

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

PHẠM THỊ NGỌC MAI

**CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH CỦA
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
Á CHÂU TRƯỚC THÁCH THỨC HỘI
NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

TP.Hồ Chí Minh – Năm 2007

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU

CHƯƠNG I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC THEO QUÁ TRÌNH..... 1

| | |
|--|----|
| 1.1. CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC..... | 1 |
| 1.1.1. Khái niệm | 1 |
| 1.1.2. Vai trò của chiến lược | 1 |
| 1.1.3. Mục đích của hoạch định chiến lược | 1 |
| 1.1.4. Các loại chiến lược | 2 |
| 1.1.4.1. <i>Chiến lược công ty</i> | 2 |
| 1.1.4.2. <i>Chiến lược kinh doanh</i> | 3 |
| 1.2. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC | 4 |
| 1.2.1. Phân tích chiến lược | 4 |
| 1.2.1.1. <i>Xác định các điều kiện tiền đề để phân tích</i> | 4 |
| 1.2.1.2. <i>Phân tích tình hình hiện tại và tương lai của môi trường toàn cầu và các hoạt động của công ty</i> | 4 |
| 1.2.1.3. <i>Nhận dạng tạm thời các cơ hội và nguy cơ</i> | 5 |
| 1.2.2. Xây dựng chiến lược công ty | 5 |
| 1.2.2.1. <i>Xác định sứ mạng và mục tiêu</i> | 5 |
| 1.2.2.2. <i>Xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược</i> | 5 |
| 1.2.2.3. <i>Phân tích môi trường kinh doanh</i> | 5 |
| 1.2.2.4. <i>Hình thành các chiến lược có thể lựa chọn</i> | 9 |
| 1.2.2.5. <i>Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM</i> | 11 |
| 1.2.3. Xây dựng các chiến lược kinh doanh | 12 |
| 1.2.3.1. <i>Xác định các phân khúc ngành mục tiêu</i> | 12 |
| 1.2.3.2. <i>Xác định các chiến lược kinh doanh tổng thể</i> | 12 |
| 1.2.3.3. <i>Xác định các lợi thế cạnh tranh</i> | 12 |
| 1.2.3.4. <i>Xác định các chiến lược kinh doanh ở mức độ phối thức thị trường</i> | 12 |
| 1.2.3.5. <i>Xác định các chiến lược kinh doanh ở mức độ nguồn lực</i> | 13 |
| 1.2.4. Xác định các biện pháp triển khai chiến lược | 13 |
| 1.2.4.1. <i>Các biện pháp về quản trị</i> | 13 |
| 1.2.4.2. <i>Các biện pháp về hoạt động chức năng</i> | 13 |
| 1.2.5. Đánh giá các chiến lược và biện pháp thực hiện chiến lược | 14 |

| | |
|---|----|
| 1.2.6. Thiết lập và phê chuẩn các tài liệu chiến lược | 14 |
| 1.3. TÓM TẮT CHƯƠNG I | 14 |

CHƯƠNG II. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆN TẠI CỦA ACB – THÀNH CÔNG VÀ NHỮNG TỒN TẠI

| | |
|--|----|
| 2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ ACB | 15 |
| 2.1.1. Sự hình thành | 15 |
| 2.1.2. Cơ cấu tổ chức | 15 |
| 2.1.3. Chức năng | 15 |
| 2.1.4. Các nguồn tiềm lực | 16 |
| 2.1.4.1. <i>Vốn</i> | 16 |
| 2.1.4.2. <i>Nguồn nhân lực</i> | 16 |
| 2.1.4.3. <i>Công nghệ và thiết bị</i> | 16 |
| 2.1.4.4. <i>Quy mô mạng lưới</i> | 16 |
| 2.2. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI CỦA ACB | 16 |
| 2.2.1. Chiến lược hiện tại của ACB | 16 |
| 2.2.2. Kết quả hoạt động của ACB | 17 |
| 2.2.2.1. <i>Thị phần</i> | 17 |
| 2.2.2.2. <i>Sản phẩm dịch vụ</i> | 17 |
| 2.2.2.3. <i>Thương hiệu</i> | 17 |
| 2.2.2.4. <i>Khách hàng</i> | 17 |
| 2.2.2.5. <i>Một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu</i> | 17 |
| 2.2.3. Đánh giá phản ứng của chiến lược đối với môi trường bên ngoài | 18 |
| 2.2.3.1. Phân tích môi trường vĩ mô | 18 |
| 2.2.3.1.1. <i>Môi trường luật pháp – chính trị</i> | 18 |
| 2.2.3.1.2. <i>Môi trường tự nhiên</i> | 19 |
| 2.2.3.1.3. <i>Môi trường văn hóa - xã hội</i> | 19 |
| 2.2.3.1.4. <i>Môi trường kinh tế</i> | 19 |
| 2.2.3.1.5. <i>Môi trường công nghệ</i> | 20 |
| 2.2.3.2. Phân tích môi trường vi mô | 21 |
| 2.2.3.2.1. <i>Đối thủ cạnh tranh</i> | 21 |
| 2.2.3.2.2. <i>Khách hàng</i> | 26 |
| 2.2.3.2.3. <i>Đối thủ tiềm ẩn</i> | 26 |
| 2.2.3.2.4. <i>Sản phẩm thay thế</i> | 26 |
| 2.2.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực của các chiến lược hiện tại | 28 |
| 2.2.4.1. <i>Nguồn nhân lực</i> | 28 |
| 2.2.4.2. <i>Tài chính</i> | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.4.3. Công nghệ thông tin | 29 |
| 2.2.4.4. Hoạt động Marketing | 29 |
| 2.2.4.5. Hoạt động nghiên cứu và phát triển | 30 |
| 2.2.4.6. Hoạt động quản trị | 30 |
| 2.2.5. Kết luận về chiến lược hiện tại của ACB | 31 |
| 2.3. TÓM TẮT CHƯƠNG II | 32 |
| CHƯƠNG III. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA ACB TRƯỚC | |
| THÁCH THỨC HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ | 34 |
| | |
| 3.1. HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ - CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC ĐỐI | |
| VỚI NGÀNH NGÂN HÀNG VIỆT NAM | 34 |
| 3.1.1. Khái quát lộ trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam | 34 |
| 3.1.2. Cơ hội và thách thức đối với ngành ngân hàng | 35 |
| 3.1.1.1. Cơ hội | 35 |
| 3.1.1.2. Thách thức | 35 |
| 3.2. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CỦA ACB | 37 |
| 3.2.1. Phân tích chiến lược | 37 |
| 3.2.1.1. Các điều kiện tiền đề để phân tích chiến lược | 37 |
| 3.2.1.2. Đánh giá tổng quát tình hình hiện tại, tương lai của môi trường | |
| toàn ngành và các hoạt động của ACB | 38 |
| 3.2. Xây dựng chiến lược tổng quát..... 3 | 9 |
| 3.2.1.1. Tuyên bố sứ mạng và mục tiêu | 39 |
| 3.2.1.2. Các hoạt động kinh doanh chiến lược của ACB | 40 |
| 3.2.1.3. Xác định các yếu tố thành công chiến lược từ phân tích môi | |
| trường bên ngoài | 41 |
| 3.2.1.4. Xác định năng lực lõi và tay nghề tiềm ẩn của ACB | 41 |
| 3.2.1.5. Hình thành các chiến lược tổng quát | 43 |
| 3.2.1.6. Phân tích ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược | 48 |
| 3.2.2. Xây dựng chiến lược kinh doanh | 53 |
| 3.2.1.7. Các phân khúc ngành mục tiêu của ACB | 53 |
| 3.2.1.8. Xác định các chiến lược kinh doanh tổng thể | 53 |
| 3.2.1.9. Xác định các lợi thế cạnh tranh | 55 |
| 3.2.1.10. Xác định phối thức thị trường cho chiến lược khác biệt hóa | 56 |
| 3.2.1.11. Xác định nguồn lực cho chiến lược khác biệt hóa | 56 |
| 3.2.2.2. Chiến thuật thực hiện chiến lược..... | 57 |
| 3.2.1.12. Tuyên bố tầm nhìn | 57 |
| 3.2.1.13. Tuyên bố sứ mạng | 58 |
| 3.2.1.14. Xây dựng mục tiêu | 58 |

| | |
|--|----|
| 3.2.1.15. Giải pháp thực hiện chiến lược | 60 |
| 3.2.1.15.1. <i>Quản trị nguồn nhân lực</i> | 61 |
| 3.2.1.15.2. <i>Gắn cơ cấu với chiến lược</i> | 62 |
| 3.2.1.15.3. <i>Củng cố và phát triển văn hóa ACB</i> | 63 |
| 3.2.1.15.4. <i>Marketing</i> | 64 |
| 3.2.1.15.5. <i>Tài chính kế toán</i> | 67 |
| 3.2.1.15.6. <i>Nghiên cứu và phát triển</i> | 68 |
| 3.2.1.15.7. <i>Hệ thống thông tin</i> | 68 |
| 3.2.1.15.8. <i>Kỹ thuật công nghệ</i> | 69 |
| 3.2.2. Kiến nghị | 71 |
| 3.2.1.16. Kiến nghị với Chính Phủ | 71 |
| 3.2.1.17. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà Nước | 72 |
| 3.2.1.18. Kiến nghị với Hội đồng quản trị ACB | 73 |
| 3.3. TÓM TẮT CHƯƠNG III | 73 |
| KẾT LUẬN | |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO | |
| PHỤ LỤC | |
| KẾT LUẬN | |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO | |
| PHỤ LỤC | |

MỞ ĐẦU

I. TRÌNH BÀY VẤN ĐỀ

Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, tên giao dịch là ACB (Asia Commercial Bank) được thành lập theo quyết định số 0031/NH-GP của thống đốc Ngân hàng Nhà nước và chính thức khai trương hoạt động vào ngày 04-06-1993. Các sản phẩm dịch vụ chính có thể kể đến của ACB như: Huy động vốn bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng; sử dụng vốn bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng ; các dịch vụ trung gian. Hiện nay, ACB có 78 chi nhánh và phòng giao dịch tại những vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc. ACB cũng thành lập các công ty trực thuộc, công ty liên doanh, liên kết hoạt động trong các lĩnh vực tài chính tiền tệ, địa ốc, dịch vụ bảo vệ. ACB liên tục giành được các giải thưởng quốc tế trong nhiều năm liền, đó là danh hiệu “*Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2006; Ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất Việt Nam 2006; Thương hiệu nổi tiếng tại Việt Nam 2006; Sản phẩm dịch vụ xuất sắc lĩnh vực tài chính ngân hàng 2006; Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2005*”. Tính đến cuối năm 2005, lợi nhuận trước thuế của ACB đạt 385 tỷ đồng - dẫn đầu về lợi nhuận trong khối ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP). Trong hệ thống NHTMCP, ACB là ngân hàng dẫn đầu về tổng tài sản, vốn huy động và cho vay. Đến cuối năm 2005, ACB chiếm 19.28% thị phần huy động vốn, 12.11% thị phần cho vay trong hệ thống NHTMCP. Để có được những thành quả đó, ACB đã xây dựng cho mình một tầm nhìn và chiến lược kinh doanh cụ thể, đó là chiến lược tăng trưởng ngang và đa dạng hóa nhằm vươn tới mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam, hoạt động năng động, sản phẩm phong phú, kênh phân phối đa dạng, công nghệ hiện đại, kinh doanh an toàn hiệu quả, tăng trưởng bền vững, đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao.

Những kết quả khả quan mà ACB đã đạt được cho thấy sự đúng đắn của chiến lược kinh doanh mà ACB đang theo đuổi. Tuy nhiên, bối cảnh kinh tế đất nước đã có sự thay đổi mạnh mẽ khi Việt Nam đang từng bước hội nhập vào nền kinh tế thế giới. Trong bối cảnh đó, ngành ngân hàng được coi là đội quân tiên phong của các ngành nghề trong nước bước vào hội nhập, bởi lẽ trên thực tế ngân hàng là ngành chịu áp lực và thách thức lớn nhất khi các ngân hàng nước ngoài được phép hoạt động bình đẳng với các ngân hàng Việt Nam. Hòa chung vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, ACB sẽ có nhiều cơ hội để phát triển toàn diện. Thật vậy, với tốc độ tăng trưởng GDP cao (đạt 7.5-8.0%/ năm), GDP trên đầu người dự kiến sẽ tăng từ 640 USD năm 2005 lên 1050-1100 USD vào năm 2010, xã hội chính trị ổn định, môi trường kinh doanh ngày càng hấp dẫn, ACB hoàn toàn có điều kiện thuận lợi để tăng đầu tư, thúc đẩy mở

rộng hoạt động. Hội nhập kinh tế cũng mang lại cho ACB nhiều cơ hội quý giá để tiếp cận các nguồn vốn đầu tư nước ngoài, những thành tựu khoa học công nghệ tiên tiến cũng như những kinh nghiệm quản lý từ các đối tác quốc tế.

