Bình	Đường Lê Hồng Phong, TX Ninh Bình.	030 871 082
43	Ninh Thuận	Số 138 Đường 21 tháng 8, Phước Mỹ, TX Phan Rang.	068 823 435
44	Phú Thọ	1167 Hùng Vương, Phường Tiên Cát, TP Việt Trì.	0210840 322
45	Phú Yên	287 Nguyễn Huệ, TP Tuy Hoà, Tỉnh Phú Yên.	057 823 352
46	Quảng Bình	3 Nguyễn Trãi, TP Đồng Hới, Quảng Bình.	052 821 920
47	Quảng Nam	4 Phan Bội Châu, TX Tam Kỳ, Quảng Nam	0510851 281
48	Quảng Ngãi	56 Đại lộ Hùng Vương, TX Quảng Ngãi.	055 822 682
49	Quảng Ninh	737 Lê Thánh Tông, TP Hạ Long.	033 825 757
50	Quảng Trị	24 Hùng Vương, TX Đông Hà.	053 853 741
51	Sóc Trăng	40 Nguyễn Du, Phường 9, TX Sóc Trăng.	079 822 398
52	Sơn La	188 Đường Tô Hiệu, TX Sơn La.	022 852 494
53	Tây Ninh	230 Đường 30/4, TX Tây Ninh.	066 827 136
54	Thái Bình	Đường Lý Thường Kiệt, P.Lê Hồng Phong, TX Thái Bình.	036 735 551
55	Thái Nguyên	Lương Ngọc Quyển, P. Hoàng Văn Thụ, TP Thái Nguyên.	0280851 237
56	Thanh Hoá	Số 7 Đường Phan Chu Trinh, TP Thanh Hoá.	037 851 709
57	Thừa Thiên-Huế	18 Lê Lợi, TP Huế.	054 823 361
58	Tiền Giang	208A Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Phường 1, TP Mỹ Tho.	073 883 005
59	Trà Vinh	24-26 Phạm Thái Bường, Phường 3, TX Trà Vinh.	074 856 289
60	Tuyên Quang	Đường Bình Thuận, Phường Minh Xuân, TX Tuyên Quang.	027 822 796
61	Vĩnh Long	50 Nguyễn Huệ, Phường 2, TX Vĩnh Long.	070 823 452
62	Vĩnh Phúc	Số 8, Đường Kim Ngọc, Phường Ngô Quyền, TX Vĩnh Yên.	0211841 791
63	Yên Bái	Phường Hồng Hà, TP Yên Bái.	029 862 374