Thế nhưng khía cạnh bên kia của quá trình hội nhập lại chính là sự gay gắt, khốc liệt của môi trường cạnh tranh với cuộc đua tranh giành thị phần giữa các ngân hàng trong nước và sự “đổ bộ” vào thị trường Việt Nam của các ngân hàng nước ngoài. Quả thật có quá nhiều thách thức cho ACB khi bước vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Những thách thức từ môi trường nội bộ:

Nguồn vốn điều lệ tuy liên tục tăng trưởng trong những năm gần đây (năm 2006 đạt 1.100,047 tỷ đồng tương đương khoảng hơn 68 triệu USD) song cũng chưa bằng số vốn điều lệ của một ngân hàng cỡ vừa trên thế giới (khoảng 800 triệu USD). Điều đó cho thấy quy mô của ACB vẫn còn quá nhỏ nếu bước vào cuộc cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài.

Hiện nay ACB đang cung cấp cho thị trường khoảng hơn 200 sản phẩm cơ bản. Tuy nhiên các sản phẩm này cũng dễ dàng bắt gặp ở các ngân hàng khác. Hơn nữa, ACB sẽ phải cạnh tranh gay gắt với các ngân hàng nước ngoài trên thị trường tín dụng bán lẻ bởi các ngân hàng nước ngoài có ưu thế hơn về các hoạt động tái cấp vốn, tái chiết khấu, Swap, Forward từ Ngân hàng trung ương, các giao dịch thanh toán, chuyển tiền, dịch vụ tư vấn, môi giới và phát triển doanh nghiệp.... Như vậy, sản phẩm và dịch vụ của ACB không những phải cạnh tranh với những sản phẩm dịch vụ tương tự của các ngân hàng trong nước mà còn phải cạnh tranh với những sản phẩm dịch vụ ưu việt hơn của các ngân hàng nước ngoài

Mạng lưới của ACB đã có mặt tại các địa bàn trọng điểm phát triển kinh tế - xã hội trên cả nước. Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh cũng không ngừng mở rộng mạng lưới kênh phân phối. Bên cạnh đó, trong quá trình đàm phán WTO, các ngân hàng nước ngoài thường quan tâm và gây sức ép mở rộng mạng lưới hoạt động tại Việt Nam dưới mọi hình thức, nhất là ngân hàng bán lẻ và ngân hàng 100% vốn nước ngoài. Cũng trong Hiệp định thương mại Việt Nam-Hoa Kỳ, các ngân hàng Mỹ sẽ không bị hạn chế về hình thức hiện diện (bao gồm cả mua cổ phần của NHTM Nhà nước và mở rộng lắp đặt hệ thống ATM như NHTM Việt Nam), về số lượng cho từng loại hình, địa giới hành chính và vì vậy, các ngân hàng này có điều kiện tốt nhất cho việc tăng cường sự có mặt tại Việt Nam.

Vấn đề thị phần cũng đang được ACB đặc biệt quan tâm khi mà thị phần trong toàn ngành của ACB còn ở mức khá khiêm tốn (năm 2005, ACB chiếm khoảng 3,5% thị phần toàn ngành ngân hàng, cho vay chiếm thị phần 1,72%, trong khi đó 4 NHTM

lớn của Nhà nước ước tính chiếm khoảng 80% vốn huy động và 70% dư nợ cho vay toàn thị trường, phần còn lại thuộc về các NHTM khác và các ngân hàng nước ngoài

Lượng khách hàng đến với ACB đang ngày một gia tăng song nguy cơ về một sự dịch chuyển bất lợi đối với ACB không phải là không có khi các cam kết WTO có hiệu lực. Các khách hàng có xu hướng lựa chọn các ngân hàng nước ngoài nơi họ tìm thấy tính chuyên nghiệp và hiện đại vượt bậc trong các sản phẩm dịch vụ.

ACB sở hữu một đội ngũ nhân viên hùng hậu (2.722 người, trong đó cán bộ có trình độ đại học và trên đại học chiếm 93%). Tuy vậy, vẫn còn một bộ phận nhỏ nhân viên chưa có trình độ cao, chất lượng thực sự của nhân viên đôi khi còn phải xem xét lại vì không ít trường hợp chỉ dựa vào bằng cấp mà thiếu đi kiến thức chuyên môn... Quá trình “chảy máu chất xám” xảy ra khi mà các đối thủ cạnh tranh tăng cường chính sách thu hút nhân tài trong khi các chính sách khen thưởng động viên của ACB tỏ ra kém hấp dẫn.

ACB là ngân hàng đi đầu trong ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại và trực tuyến trong quản lý. Từ năm 2002, ACB đã trực tuyến hóa các giao dịch ngân hàng thông qua hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ (TCBS- The Complete Banking Solution). Song nếu so với mặt bằng chung của thế giới thì máy móc trang bị công nghệ của ACB vẫn còn kém xa về tính hiện đại. Nhiều máy móc được trang bị từ các năm trước đây cũng đã trở nên lạc hậu, trong khi đó các ngân hàng nước ngoài đang trang bị những hệ thống hiện đại nhất.

Những thách thức từ môi trường kinh tế:

Trong điều kiện hội nhập, môi trường kinh tế vĩ mô ở đây không còn bó hẹp trong môi trường kinh tế của một nước, một quốc gia riêng rẽ nữa mà trong nhiều trường hợp, nó bao hàm cả môi trường kinh tế quốc tế, là sự tăng trưởng hay suy thoái kinh tế chung của cả thế giới. Chính vì thế, trong điều kiện hội nhập, ACB trước hết phải đương đầu với những thách thức do môi trường kinh tế trong nước và quốc tế gây ra.

- ✓ Nền kinh tế Việt Nam có xuất phát điểm thấp và cơ cấu kinh tế không hợp lý
- ✓ Môi trường pháp lý cho hoạt động kinh doanh nói chung, hoạt động ngân hàng nói riêng của Việt Nam chưa hoàn thiện
- ✓ Biến động của môi trường kinh tế thế giới

Tóm lại, đứng trước những cơ hội và thách thức mới trong thời kỳ hội nhập kinh tế, ACB cần có sự phân tích, đánh giá, điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình nhằm tìm ra những chiến lược kinh doanh hiệu quả nhất giúp ACB vượt qua được những khó khăn, đồng thời tận dụng triệt để các cơ hội trên cơ sở phát huy năng lực

lỗi của mình. Có như vậy ACB mới có thể tồn tại và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay.

II. CÂU HỎI QUẢN LÝ VÀ CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

1. Câu hỏi quản lý

- ✓ ACB cần phải làm gì để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình?
- ✓ Đây là những cơ hội hấp dẫn nhất từ môi trường kinh doanh đối với ACB hiện nay? ACB cần phải làm gì để có thể tận dụng được các cơ hội đó?
- ✓ Những thách thức nào từ môi trường kinh doanh là thách thức lớn nhất hiện nay của ACB ? ACB cần phải làm gì để có thể vượt qua được những thử thách đó?
- ✓ Đứng trước những cơ hội và thách thức mới, liệu ACB có phải điều chỉnh lại chiến lược kinh doanh hiện tại nhằm tìm ra chiến lược kinh doanh hợp lý và hiệu quả nhất?
- ✓ ACB nên lựa chọn những chiến lược kinh doanh nào để có thể tồn tại và phát triển bền vững trong thời kỳ hội nhập kinh tế?
- ✓ Những giải pháp nào giúp ACB thực hiện thành công chiến lược đã lựa chọn?

2. Câu hỏi nghiên cứu

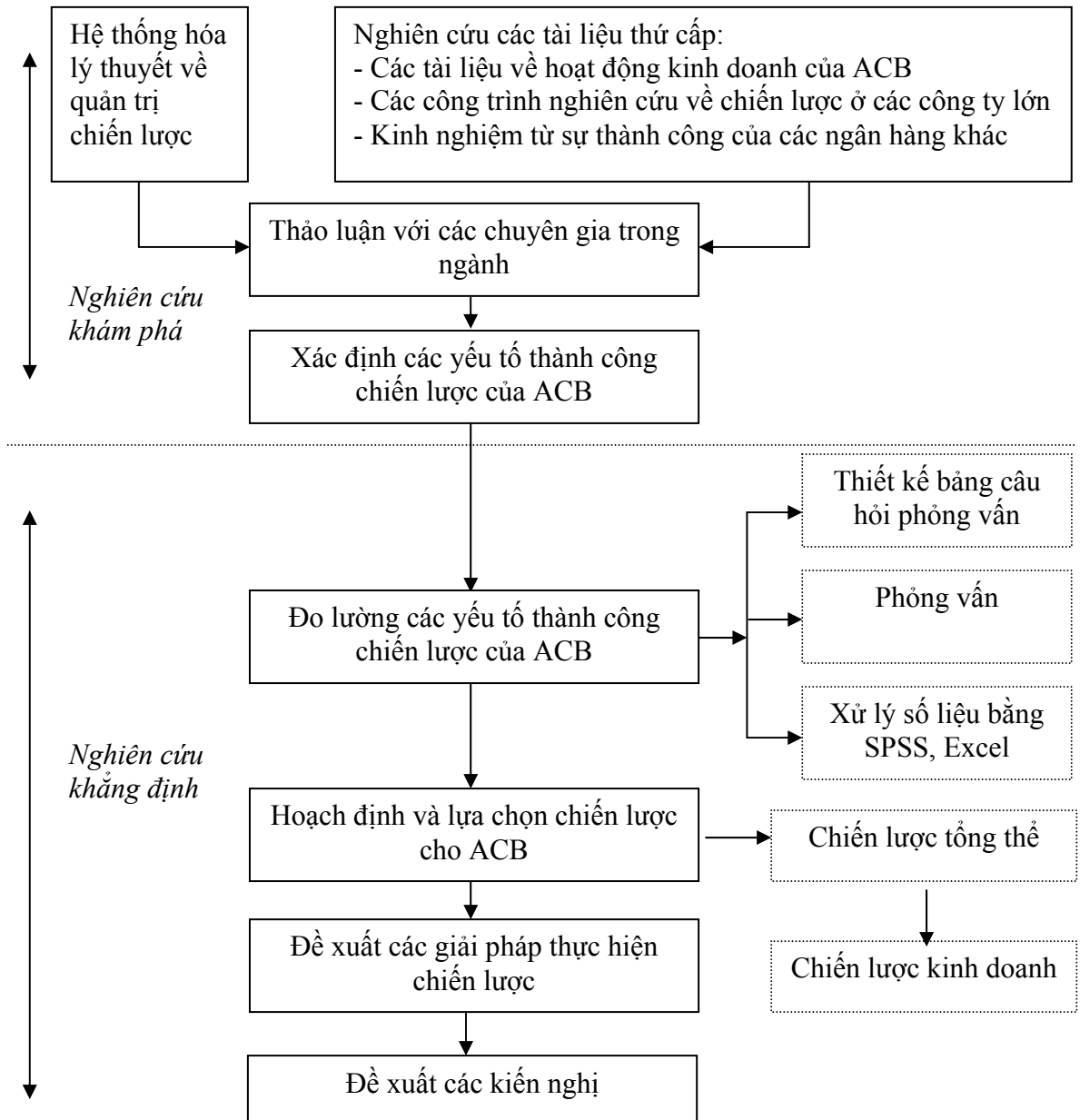
- ✓ Những yếu tố nào thuộc môi trường bên ngoài có tác động mạnh mẽ đến hoạt động của ACB ?
- ✓ ACB cần quan tâm đến những yếu tố thuộc môi trường nội bộ nào trong quá trình hoạch định chiến lược?
- ✓ Mức độ quan trọng của các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh đến quá trình hoạch định chiến lược của ACB như thế nào?

III. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- ✓ Hệ thống hóa các lý thuyết về quản trị chiến lược, xem đó là “kim chỉ nam” cho quá trình hoạch định chiến lược của ACB.
- ✓ Đánh giá hiệu quả các chiến lược hiện tại của ACB.
- ✓ Phân tích các yếu tố thành công chiến lược của ACB .
- ✓ Phân loại và đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố trên đối với sự thành công trong hoạt động kinh doanh của ACB
- ✓ Hoạch định chiến lược kinh doanh cho ACB trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh
- ✓ Đề xuất các giải pháp để thực hiện thành công các chiến lược ACB đã lựa chọn
- ✓ Đưa ra những kiến nghị đối với Nhà nước và cơ quan chủ quản nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai các chiến lược kinh doanh của ACB.

IV. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Sơ đồ 1. Phương pháp nghiên cứu của luận văn



V. PHẠM VI NGHIÊN CỨU

✓ Không gian nghiên cứu: nguồn thông tin trong luận án chủ yếu là nguồn thông tin thứ cấp được thu thập chủ yếu qua các phương tiện thông tin đại chúng (Internet, sách báo, tạp chí...). Bên cạnh đó, thông tin còn được thu thập qua điều tra khách hàng và ý kiến của một số cán bộ ACB tại một số chi nhánh của ACB đóng trên địa bàn Tp HCM.

✓ Thời gian nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu tập trung vào phân tích môi trường kinh doanh của ACB trong 5 năm gần đây.

VI. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN

Mở đầu

Chương I. *Một số vấn đề lý luận về hoạch định chiến lược theo quá trình.*

Chương II. *Chiến lược kinh doanh của ACB – Thành công và những tồn tại.*

Chương III. *Định hướng chiến lược của ACB trước thách thức hội nhập kinh tế quốc tế.*

Kết luận

CHƯƠNG I

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC THEO QUÁ TRÌNH

1.1. CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Khái niệm

Ngày nay, cùng với tốc độ phát triển của nền kinh tế, khái niệm “Chiến lược kinh doanh” đã trở nên phổ biến và là mối quan tâm hàng đầu với bất kỳ doanh nghiệp nào muốn vươn đến sự thành công. Có nhiều tài liệu để các nhà quản trị có thể tiếp cận khái niệm này. Nếu theo quan điểm của nhà kinh tế học Fred R. David thì chiến lược kinh doanh là những phương tiện nhằm đạt tới những mục tiêu dài hạn. Trong khi đó, theo Michael Porter, chiến lược là việc tạo vị thế độc đáo và có giá trị bao gồm sự khác biệt hóa, sự lựa chọn mang tính đánh đổi nhằm tập trung nhất các nguồn lực để từ đó tạo ra ưu thế cho doanh nghiệp.

Một cách khái quát và dễ hiểu nhất có thể định nghĩa *Chiến lược kinh doanh* là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp. Chiến lược bao gồm một tập hợp những mục tiêu và các chính sách cũng như các kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó, nó cho thấy rõ công ty đang hoặc sẽ thực hiện các hoạt động kinh doanh gì và trong lĩnh vực kinh doanh nào.

Và, *Hoạch định chiến lược* chính là quá trình xây dựng chiến lược một cách có hệ thống. Hoạch định chiến lược nhằm đưa ra các phân tích định hướng có xu hướng dài hạn. Quá trình hoạch định sẽ được xem xét toàn bộ công ty hoặc các bộ phận quan trọng trong công ty. Mục tiêu của quá trình hoạch định chiến lược là nhằm đảm bảo việc hoàn thành lâu dài các mục tiêu, mục đích chủ yếu của công ty.

1.1.2. Vai trò của chiến lược

Khi công ty sử dụng chiến lược làm công cụ quản lý, công ty sẽ đạt được những lợi ích đáng kể:

- Giúp các nhà quản lý thấy rõ mục đích và hướng đi của công ty.
- Cho phép các nhà quản lý nhận biết, ưu tiên và tận dụng các cơ hội; đồng thời tối thiểu hóa tác động của những điều kiện và thay đổi có hại.
- Giúp các nhà quản lý có những quyết định hành động đúng đắn nhằm đạt đến những mục tiêu đã thiết lập.
- Giúp các nhà quản lý phân phối hiệu quả thời gian và nguồn lực cho các cơ hội đã xác định.
- Đem lại những kế hoạch hoạt động có hệ thống giúp công ty có sự cải thiện vượt bậc về doanh số, lợi nhuận và năng suất.

- Khuyến khích cả tập thể hướng tới mục tiêu chung của công ty.

1.1.3. Mục đích của hoạch định chiến lược

Quá trình hoạch định chiến lược nhằm hướng tới mục tiêu duy trì các tiềm lực thành công hiện có và xây dựng được các tiềm lực mới cho công ty. Các tiềm lực đó là:

- Vị thế mạnh trong các thị trường hấp dẫn: Sức hấp dẫn của thị trường phụ thuộc vào qui mô, mức tăng trưởng và cường độ cạnh tranh. Mục tiêu của các công ty là chiếm giữ một phần lớn thị phần trong các thị trường hấp dẫn này.
- Lợi thế cạnh tranh dài hạn trong phối thức thị trường: Để có thể đứng vững trong thị trường hấp dẫn, công ty cần có những lợi thế cạnh tranh về chất lượng, chủng loại sản phẩm, các dịch vụ quảng cáo, tiếp thị cũng như đạt được các lợi thế về giá cả.
- Lợi thế cạnh tranh dài hạn về nguồn lực. Đây là lợi thế cạnh tranh cho phép công ty đạt được lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường cũng như giành được vị thế mạnh trong thị trường hấp dẫn. Nguồn lực ở đây bao gồm các nguồn lực vật chất, nguồn lực phi vật chất nội bộ, nguồn lực phi vật chất bên ngoài, nguồn nhân lực thuộc cá nhân, nguồn nhân lực thuộc tập thể.

1.1.4. Các loại chiến lược

Theo Fred R. David, chiến lược có thể có nhiều loại khác nhau, có thể kể đến những loại chiến lược như sau:

1.1.4.1. Chiến lược công ty

Chiến lược công ty đề ra nhằm xác định và vạch rõ mục tiêu hoạt động của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà công ty sẽ tiếp tục hoạt động, sẽ thiết lập mới và sẽ loại bỏ nếu có. Chiến lược công ty cũng nhằm xác định vị thế cạnh tranh mục tiêu mà các hoạt động kinh doanh khác nhau sẽ phải đạt được trong các thị trường tương ứng. Chiến lược công ty bao gồm:

◆ Các chiến lược kết hợp

- *Chiến lược kết hợp về phía trước*: Chiến lược này liên quan đến việc tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các nhà phân phối hoặc các nhà bán lẻ. Phương cách hiệu quả để thực thi chiến lược này là nhượng quyền vì chi phí và cơ hội được trải rộng cho nhiều cá nhân.
- *Chiến lược kết hợp về phía sau*: là chiến lược tìm kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát đối với các nhà cung cấp của công ty.
- *Chiến lược kết hợp theo chiều ngang*: là chiến lược tìm kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh của công ty bằng cách hợp nhất, mua lại, chiếm lĩnh quyền kiểm soát các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược này cho phép tăng hiệu quả về phạm vi, làm tăng khả năng trao đổi các nguồn tài nguyên và năng lực.

◆ Các chiến lược chuyên sâu

- *Chiến lược thâm nhập thị trường*: chiến lược này nhằm gia tăng thị phần cho các sản phẩm hiện tại và các dịch vụ trong thị trường hiện có bằng những nỗ lực tiếp thị lớn hơn.

- *Chiến lược phát triển thị trường*: phát triển thị trường liên quan đến việc đưa những sản phẩm, dịch vụ hiện có vào những khu vực địa lý mới.

- *Chiến lược phát triển sản phẩm*: chiến lược này được thực hiện trên cơ sở cải tiến hoặc sửa đổi những sản phẩm, dịch vụ hiện tại nhằm tăng doanh thu cho công ty.

◆ **Các chiến lược mở rộng hoạt động**

- *Đa dạng hóa hoạt động đồng tâm*: Thực hiện chiến lược bằng cách thêm vào những sản phẩm hay dịch vụ mới nhưng có liên hệ với nhau.

- *Đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang*: Chiến lược này nhằm tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách lôi cuốn thị trường hiện nay với những sản phẩm mới không có liên quan gì tới sản phẩm hiện nay về mặt kỹ thuật.

- *Đa dạng hóa hoạt động kiểu hỗn hợp*: Chiến lược này nhằm đạt sự tăng trưởng bằng cách lôi cuốn thị trường mới với sản phẩm mới không có liên hệ gì về qui trình công nghệ với sản phẩm sẵn có.

◆ **Các chiến lược khác**

- *Liên doanh*: khi hai công ty hay nhiều công ty thành lập nên một công ty hợp danh nhằm tận dụng các cơ hội, tiếp cận được nguồn vốn và kỹ thuật, phát triển sản phẩm mới, thâm nhập thị trường mới và tối thiểu hóa rủi ro.

- *Thu hẹp hoạt động*: xảy ra khi một công ty tổ chức lại hoạt động thông qua việc cắt giảm chi phí và tài sản nhằm củng cố năng lực đặc biệt cơ bản của công ty.

- *Cắt bỏ hoạt động*: khi công ty bán đi một bộ phận hay một phần của mình để tăng vốn cho các hoạt động đầu tư.

- *Thanh lý*: công ty bán đi tất cả tài sản của mình với giá trị thực. Theo đuổi chiến lược này có nghĩa là công ty quyết định ngừng hoạt động thay cho việc tiếp tục hoạt động kinh doanh thua lỗ.

- *Chỉnh đốn đơn giản*: thực hiện chiến lược này có nghĩa là công ty tiến hành điều chỉnh một số vấn đề như cắt giảm chi phí của những hoạt động kém hiệu quả, giảm biên chế đối với những nhân viên kém năng lực...

- *Chiến lược tổng hợp*: khi các công ty kết hợp hai hay nhiều chiến lược cùng một lúc nhằm đạt được kết quả kinh doanh cao nhất.

1.1.4.2. Chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty và nó cũng xác định lợi thế cạnh tranh mà công ty phải xây dựng nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.

◆ **Chiến lược dẫn đầu chi phí thấp**: Đây là giải pháp tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách định giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành nhằm thu hút những khách hàng mục tiêu nhạy cảm với giá thấp và chiếm được thị phần lớn. Theo đuổi chiến lược này, đơn vị kinh doanh có hai sự lựa chọn:

- Sử dụng lợi thế chi phí thấp để định giá dưới mức giá của các thủ cạnh tranh và thu hút số đông khách hàng nhạy cảm với giá nhằm gia tăng tổng số lợi nhuận.
- Kiểm chế không cắt giảm giá hoàn toàn, bằng lòng với thị phần hiện tại và sử dụng công cụ chi phí thấp hơn để có mức lợi nhuận biên tế cao hơn trên mỗi đơn vị sản phẩm bán ra.

◆ **Chiến lược khác biệt hóa:** Theo chiến lược này, đơn vị kinh doanh sẽ tập trung tạo ra các chủng loại sản phẩm và các chương trình Marketing có sự khác biệt rõ rệt so với các đối thủ cạnh tranh trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu và mong muốn của khách hàng mục tiêu. Chiến lược này đem lại sự gia tăng lợi nhuận khi mức chênh lệch giá cả sản phẩm lớn hơn mức tăng chi phí để tạo sự khác biệt.

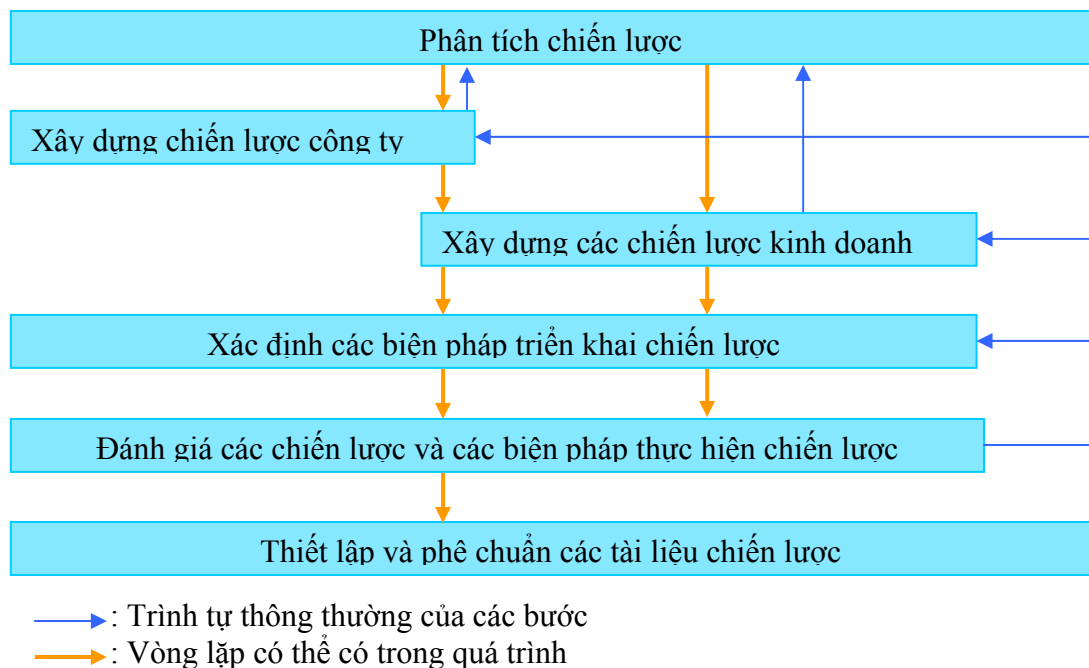
◆ **Chiến lược chi phí thấp hợp lý kết hợp với khác biệt hóa:** Chiến lược này nhằm cung cấp cho khách hàng những giá trị vượt trội so với giá cả sản phẩm bằng cách đáp ứng tốt các mong muốn của khách hàng đối với các thuộc tính của sản phẩm như chất lượng, dịch vụ, các đặc trưng nổi bật, hiệu quả sử dụng với mức giá hợp lý nhất.

◆ **Chiến lược tập trung:** Theo chiến lược này, các đơn vị kinh doanh sẽ tập trung hoạt động vào một phân khúc hẹp trên toàn bộ thị trường. Những phân khúc hẹp hấp dẫn để chọn lựa là nơi chưa có đối thủ cạnh tranh hay đối thủ chưa phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng; đồng thời phân khúc phải đủ lớn để đảm bảo hiệu quả kinh doanh. Các đơn vị kinh doanh có thể chọn chiến lược tập trung dựa vào chi phí thấp hoặc sự khác biệt hóa, hoặc kết hợp cả hai để phục vụ các phân khúc thị trường.

1.2. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Quá trình hoạch định chiến lược được mô tả tóm tắt qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 1.1. Quá trình hoạch định chiến lược¹



¹ Theo Rudolf Grunig & Richard Kuhn trong Hoạch định chiến lược theo quá trình, NXB KHKT, 2002

1.2.1. Phân tích chiến lược

Phân tích chiến lược là bước đầu tiên trong quá trình hoạch định chiến lược, nó đòi hỏi phải thu thập dữ liệu tập trung ngay từ đầu trước khi xác định chiến lược. Điều này cho phép các công ty đạt được hiệu quả về thời gian và chi phí hơn là cố gắng tập hợp dữ liệu ở các bước khác nhau trong suốt những giai đoạn sau. Quá trình phân tích chiến lược được thực hiện theo trình tự như sau.

1.2.1.1. Xác định các điều kiện tiền đề để phân tích

- Xác định các thị trường và hoạt động được phân tích.
- Xác định các phương pháp và chất lượng dữ liệu thu được.

1.2.1.2. Phân tích tình hình hiện tại và tương lai của môi trường toàn cầu và các hoạt động của công ty

- Phân tích môi trường toàn cầu bằng phương pháp phân tích môi trường toàn cầu.
- Phân tích các thị trường ngành bằng phương pháp phân tích hệ thống thị trường và nhận dạng các yếu tố thành công chiến lược.
- Phân tích các hoạt động của công ty bằng phương pháp phân tích điểm mạnh và điểm yếu.

1.2.1.3. Nhận dạng tạm thời các cơ hội và nguy cơ

- Nhận dạng tạm thời các cơ hội và nguy cơ ở cấp độ công ty.
- Nhận dạng tạm thời các cơ hội và nguy cơ cho từng hoạt động.

1.2.2. Xây dựng chiến lược công ty

1.2.2.1. Xác định sứ mạng và mục tiêu

- Xác định sứ mạng cũng chính là xác định triết lý kinh doanh, những nguyên tắc kinh doanh và niềm tin của công ty. Sứ mạng chứa đựng tổng quát thành tích mà công ty mong muốn và được tuyên bố công khai. Một bản sứ mạng toàn diện sẽ đem lại sự đồng tâm nhất trí về chí hướng trong nội bộ công ty, tạo điều kiện để huy động và sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả nhất nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.

- Những mục tiêu của công ty được xác định trên cơ sở bản sứ mạng. Đó là những kết quả kinh doanh mà công ty muốn đạt tới. Xác định mục tiêu là cơ sở quan trọng trong việc xây dựng và lựa chọn chiến lược của công ty.

1.2.2.2. Xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược

Xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược là cơ sở để đánh giá và hoạch định các tiềm lực thành công. Quá trình này gồm các bước sau:

- Nhận dạng và phân loại các phối thức thị trường hiện tại.
- Xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược.
- Nhóm các đơn vị kinh doanh thành các lĩnh vực kinh doanh theo thị trường và sự phụ thuộc về nguồn lực.

1.2.2.3. Phân tích môi trường kinh doanh

Phân tích môi trường kinh doanh nhằm tạo nền tảng cho việc xây dựng và lựa chọn chiến lược công ty. Quá trình phân tích bao gồm phân tích môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ công ty. Kết quả của quá trình phân tích môi trường bên ngoài

giúp công ty đánh giá được vị thế thị trường cũng như nhận định được tính phức tạp và năng động của thị trường từ đó xác định được các yếu tố môi trường có khả năng ảnh hưởng nhiều nhất đến quá trình ra quyết định của công ty. Trong khi đó, phân tích môi trường nội bộ lại giúp công ty xác định và đánh giá được năng lực lõi của mình. Cả hai quá trình đó sẽ là cơ sở cho công ty trong việc ra quyết định nên lựa chọn và theo đuổi chiến lược nào.

♦ ***Phân tích môi trường bên ngoài***

Khi tiến hành phân tích môi trường bên ngoài, công ty cần tiến hành phân tích cả môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

✓ ***Phân tích môi trường vĩ mô:***

- Ảnh hưởng kinh tế: đây là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đối với sức thu hút các tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Các yếu tố kinh tế cần phân tích có thể là chính sách tỷ giá, lãi suất, các giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tiền tệ...

- Ảnh hưởng luật pháp, chính phủ và chính trị: Các công ty chỉ có thể hoạt động thành công trong một môi trường luật pháp an toàn với một chế độ chính trị ổn định. Hơn nữa, trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh toàn cầu, việc dự báo chính xác tình hình chính trị cũng như việc am hiểu luật pháp của các công ty sẽ là một trong những điều kiện quan trọng quyết định sự thành công của công ty. Các vấn đề về chính trị, luật pháp mà công ty cần quan tâm có thể kể đến như các đạo luật, các quy định, điều lệ của chính phủ, các ủy ban hoạt động chính trị...

- Ảnh hưởng xã hội, văn hóa, nhân khẩu và địa lý: đây là những yếu tố mà sự thay đổi của chúng có ảnh hưởng quan trọng đến hầu hết các sản phẩm, dịch vụ và người tiêu thụ. Chính vì vậy, công ty cần quan tâm đến các vấn đề thuộc lĩnh vực này như tỷ lệ gia tăng dân số, mức tuổi thọ, thói quen mua sắm, lối sống, phong tục tập quán...

- Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên: môi trường tự nhiên tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đến cuộc sống của con người... vì vậy đây cũng là một yếu tố quan trọng cần xem xét trong khi phân tích môi trường bên ngoài.

- Ảnh hưởng của công nghệ và kỹ thuật: Sự tiến bộ về công nghệ kỹ thuật sẽ tác động mạnh mẽ lên hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp từ đó tạo ra những cơ hội cũng như những đe dọa mới. Việc nhận dạng và đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố công nghệ có thể được xem là phần quan trọng nhất của quá trình kiểm soát các yếu tố bên ngoài.

✓ ***Phân tích môi trường vi mô:***

- Đối thủ cạnh tranh: nhận dạng và phân tích các đối thủ cạnh tranh giúp các nhà chiến lược có thể hoạch định được những chiến lược cạnh tranh hiệu quả nhất. Những nội dung chủ yếu trong phân tích đối thủ cạnh tranh bao gồm phân tích những mục tiêu, chiến lược hiện tại của đối thủ, phân tích các tiềm lực cũng như các nhận định của đối thủ, các tổ chức kinh doanh trong ngành. Trong quá trình phân tích đối thủ cạnh tranh, sử dụng công cụ bản đồ nhóm chiến lược là một trong những cách hiệu

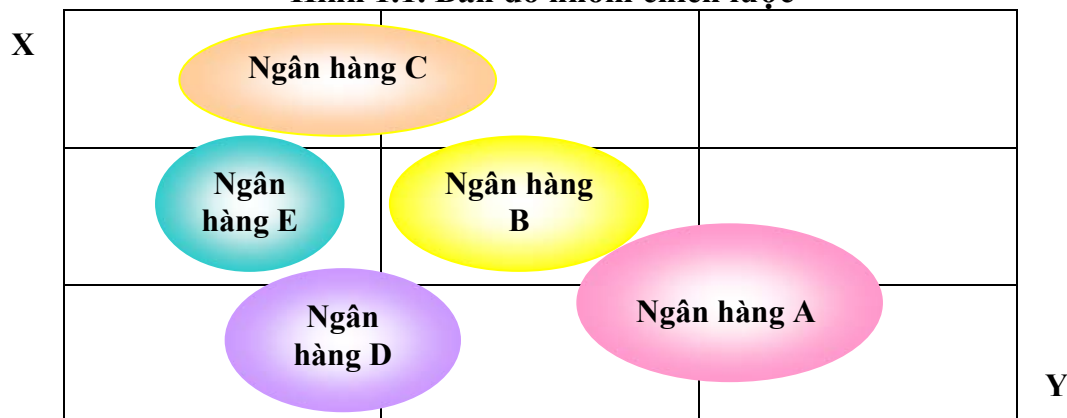
quả để xác định vị thế chiến lược hiện tại của công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Trước khi tiến hành vẽ bản đồ cần xác định các nhóm chiến lược theo các bước:

- + Nhận dạng các đặc tính cạnh tranh phân biệt các công ty với nhau trong cùng một ngành.
- + Đặt các công ty trên một sơ đồ hai biến sử dụng những đặc tính khác biệt này.
- + Bố trí các công ty có cùng những phạm vi vào cùng một nhóm chiến lược.
- + Vẽ những vòng tròn xung quanh mỗi nhóm, các vòng tròn này có diện tích tương đương với thị phần theo doanh số hoặc lợi nhuận trong tổng thị trường của ngành.

- Tiếp đến, tiến hành vẽ bản đồ nhóm chiến lược bằng cách lựa chọn hai biến biểu hiện sự khác biệt lớn trong cách thức cạnh tranh các nhà cạnh tranh với nhau theo cách thức các biến được lựa chọn cho các trục không nên có tương quan với nhau; các biến không nhất thiết phải lượng hóa hoặc liên tục. Đặt hai biến lên hai trục tung và trục hoành của đồ thị. Sau đó, vẽ các vòng tròn, mỗi vòng tròn tượng trưng cho một đối thủ cạnh tranh. Trong đó, diện tích vòng tròn tương ứng với doanh số mỗi công ty trong nhóm chiến lược, vị trí của từng vòng tròn trên bản đồ tùy thuộc vào giá trị của từng biến tương ứng với công ty đó. Nếu có hơn hai biến cạnh tranh có thể được sử dụng, có thể vẽ nhiều bản đồ.

Bản đồ nhóm chiến lược cho biết các nhóm chiến lược có vị trí gần nhau thì mức độ cạnh tranh càng cao, không phải tất cả mọi vị trí trên bản đồ đều hấp dẫn như nhau. Phân tích bản đồ nhóm chiến lược giúp nhận dạng các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.

Hình 1.1. Bản đồ nhóm chiến lược²



- Khách hàng: Khách hàng là một phần của công ty. Các quyết định mua sắm, các hành vi của khách hàng đóng vai trò quyết định trong sự thành công của công ty. Để có thể đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng, công ty cần tiến hành phân tích hành vi mua sắm, sở thích, nhu cầu, các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua sắm... từ đó có những chiến lược thích hợp nhằm thu hút và giữ chân khách hàng.

- Nhà cung cấp: Quá trình phân tích các nhà cung cấp giúp công ty nhận định được tình hình cung cấp đầu vào từ đó có những quyết định chiến lược phù hợp.

² Theo Rudolf Grunig & Richard kuhn, Hoạch định chiến lược theo quá trình, NXBKHKKT, 2002, Tr129

- Đối thủ tiềm ẩn: Nghiên cứu các đối thủ tiềm ẩn cho phép các công ty chủ động trong việc xây dựng và duy trì các rào cản xâm nhập hiệu quả nhằm ngăn ngừa nguy cơ giảm sút lợi nhuận và thị phần do sự xuất hiện các đối thủ mới.

- Sản phẩm thay thế: Đây cũng là một nguy cơ làm giảm sút lợi nhuận của công ty. Vì vậy, công ty cần tiến hành nghiên cứu các sản phẩm thay thế nhằm có những phản ứng thích hợp ngăn chặn mỗi nguy cơ cạnh tranh từ các sản phẩm này.

✓ *Xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài EFE (External Factor Evaluation)*

Ma trận EFE là cơ sở để công ty nhận định, đánh giá tầm quan trọng và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của công ty. Quá trình xây dựng ma trận EFE ³:

- Lập danh mục các yếu tố của môi trường bên ngoài có vai trò quyết định đối với sự thành công của công ty.

- Phân loại tầm quan trọng của các yếu tố đó đối với sự thành công của công ty. Mức phân loại từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng).

- Phân loại từ 1 đến 4 cho các yếu tố đó để thấy được các thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với các yếu tố này, trong đó: 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng ít.

- Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với mức phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

- Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng.

- Tổng số điểm quan trọng cao nhất là 4 cho thấy công ty đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và thách thức từ môi trường bên ngoài. Ngược lại, tổng số điểm quan trọng là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội cũng như không vượt qua được những thách thức từ môi trường bên ngoài. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5.

✓ *Xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh:*

Ảnh hưởng cạnh tranh được xem là ảnh hưởng quan trọng nhất đến vị trí chiến lược của công ty. Vì vậy, cần nhận diện và đánh giá các đối thủ cạnh tranh qua việc xây dựng và phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh. Ma trận này là sự mở rộng của ma trận EFE do vậy các bước xây dựng ma trận cũng được tiến hành tương tự như xây dựng ma trận EFE. Cần lưu ý một vài điểm khác biệt đó là các yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định sự thành công của công ty có thể đưa vào ma trận; mức phân loại và tổng điểm quan trọng của các đối thủ cạnh tranh cũng cần được tính toán.⁴

◆ ***Phân tích môi trường nội bộ***

Phân tích môi trường nội bộ tức là phân tích các yếu tố bên trong công ty. Quá trình phân tích này cho thấy các điểm mạnh, điểm yếu của công ty, là cơ sở cho việc xây dựng và lựa chọn chiến lược.

✓ *Phân tích các nguồn lực:*

³ Theo Fred R.David, Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê, Tr178

⁴Theo Fred R.David, Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê, Tr182

- Nguồn nhân lực: cần tiến hành phân tích về cả mặt lượng và mặt chất của các nhà quản trị cao cấp cũng như của nhân viên công ty.
- Nguồn lực vật chất: tiến hành đánh giá về quy mô, cơ cấu, chất lượng, đặc trưng, khả năng đáp ứng yêu cầu thực tế của các yếu tố như nguồn vốn, máy móc, nhà xưởng...
- Các nguồn lực vô hình: cần nhận diện, phân loại các nguồn lực vô hình. Các nguồn lực vô hình có thể kể đến như tư tưởng chỉ đạo trong triết lý kinh doanh, cơ cấu tổ chức, uy tín của công ty... Tiếp đến cần tiến hành so sánh và đánh giá các nguồn lực này so với các đối thủ từ đó quyết định các nguồn lực nào nên xây dựng và phát triển.
 - ✓ *Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng trong công ty:*
 - Marketing: Nghiên cứu các hoạt động Marketing hiện tại (phân khúc thị trường, định vị sản phẩm, lựa chọn thị trường mục tiêu, các chính sách giá cả, quảng cáo, tiếp thị...). Sau đó, dựa trên những kết quả mà hoạt động Marketing đã đạt được để dự báo những diễn biến trong tương lai.
 - Quản trị nhân sự: tiến hành phân tích đánh giá công tác tuyển dụng, huấn luyện, sử dụng, đãi ngộ, khuyến khích nhân viên.
 - Tài chính kế toán: Đánh giá các chỉ tiêu tài chính như doanh thu, lợi nhuận ròng..
 - Hoạt động nghiên cứu và phát triển: Phân tích khả năng nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, cải tiến quy trình công nghệ cho công ty.
 - Sản xuất: Phân tích và đánh giá tình hình sản xuất của công ty qua các chỉ tiêu như năng suất, công suất hoạt động của dây chuyền, chi phí hoạt động, lượng tồn kho...
 - Thông tin: Phân tích đánh giá mức độ hiện đại hóa của hệ thống thông tin, những yếu kém còn tồn đọng, dự báo khả năng mở rộng hệ thống thông tin
 - ✓ *Xây dựng ma trận các yếu tố nội bộ IFE (Internal Factor Evaluation)*

Ma trận các yếu tố nội bộ cho phép các chiến lược gia đánh giá được các điểm mạnh, điểm yếu cũng như nhận định được các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của công ty từ đó xây dựng các chiến lược trên cơ sở phát huy các năng lực lõi mà công ty có được. Quá trình xây dựng ma trận IFE có thể tóm tắt như sau ⁵:

 - Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường nội bộ có ảnh hưởng đến sự thành công của công ty.
 - Ấn định tầm quan trọng theo mức 0,0 (không quan trọng) tới 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tổng cộng các mức độ quan trọng bằng 1.
 - Phân loại từ 1 đến 4 cho các yếu tố, trong đó 1 là điểm yếu lớn nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 3 là điểm mạnh nhỏ nhất, 4 là điểm mạnh lớn nhất.
 - Nhân mức độ quan trọng với mức phân loại của mỗi yếu tố để xác định số điểm quan trọng.
 - Cộng tất cả số điểm quan trọng của mỗi yếu tố để xác định tổng điểm quan trọng của công ty.

⁵ Theo Fred R. David, Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê, Tr248

- Tổng số điểm quan trọng thấp nhất là 1, trung bình là 2,5, cao nhất là 4. Nếu tổng số điểm quan trọng lớn hơn 2,5 có nghĩa là công ty mạnh về nội bộ và ngược lại.


1.2.2.4. Hình thành các chiến lược có thể lựa chọn

◆ *Sử dụng công cụ ma trận SWOT (Strengths Weakness Opportunities Threats)*

Ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội – nguy cơ là công cụ kết hợp quan trọng giúp các nhà quản trị chiến lược phát triển bốn loại chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO), chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST), chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO), chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT). Xây dựng ma trận SWOT phải trải qua 8 bước ⁶:

- Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty.
- Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty.
- Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty.
- Liệt kê các mối đe dọa lớn bên ngoài công ty.
- Kết hợp điểm mạnh bên trong và cơ hội bên ngoài để hình thành chiến lược SO.
- Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài hình thành chiến lược WO.
- Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài tạo thành chiến lược ST.
- Kết hợp điểm yếu bên trong với mối đe dọa bên ngoài tạo thành chiến lược WT.

Hình 1.2 Ma trận SWOT⁷

|  | O - Những cơ hội | T – Những thách thức |
|---|------------------|----------------------|
| S – Những điểm mạnh | PHỐI HỢP SO | PHỐI HỢP ST |
| W – Những điểm yếu | PHỐI HỢP WO | PHỐI HỢP WT |

Sử dụng ma trận SWOT giúp các nhà quản trị phát hiện và nhận dạng các cơ hội và nguy cơ qua phân tích môi trường bên ngoài cũng như giúp họ nhận dạng các điểm mạnh và điểm yếu của công ty khi phân tích môi trường nội bộ. Trên cơ sở đó, các cơ hội khác nhau sẽ được tìm kiếm, nắm bắt và khai thác; đồng thời nhìn nhận và xử lý kịp thời những nguy cơ đe dọa từ bên ngoài. Các điểm mạnh cũng được triệt để phát huy và khắc phục kịp thời những yếu kém còn tồn tại. SWOT giúp các quản trị gia tóm lược các yếu tố có ảnh hưởng đến phân tích chiến lược và đưa ra những chiến lược có thể lựa chọn.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng SWOT chỉ đưa ra những phác họa có tính gợi ý các chiến lược cho công ty chứ chưa phải là kỹ thuật để đi đến quyết định lựa chọn chiến

⁶ Theo Fred R.David, *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, Tr266

⁷ Fred R.David, *Khái luận quản trị chiến lược*, NXBTK, Tr267

Công ty có vector nằm ở góc tư “tấn công” của ma trận SPACE nghĩa là công ty đang ở vị trí thuận lợi để thực hiện các chiến lược như thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, các chiến lược mở rộng hoạt động và đa dạng hóa.

Trường hợp rơi vào góc tư “thận trọng” của ma trận, công ty chỉ nên hoạt động với những thế mạnh cơ bản của mình. Các chiến lược có thể sử dụng trong trường hợp này là chiến lược chuyên sâu và đa dạng hóa tập trung.

Nằm ở góc tư “phòng thủ” của ma trận yêu cầu công ty phải khắc phục những điểm yếu, cải thiện tình hình kinh doanh trong công ty bằng các chiến lược chỉnh đốn đơn giản, thanh lý, đa dạng hóa tập trung.

Công ty nên sử dụng các chiến lược cạnh tranh như các chiến lược mở rộng hoạt động, chiến lược chuyên sâu nếu nằm ở góc tư “cạnh tranh” của ma trận.

Như vậy, ma trận SPACE là một công cụ giúp công ty đưa ra các chiến lược phù hợp với điều kiện thực tế của mình. Kết hợp công cụ này với các công cụ ma trận SWOT, ma trận BCG... công ty sẽ có những quyết định đúng đắn trong việc hình thành các chiến lược có thể chọn lựa.

1.2.2.5. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Ma trận QSPM là ma trận hoạch định các chiến lược có thể định lượng. Ma trận này sử dụng các yếu tố đầu vào thông qua phân tích ma trận EFE, IFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và kết quả phân tích kết hợp ở ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận BCG từ đó giúp các chiến lược gia có thể lựa chọn các chiến lược hiệu quả nhất. Ma trận QSPM được xây dựng trên các bước như sau ¹⁰:

- Liệt kê các cơ hội, thách thức bên ngoài, các điểm mạnh, điểm yếu bên trong. Các thông tin này được lấy từ ma trận EFE, ma trận IFE.
- Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài.
- Nghiên cứu các chiến lược được hình thành từ ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận BCG từ đó xác định các chiến lược có thể thay thế.
- Xác định số điểm hấp dẫn cho từng yếu tố đối với sự lựa chọn chiến lược theo nguyên tắc 1 là không hấp dẫn, 2 là có hấp dẫn đôi chút, 3 là khá hấp dẫn, 4 là rất hấp dẫn.
- Tính tổng số điểm hấp dẫn cho từng yếu tố bằng cách nhân số điểm hấp dẫn với mức phân loại.
- Tính tổng cộng số điểm hấp dẫn theo cột chiến lược của ma trận QSPM. Chiến lược nào có tổng số điểm hấp dẫn cao nhất sẽ được ưu tiên lựa chọn.

1.2.3. Xây dựng các chiến lược kinh doanh

1.2.3.1. Xác định các phân khúc ngành mục tiêu

Xác định phân khúc ngành mục tiêu nhằm nhận dạng và đánh giá các phân thị trường thích hợp từ đó quyết định lựa chọn sản phẩm và khách hàng mục tiêu. Các bước tiến hành phân tích phân khúc ngành gồm:

¹⁰ Theo Fred R.David, Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê, Tr289

- Phân loại khách hàng trong ngành theo các nhóm có nhu cầu và yêu cầu về sản phẩm và dịch vụ giống nhau. Phân loại các sản phẩm và dịch vụ trên thị trường.
- Tính toán mức sản lượng thị trường và mức độ tăng trưởng của thị trường cho mỗi một loại khách hàng hoặc sản phẩm, dịch vụ.
- Phân tích từng phân khúc ngành nhằm nhận dạng các yêu cầu của khách hàng.

1.2.3.2. Xác định các chiến lược kinh doanh tổng thể

Các chiến lược kinh doanh tổng thể cần được xác định cho từng phân khúc ngành mục tiêu. Các chiến lược có thể kể đến đó là chiến lược giá trong phạm vi rộng, chiến lược khác biệt hóa trong phạm vi rộng, chiến lược giá tập trung cho phần thị trường thích hợp và chiến lược khác biệt hóa tập trung cho phần thị trường thích hợp.

1.2.3.3. Xác định các lợi thế cạnh tranh

- Xây dựng các tiềm lực thành công ở mức độ phối thức thị trường. Công ty có thể đạt được vị thế thị trường mạnh theo nhiều cách như chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt, quảng cáo tiếp thị hiệu quả, lợi thế dài hạn về giá...
- Xây dựng các lợi thế cạnh tranh dài hạn về nguồn lực. Công ty cần xây dựng nguồn tài chính vững vàng, hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, nguồn nhân lực chất lượng cao kết hợp với xây dựng văn hóa công ty, củng cố hình ảnh nhãn hiệu, tăng cường năng lực đổi mới, năng lực hợp tác, khả năng thay đổi...

1.2.3.4. Xác định các chiến lược kinh doanh ở mức độ phối thức thị trường

◆ Chiến lược giá:

Theo đuổi chiến lược này công ty cần xác định rõ các vấn đề sau:

- Xác định các tiêu chuẩn của ngành từ đó có thể đưa ra thị trường những sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tốt các tiêu chuẩn đó nhằm đảm bảo gia tăng thị phần mà không làm chi phí tăng cao.
- Định rõ hỗn hợp sản phẩm, dịch vụ về chủng loại, kiểu dáng.
- Xác định hệ thống giá cả thích hợp.

◆ Chiến lược khác biệt hóa

Công ty có thể tiếp cận hai phương pháp nhằm tạo ra sự khác biệt hóa một cách hiệu quả so với các đối thủ cạnh tranh, đó là thông qua các thuộc tính của sản phẩm, dịch vụ và thông qua hoạt động truyền thông như quảng cáo tiếp thị, tài trợ...

1.2.3.5. Xác định các chiến lược kinh doanh ở mức độ nguồn lực

- Xây dựng các nguồn lực đạt được các yêu cầu: hiếm có, có thể tạo ra giá trị khách hàng, có thể bắt chước nhưng không hoàn toàn, có thể thay thế nhưng không hoàn toàn.
- Các nguồn lực đáp ứng được yêu cầu sẽ giúp công ty thành công trong việc theo đuổi chiến lược cạnh tranh bằng giá hoặc khác biệt hóa.

1.2.4. Xác định các biện pháp triển khai chiến lược

Các biện pháp triển khai chiến lược nếu được xây dựng một cách có hiệu quả sẽ quyết định sự thành công của chiến lược đó. Chính vì vậy, công ty cần xác định một số biện pháp triển khai chiến lược như sau:

1.2.4.1. Các biện pháp về quản trị

- Thiết lập các mục tiêu hàng năm trên cơ sở mục tiêu dài hạn của công ty. Các mục tiêu này cần được công bố dưới hình thức các chỉ tiêu về khả năng sinh lợi, sự tăng trưởng thị phần của từng bộ phận kinh doanh, khu vực địa lý...

- Xây dựng các chính sách nhằm hỗ trợ cho việc thực thi các chiến lược. Chính sách là những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp, thủ tục, quy tắc, hình thức và những công việc hành chính được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy công việc theo những mục tiêu đã đề ra. Những chính sách cần tập trung xây dựng bao gồm các chính sách về tuyển dụng, đào tạo nhân viên; các chính sách khen thưởng động viên; chính sách đề bạt cán bộ; các nội quy làm việc...

- Phân phối các nguồn lực: thực hiện phân phối các nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất, nguồn lực con người, nguồn lực công nghệ theo các ưu tiên được thiết lập bởi những mục tiêu hàng năm.

- Quản trị mâu thuẫn: sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các mục tiêu và sự cạnh tranh những nguồn lực có hạn thường dẫn đến mâu thuẫn. Việc quản trị và giải quyết những mâu thuẫn có ý nghĩa quan trọng đối với những thành tích mà công ty đạt được. Các phương pháp chủ yếu được dùng để quản trị mâu thuẫn bao gồm lắng tránh mâu thuẫn, trung hòa mâu thuẫn và đối đầu mâu thuẫn.

- Gắn liền cơ cấu với chiến lược: tiến hành xác định các loại hình cơ cấu cần thiết để thực thi các chiến lược.

- Quản trị nguồn nhân lực: đánh giá nhu cầu về nhân lực và các chi phí cho chiến lược đã lựa chọn, phát triển một kế hoạch chiến lược về nhân lực.

1.2.4.2. Các biện pháp về hoạt động chức năng

- Marketing: có nhiều biến số marketing ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của chiến lược, trong đó hai vấn đề quan trọng hàng đầu cần được quan tâm đó là phân khúc thị trường và định vị sản phẩm.

- Tài chính kế toán: để thực thi chiến lược thành công cần tạo đủ lượng vốn, thiết lập các báo cáo tài chính dự toán, chuẩn bị ngân sách tài chính, đánh giá giá trị doanh nghiệp.

- Nghiên cứu và phát triển: nghiên cứu nhằm chuyển đổi các công nghệ phức tạp, điều chỉnh quy trình công nghệ cho phù hợp với thị trường nội địa, thay đổi sản phẩm để đáp ứng những tiêu chuẩn và sở thích đặc biệt, phát triển thành công những sản phẩm mới, cải tiến đáng kể những sản phẩm phụ...

- Hệ thống thông tin: thiết lập một hệ thống thông tin hiện đại và hiệu quả.

- Kỹ thuật công nghệ: Áp dụng những công nghệ kỹ thuật tiên tiến và hiện đại.

1.2.5. Đánh giá các chiến lược và biện pháp thực hiện chiến lược

Đánh giá chiến lược theo các tiêu chí như giá trị tổng thể của các chiến lược; mức độ phù hợp của chiến lược về mặt đạo đức, xã hội, môi trường; tính chặt chẽ của chiến lược, tính khả thi của chiến lược.

1.2.6. Thiết lập và phê chuẩn các tài liệu chiến lược

Đây là quá trình tổng hợp các chiến lược, các quyết định, các chương trình hành động thành những tài liệu rõ ràng, dễ hiểu. Các tài liệu quản lý chiến lược này sẽ là nền tảng cho việc kiểm soát chiến lược.

Các tài liệu chiến lược sau khi được thiết lập sẽ được đệ trình đến các bộ phận thích hợp để phê chuẩn trước khi truyền thông đến mọi người có trách nhiệm trong công ty.

TÓM TẮT CHƯƠNG I

Chiến lược kinh doanh hiệu quả đóng vai trò quyết định đối với sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Quá trình hoạch định chiến lược cần được tiến hành theo một quy trình chặt chẽ và khoa học. Quy trình đó có thể tóm tắt qua sáu bước bao gồm phân tích chiến lược, xây dựng chiến lược công ty, xây dựng chiến lược kinh doanh, xác định các phương pháp triển khai chiến lược, đánh giá các chiến lược và biện pháp thực hiện chiến lược, thiết lập và phê chuẩn các tài liệu chiến lược.

Chiến lược kinh doanh hiệu quả không chỉ được xây dựng trên nền tảng của lý luận khoa học mà chiến lược đó phải bắt nguồn từ thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp. Điều đó cho phép chiến lược của doanh nghiệp mang tính khả thi cao.

Nội dung của chương II sẽ tiếp tục phân tích về thực trạng hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB), trên cơ sở đó đánh giá hiệu quả của chiến lược kinh doanh hiện tại mà ACB đang theo đuổi. Kết quả phân tích này sẽ là cơ sở cho việc ra quyết định tiếp tục theo đuổi chiến lược hiện tại hay cần có những điều chỉnh thích hợp nhằm tạo ra vị thế cạnh tranh vững chắc cho ACB trong xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế.

CHƯƠNG II CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆN TẠI CỦA ACB – THÀNH CÔNG VÀ NHỮNG TỒN TẠI

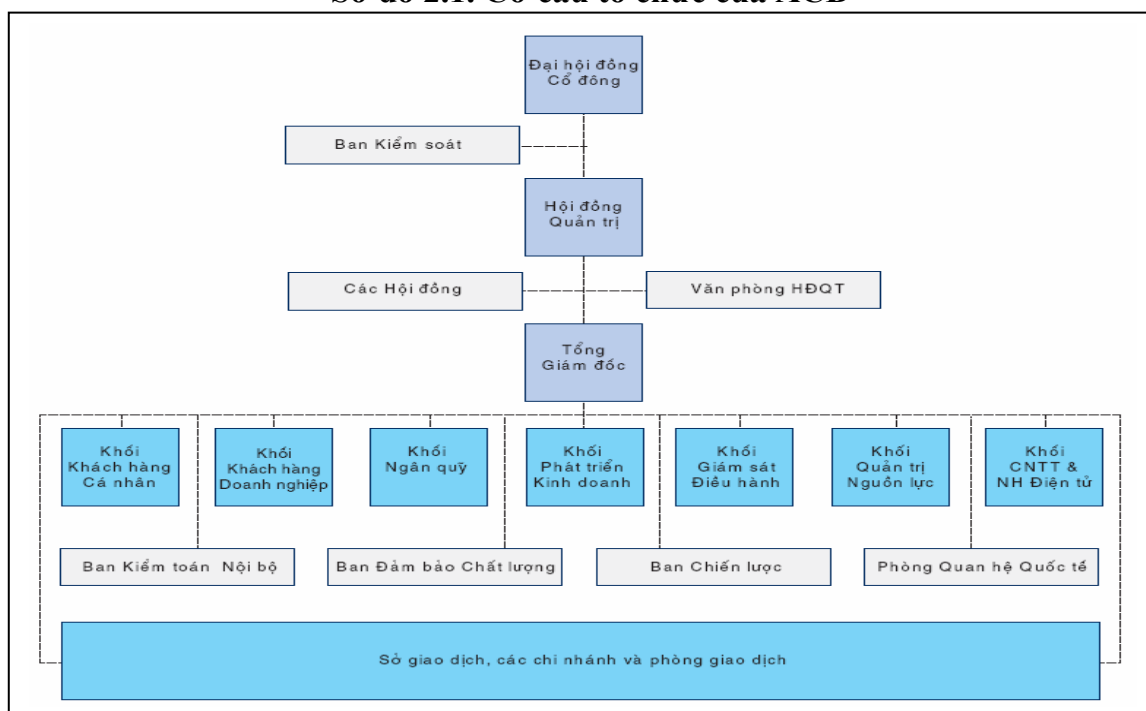
2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ NGÂN HÀNG Á CHÂU

2.1.1. Sự hình thành

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của hệ thống các ngân hàng cổ phần, ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, tên giao dịch là ACB (Asia Commercial Bank) ra đời theo quyết định số 0031/NH-GP của thống đốc Ngân hàng Nhà nước. ACB chính thức khai trương hoạt động vào ngày 04-06-1993.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của ACB



(Nguồn: công bố công khai trên website acb.com.vn)

2.1.3. Chức năng

- Nhận tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm bằng VND, bằng ngoại tệ của các tổ chức kinh tế và cá nhân trong nước, ngoài nước.
- Vay và tiếp nhận các nguồn vốn đầu tư từ các tổ chức tín dụng trong nước và ngoài nước.
- Cho vay ngắn hạn, trung hạn, dài hạn phục vụ sản xuất kinh doanh và dịch vụ.
- Đầu tư, hùn vốn, liên doanh với các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước.
- Kinh doanh ngoại tệ, vàng, chi trả kiều hối.
- Thực hiện nghiệp vụ thanh toán quốc tế, tài trợ các hoạt động xuất nhập khẩu.

- Cấp giấy phép mang ngoại tệ tiền mặt ra nước ngoài cho các tổ chức kinh tế và cá nhân theo qui định của Nhà nước
- Thực hiện các nghiệp vụ về ngân quỹ, thanh toán, dịch vụ bằng VND và ngoại tệ theo yêu cầu của khách hàng.

2.1.4.Các nguồn tiềm lực

2.1.4.1.Vốn

ACB không ngừng tăng trưởng nguồn vốn điều lệ, coi đó là một trong những điều kiện quan trọng quyết định sự thành công của mình. Quá trình tăng vốn điều lệ của ACB như sau:

- Năm 1993: Vốn điều lệ là 20 tỷ đồng với 18 cổ đông.
- Năm 1994: Vốn điều lệ là 70 tỷ đồng với 38 cổ đông.
- Năm 1997: Vốn điều lệ là 341 tỷ đồng với 557 cổ đông.
- Năm 1998: Vốn điều lệ là 481 tỷ đồng với 759 cổ đông.
- Năm 2005: Vốn điều lệ là 948 tỷ đồng.
- Kể từ ngày 14/02/2006 vốn điều lệ của ACB là 1.100,047 tỷ đồng.

2.1.4.2.Nguồn nhân lực

Tính đến ngày 30/09/2006 tổng số nhân viên nghiệp vụ của Ngân hàng Á Châu là 2.722 người. Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học chiếm 93%, thường xuyên được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ tại trung tâm đào tạo riêng của ACB. Hai năm 1998-1999, ACB được Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) tài trợ một chương trình hỗ trợ kỹ thuật chuyên về đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên, do Ngân hàng Far East Bank and Trust Company (FEBTC) của Phi-lip-pin thực hiện. Trong năm 2002 và 2003, các cấp điều hành đã tham gia các khoá học về quản trị ngân hàng của Trung tâm Đào tạo Ngân hàng (Bank Training Center).

2.1.4.3.Công nghệ và thiết bị

ACB bắt đầu trực tuyến hóa các giao dịch ngân hàng từ tháng 10/2001 thông qua hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ (TCBS- The Complete Banking Solution), có cơ sở dữ liệu tập trung và xử lý giao dịch theo thời gian thực. ACB là thành viên của SWIFT tức là Hiệp hội Viễn thông Tài chính Liên ngân hàng Toàn Thế giới, bảo đảm phục vụ khách hàng trên toàn thế giới trong suốt 24 giờ mỗi ngày. ACB sử dụng dịch vụ tài chính Reuters, gồm Reuters Monitor: cung cấp mọi thông tin tài chính và Reuters Dealing System: công cụ mua bán ngoại tệ.

2.1.4.4.Qui mô mạng lưới

ACB liên tục mở rộng quy mô mạng lưới, hiện nay ACB có 78 chi nhánh và phòng giao dịch tại những vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc:

- Tại TP Hồ Chí Minh: 26 chi nhánh và 19 phòng giao dịch
- Tại khu vực phía Bắc: 6 chi nhánh và 11 phòng giao dịch
- Tại khu vực miền Trung: 5 chi nhánh và 1 phòng giao dịch
- Tại khu vực miền Tây : 4 chi nhánh
- Tại khu vực miền Đông : 3 chi nhánh và 3 phòng giao dịch.
- 5.584 đại lý chấp nhận thanh toán thẻ của Trung tâm thẻ ACB.

- 360 đại lý chi trả của Trung tâm chuyển tiền nhanh ACB-Western Union.

2.2. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI CỦA ACB

2.2.1. Chiến lược hiện tại của ACB

Được đánh giá là một trong những ngân hàng TMCP thành công nhất hiện nay ở Việt Nam, có thể nói chiến lược kinh doanh mà ACB đang theo đuổi đã cho thấy tính khoa học và khả thi của nó. Trong bài phát biểu tại hội nghị “ACB – Cơ hội đầu tư” tổ chức ở Hà Nội ngày 20 tháng 11 năm 2006, Tổng giám đốc ACB Lý Xuân Hải đã tuyên bố : “*ACB đang từng bước thực hiện chiến lược tăng trưởng ngang và đa dạng hóa*”. Theo đó, mức tăng trưởng của ACB sẽ đạt được trên cơ sở mở rộng hoạt động, tăng cường liên minh hợp tác, đa dạng hóa các loại hình sản phẩm dịch vụ và hoạt động kinh doanh.

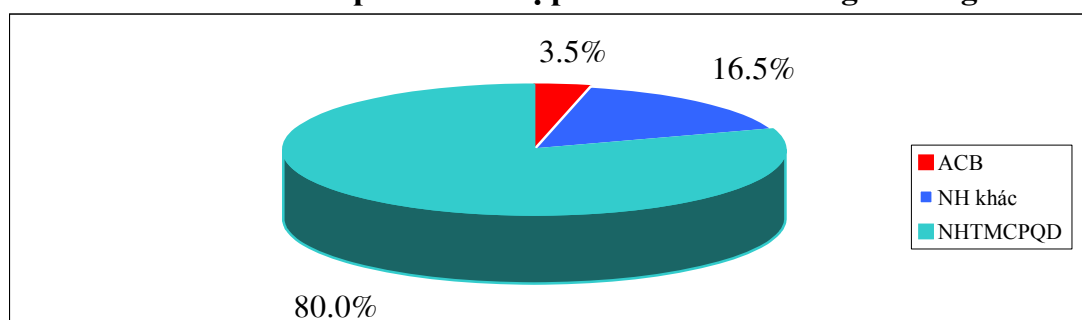
2.2.2. Kết quả hoạt động của ACB

Chiến lược kinh doanh mà ACB đang triển khai thực hiện đã thực sự mang lại nhiều thành tựu to lớn. Đó chính là những bằng chứng hùng hồn nhất minh chứng cho tính đúng đắn, khoa học của các chiến lược này.

2.2.2.1. Thị phần

Thị phần của ACB liên tục tăng trưởng trong những năm gần đây, tính đến cuối năm 2005, ACB đang nắm giữ 6% thị phần huy động tiết kiệm, 1.72% thị phần cho vay trong toàn ngành ngân hàng; trên 57% thị phần chủ thẻ tín dụng quốc tế, trên 55% thị phần chuyển tiền nhanh Western Union. Trong nội bộ hệ thống NHTMCP, ACB chiếm 19,28% thị phần huy động vốn, 12,11% thị phần cho vay.

Hình 2.1. Biểu đồ phản ánh thị phần của ACB trong toàn ngành



(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2005 của ACB)

2.2.2.2. Sản phẩm dịch vụ

Ra đời với những sản phẩm truyền thống ban đầu, đến nay ACB đang cung cấp cho khách hàng hơn 200 sản phẩm cơ bản (tương đương hơn 600 sản phẩm tiện ích), là ngân hàng có danh mục sản phẩm dịch vụ được coi là vào loại phong phú nhất trong hệ thống các NHTM Việt Nam.

2.2.2.3. Thương hiệu

Với chiến lược tăng cường củng cố thương hiệu, ACB đã trở thành một thương hiệu mạnh trong nước, nằm trong Top 100 thương hiệu mạnh Việt Nam, một trong hai ngân hàng nhận giải thưởng Tin & Dùm của người tiêu dùng do Thời báo kinh tế Việt Nam bầu chọn. Cho đến nay ACB là ngân hàng đầu tiên và duy nhất của Việt Nam

trong một năm (2006) nhận 3 giải thưởng quốc tế danh giá do tạp chí The Banker thuộc tập đoàn Financial Times, The Asian Banker và EuroMoney trao tặng.

2.2.2.4. Khách hàng

Uy tín và thương hiệu của ACB ngày càng nổi tiếng đã thu hút không ít khách hàng đến giao dịch. Hiện nay, ACB đang quản lý trên 413.000 tài khoản khách hàng cá nhân, trên 19.000 tài khoản của khách hàng doanh nghiệp, có gần 49.000 khách hàng vay là cá nhân và hơn 2.000 khách hàng vay là doanh nghiệp.

2.2.2.5. Một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu

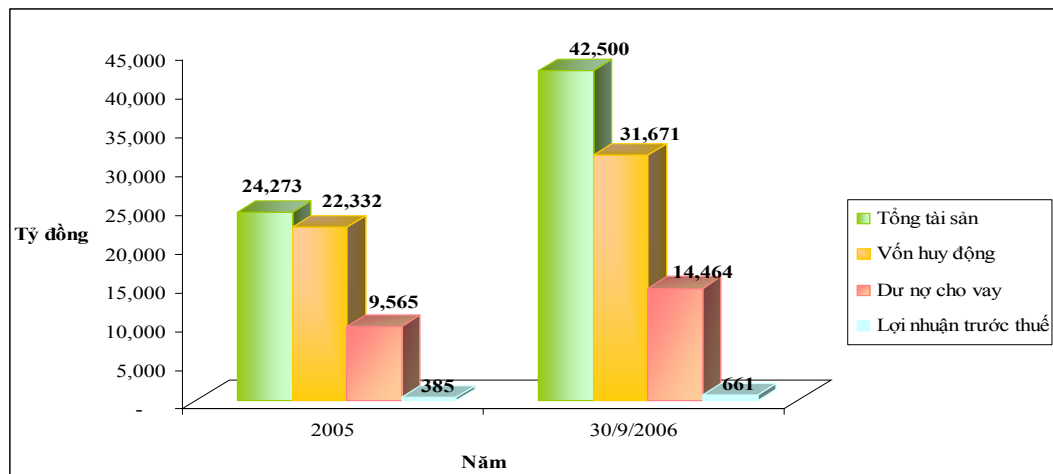
Trong những năm qua, ACB đã đạt được mức tăng trưởng đáng khích lệ. Quy mô tổng tài sản, vốn huy động, dư nợ cho vay, lợi nhuận trước thuế liên tục gia tăng.

Bảng 2.1. Tăng trưởng quy mô của ACB (Đvt: Tỷ đồng)

| Năm | Tổng tài sản | % Gia tăng | Vốn huy động | % Gia tăng | Dư nợ cho vay | % Gia tăng | Lợi nhuận trước thuế | % Gia tăng |
|------|--------------|------------|--------------|------------|---------------|------------|----------------------|------------|
| 2003 | 10,855 | | 9.928 | | 5,396 | | 188 | 14% |
| 2004 | 15,420 | 42% | 14.359 | 45% | 6,760 | 25% | 278 | 48% |
| 2005 | 24,273 | 57% | 22.332 | 56% | 9,565 | 41% | 385 | 38% |
| 2006 | 42,500 | 75% | 31.671 | 42% | 14,464 | 51% | 661 | 72% |

(Nguồn: Báo cáo tài chính của ACB các năm)

Hình 2.2. Biểu đồ phản ánh một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu của ACB



(Nguồn: Báo cáo tài chính của ACB các năm)

Có thể nói những thành quả mà ACB đã gặt hái được là chủ yếu dựa trên những chiến lược hiệu quả mà Ban quản trị ngân hàng đã vạch ra. Tuy nhiên, cần tiến hành phân tích môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ để đánh giá một cách cụ thể cách thức mà các chiến lược của ACB phản ứng với các yếu tố của môi trường bên ngoài, cũng như xem xét khả năng tận dụng và phát huy những thế mạnh nội bộ của các chiến lược đó. Kết quả phân tích này cho phép đánh giá một cách cụ thể nhất hiệu quả của các chiến lược hiện tại.

2.2.3. Đánh giá phản ứng của chiến lược đối với môi trường bên ngoài

2.2.3.1. Phân tích môi trường vĩ mô

2.2.3.1.1. Môi trường luật pháp – chính trị

Trong thời gian qua, Việt Nam đã không ngừng hoàn thiện hệ thống pháp luật nhằm tạo dựng hành lang pháp lý an toàn trong kinh doanh như: ban hành hàng loạt các luật, bổ sung một số điều khoản trong các bộ luật cho phù hợp với tình hình hoạt động trong giai đoạn đổi mới của nền kinh tế và thông lệ quốc tế trong tiến trình hội nhập, chẳng hạn Luật Doanh nghiệp, Luật Đầu tư nước ngoài, Luật Ngân hàng ...

Bên cạnh đó, ngân hàng NHNN cũng đã thực hiện tốt vai trò quản lý của mình, đem lại những thành tựu đáng kể cho ngành ngân hàng. NHNN tiếp tục thực hiện chính sách tiền tệ thận trọng và linh hoạt. Về lãi suất, bám sát diễn biến của thị trường tiền tệ, NHNN đã điều chỉnh tăng lãi suất tái cấp vốn; lãi suất chiết khấu và lãi suất cơ bản VND. Tỷ giá đã được NHNN điều hành linh hoạt đáp ứng mục tiêu kiểm soát lạm phát và khuyến khích xuất khẩu. Nghiệp vụ thị trường mở tiếp tục là kênh chủ yếu để đưa tiền ra lưu thông cũng như thu tiền về từ lưu thông.

Trong những năm tiếp theo, NHNN sẽ tiếp tục thực hiện chính sách thận trọng và linh hoạt, phù hợp với diễn biến của nền kinh tế vĩ mô, nhằm đạt được mục tiêu kiểm soát lạm phát, góp phần thúc đẩy tăng trưởng bền vững. Cơ chế và chính sách tiền tệ, tín dụng sẽ tiếp tục được hoàn thiện theo hướng nâng cao quyền chủ động của các tổ chức tín dụng, tạo hành lang pháp lý thông thoáng và phù hợp với các chuẩn mực, thông lệ quốc tế nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh cho các tổ chức tín dụng trong nước.

2.2.3.1.2. Môi trường tự nhiên

Ngày nay, môi trường tự nhiên đang bị đe dọa nghiêm trọng bởi chính bàn tay của con người. Trong khoảng thời gian một thập kỷ (từ 1985 đến 1995), 1,2 triệu hecta rừng - rộng gấp 6 lần diện tích của Tp Hồ Chí Minh - đã bị phát quang do các hoạt động mở rộng sản xuất nông nghiệp, khai thác gỗ phục vụ cho mục đích thương mại và kiếm củi đun. Điều đó làm cho tình trạng sỏi mòn đất, lũ lụt và kiệt chủng của các loài sinh vật ngày càng gia tăng. Hơn 220.000 hecta đất ngập nước ven biển bị khai thác để phát triển nghề nuôi trồng thủy sản đã phá hủy nơi sinh sản của nhiều loài sinh vật biển và các phương tiện phòng hộ tự nhiên ven biển chống lại bão tố và triều cường. Bên cạnh đó tốc độ tăng dân số cao làm cho tình trạng ô nhiễm nước, chất thải rắn và ô nhiễm không khí ngày càng gia tăng. Danh mục các nguy cơ về môi trường tự nhiên ở Việt Nam đã khá dài và đáng lo ngại. Điều đó gây ra những tác động rất xấu đến nền kinh tế của đất nước, là mối lo ngại không nhỏ đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung.

2.2.3.1.3. Môi trường văn hóa - xã hội

Tốc độ tăng dân số cao, tính đến cuối năm 2005 dân số Việt Nam là 83,12 triệu người, tăng 1,43% so với năm trước.

Thu nhập bình quân đầu người năm 2003 là 480USD/người, đến nay đã tăng hơn 500USD/người, mức sống của người dân không ngừng được nâng cao. Đời sống văn hóa, tinh thần không ngừng được cải thiện.

Thói quen: người dân đã bắt đầu quen dần với các hình thức mua sắm hiện đại như mua sắm qua mạng, siêu thị... Thói quen thanh toán bằng tiền mặt cũng thay đổi

dân, người dân bắt đầu ưa chuộng tính tiện lợi của các hình thức thanh toán qua ngân hàng...

2.2.3.1.4. Môi trường kinh tế

Nền kinh tế Việt Nam đang có những bước phát triển rõ rệt. Năm 2005, GDP Việt Nam đạt tốc độ tăng 8,4%, cao nhất trong vòng 9 năm gần đây. Tốc độ tăng trưởng bình quân trong 5 năm từ năm 2001 đến năm 2005 là 7,5%. Tổng đầu tư toàn xã hội tăng nhanh, đạt 38,5% GDP. Nguồn vốn hỗ trợ phát triển cấp Nhà nước với mức cam kết lên đến 3,75 tỷ USD. Lượng vốn đầu tư trực tiếp khoảng 6 tỷ USD. Chỉ số giá tiêu dùng cả năm tăng 8,4% thấp hơn mức 9,5% của năm 2004, kim ngạch xuất khẩu đạt 32,23 tỷ USD, kim ngạch nhập khẩu đạt 36,88 tỷ USD.

Việt Nam đang từng bước hội nhập vào nền kinh tế quốc tế. Chính phủ đã ký kết và tham gia các Hiệp định song phương và đa phương về thương mại, tài chính, đầu tư... đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng trong hội nhập kinh tế quốc tế thông qua mở rộng mạnh mẽ quan hệ kinh tế song phương và đa phương; phát triển quan hệ đầu tư với gần 70 nước và lãnh thổ; bình thường hóa quan hệ với các tổ chức tài chính - tiền tệ quốc tế như Ngân hàng thế giới, Quỹ tiền tệ quốc tế, Ngân hàng Phát triển châu Á; gia nhập Hiệp hội các nước Đông Nam Á và Khu vực mậu dịch tự do ASEAN, tham gia vào các diễn đàn ASEM và APEC, ký kết Hiệp định thương mại Việt Nam – Hoa Kỳ, gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới; thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài và viện trợ phát triển chính thức, tiếp thu được nhiều thành tựu mới về khoa học, công nghệ và kỹ năng quản lý.

2.2.3.1.5. Môi trường công nghệ

Trong khoảng 10 năm trở lại đây, tốc độ phát triển khoa học công nghệ đặc biệt là công nghệ ngân hàng rất đáng khích lệ. Công nghệ ngân hàng liên tục được đổi mới để phục vụ dân cư mở tài khoản và thanh toán qua ngân hàng, lắp đặt máy ATM, tham gia hệ thống truyền tin quốc tế Swift để phục vụ thanh toán quốc tế. Phát triển mạng máy tính, ứng dụng hệ điều hành UNIX, có sở dữ liệu Oracle, xây dựng và phát triển các bài toán giao dịch xử lý tức thời trên mạng máy tính với các máy đầu cuối tại các bàn giao dịch với khách hàng. Triển khai các qui trình ứng dụng: Thanh toán bù trừ điện tử; Chuyển tiền điện tử; Thanh toán điện tử liên ngân hàng; Giao dịch một cửa; Thông tin phòng ngừa rủi ro; Thanh tra giám sát từ xa... Các đơn vị chủ lực của hệ thống Ngân hàng Việt Nam đã huy động mọi nguồn lực, cùng với sự trợ giúp về nguồn vốn tín dụng của WB đã triển khai thực hiện dự án Hiện đại hoá Ngân hàng và Hệ thống thanh toán.

Với việc triển khai thành công giai đoạn I Dự án “Hiện đại hoá Ngân hàng và Hệ thống Thanh toán”, năng lực công nghệ thông tin của hệ thống ngân hàng Việt Nam được nâng lên tầm cao mới. Tiểu dự án “Thanh toán điện tử liên Ngân hàng” (TTĐTLNH) hoàn thành đúng tiến độ, và được đưa vào khai thác vận hành từ tháng 5/2002, đã trở thành hệ thống thanh toán xương sống của nền kinh tế, tạo nên nền tảng hạ tầng công nghệ hiện đại, cung cấp dịch vụ thanh toán điện tử nhanh chóng, chính xác, góp phần quan trọng cho phát triển kinh tế đất nước. Đây là một Hệ thống

TTĐTLNH là hệ thống thanh toán điện tử trực tuyến Online hiện đại, được xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế.

Tóm lại, bức tranh về môi trường kinh tế vĩ mô trong thời gian gần đây đã có những điểm sáng đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng. Trong môi trường đó, các doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội để phát huy năng lực của mình.

Trong tương lai, dự báo môi trường vĩ mô của Việt Nam sẽ tiếp tục là một môi trường hấp dẫn đối với các nhà đầu tư với tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, chế độ chính trị ổn định, luật pháp không ngừng được hoàn thiện.

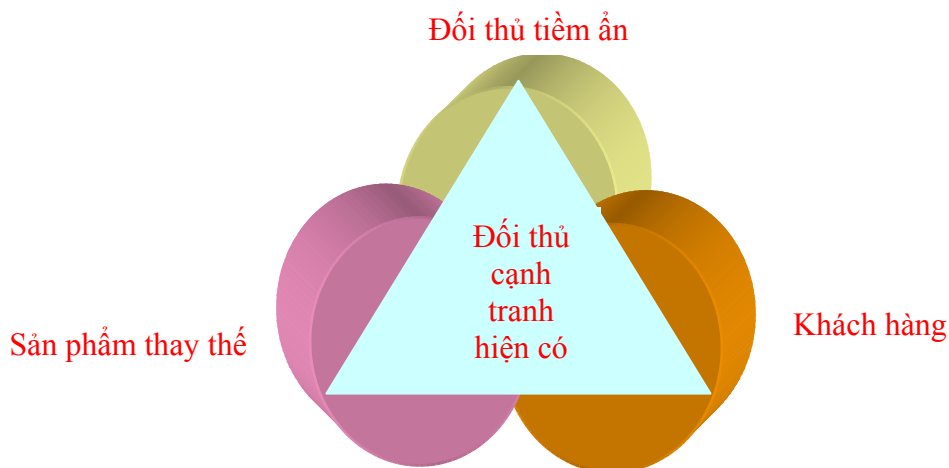
Bảng 2.2. Dự báo một số chỉ tiêu chủ yếu của môi trường vĩ mô

| Chỉ tiêu | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 1. GDP danh nghĩa (tỷ USD) | 60 | 66 | 79 | 92 |
| 2. Dân số (triệu người) | 85 | 86 | 87 | 88 |
| 3. GDP theo đầu người (USD) | 729 | 815 | 991 | 1,135 |
| 4. %CPI | 4 | 4 | 11 | 11 |
| 5. Tốc độ tăng trưởng GDP (%) | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 6. Lạm phát (%) | 7 | 7 | 5 | 5 |
| 7. Tỷ giá USD/VND bình quân | 16,100 | 16,100 | 15,900 | 15,900 |

(Nguồn: Tổng hợp dự báo tài chính của ACB)

2.2.3.2. Phân tích môi trường vi mô

Sơ đồ 2.2. Tổng quát môi trường vi mô của ACB



2.2.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh.

Trong xu thế hội nhập và phát triển hiện nay, ngày càng có nhiều tổ chức tài chính tín dụng, các ngân hàng thương mại trong và ngoài nước tham gia tham gia vào lĩnh vực tài chính ngân hàng khiến cho sự cạnh tranh trong ngành ngân hàng trở nên gay gắt và khốc liệt. Hiện nay, ngoài 5 NHTM Nhà nước, còn có tới 37 NHTM cổ phần, 13 công ty tài chính, 26 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 4 ngân hàng liên doanh và một hệ thống gần 1.000 quỹ tín dụng nhân dân cả trung ương và cơ sở. Hệ thống ngân hàng Việt Nam cũng đã có sự lớn mạnh đáng kể về dịch vụ, chất lượng hoạt động nhờ ứng dụng những công nghệ hiện đại trong ngành ngân hàng.

Năm 2007, dự kiến sẽ có nhiều ngân hàng mới xuất hiện, cụ thể ngân hàng Thương mại cổ phần Bảo Việt sẽ chính thức được thành lập trong năm nay. Bên cạnh đó khi các cam kết gia nhập WTO của Việt Nam về lĩnh vực ngân hàng bắt đầu có hiệu lực vào ngày 1/4/2007 thì lượng hồ sơ xin lập ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam ngày càng nhiều. Hiện tại, đã có ít nhất 3 bộ hồ sơ xin lập ngân hàng con 100% vốn nước ngoài gửi đến Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và ít nhất 7 bộ hồ sơ xin lập chi nhánh trực thuộc.

Năm 2007 cũng là năm Chính phủ sẽ thực hiện cổ phần hóa 4 ngân hàng thương mại quốc doanh là Ngân hàng Ngoại thương (VCB), Ngân hàng Phát triển Nhà Đồng bằng sông Cửu Long (MHB), Ngân hàng Đầu tư và Phát triển (BIDV) và Ngân hàng Công thương (ICB), trong đó Nhà nước sẽ giữ cổ phần chi phối, tạo mọi điều kiện thuận lợi để các ngân hàng này phát triển nhanh, nâng cao sức cạnh tranh, tiếp tục là nòng cốt trong cung cấp các dịch vụ ngân hàng và nắm giữ thị phần khoảng 70%.

Bước vào năm 2007, các ngân hàng cũng bắt đầu khởi động cho những chiến lược cạnh tranh mới. Các ngân hàng liên tục gia tăng vốn điều lệ nhằm củng cố thêm năng lực, ngân hàng Đông Á dự kiến sẽ tăng vốn điều lệ lên 2,000 tỷ đồng, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội (MB) sẽ tăng vốn điều lệ lên mức 1.500 tỷ đồng, Sacombank tăng vốn điều lệ từ 2.089 tỷ đồng hiện nay lên 3.540 tỷ đồng vào cuối năm 2007...

Các ngân hàng cũng bắt đầu cuộc đua khốc liệt về lãi suất Mở đầu năm kinh doanh mới, nhiều ngân hàng cổ phần lần lượt điều chỉnh lãi suất huy động: Lãi suất “Tiết kiệm điện tử” tiền VND của Techcombank tăng mạnh nhất ở kỳ hạn 12 tháng với mức tăng từ 0,12%/năm đến 0,17%/năm, lên 9,42%/năm, 9,45%/năm và 9,48%/năm. Ngày 15/1, Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội quyết định tăng lãi suất huy động đối với cả VND và ngoại tệ. Ngày 16/1, Ngân hàng An Bình điều chỉnh lãi suất huy động tiết kiệm USD với biên độ tăng 0,1%-0,25%/năm. Ngày 16/1, Ngân hàng Toàn cầu tăng lãi suất tiền gửi tiết kiệm VND trên địa bàn Hà Nội với mức tăng bình quân từ 0,04 - 0,3 %/năm... Kế hoạch mở rộng mạng lưới chi nhánh, đồng thời tung ra các tiện ích mới cho các sản phẩm dịch vụ cũng được các ngân hàng chú trọng. ICB khai trương thêm nhiều tiện ích cho thẻ ATM bao gồm tiện ích tra cứu thông tin tài khoản thẻ qua hệ thống tin nhắn SMS và tiện ích gửi tiết kiệm có kỳ hạn ngay tại ATM - tiện ích vượt trội của thẻ Incombank. Sacombank đã lên kế hoạch thành lập mới 14 chi nhánh trong năm 2007.

Để có thể xác định hiện ACB đang thuộc nhóm chiến lược nào trong toàn ngành ngân hàng, cần vẽ bản đồ nhóm chiến lược. Kết quả khảo sát ý kiến của 30 cán bộ của ACB cho thấy hiện nay đặc tính cạnh tranh phân biệt giữa các ngân hàng là phong cách phục vụ và mức độ bao phủ thị trường. Các yếu tố như giá cả, chủng loại sản phẩm dịch vụ ở các ngân hàng hiện nay đều tương đối ngang bằng. Do vậy, phong cách phục vụ và mức độ bao phủ thị trường được chọn là hai biến cơ bản để vẽ bản đồ nhóm chiến lược. Mức độ bao phủ thị trường được đo lường qua số lượng chi nhánh của các ngân hàng. Phong cách phục vụ được đo lường qua mức độ hài lòng của khách

hàng (dựa trên kết quả khảo sát ý kiến của 30 khách hàng đến giao dịch tại ACB)¹¹. Diện tích các vòng tròn biểu thị cho lợi nhuận trước thuế của từng ngân hàng.

Kết quả khảo sát ý kiến của 30 khách hàng cho thấy chất lượng phục vụ của các ngân hàng như sau:

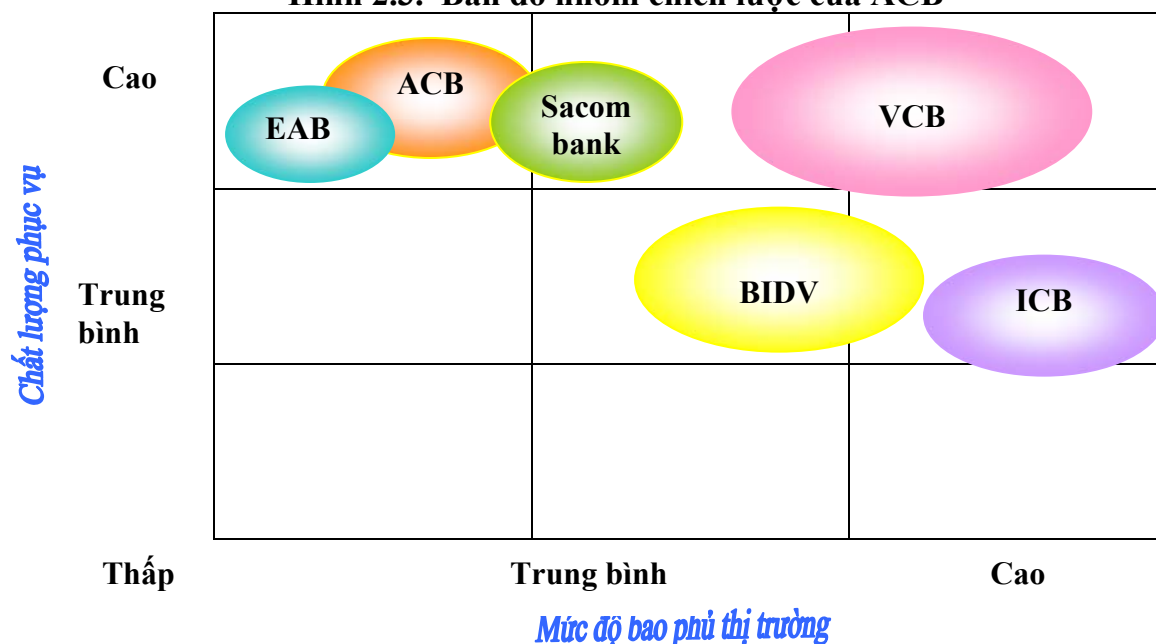
- VCB: Chuyên nghiệp, với 80% khách hàng đồng ý.
- BIDV: Bình thường với 70% khách hàng đồng ý.
- ICB: Bình thường với 83% khách hàng đồng ý.
- ACB: Chuyên nghiệp, với 100% khách hàng đồng ý.
- Sacombank: Chuyên nghiệp, với 80% khách hàng đồng ý.
- EAB: Chuyên nghiệp, với 80% khách hàng đồng ý.

Bảng 2.3. Lợi nhuận và số chi nhánh của các ngân hàng¹²

| Ngân hàng | Lợi nhuận trước thuế | Số chi nhánh, PGD |
|-----------|----------------------|-------------------|
| VCB | 1.275 tỷ đồng | 215 |
| BIDV | 741 tỷ đồng | 254 |
| ICB | 515 tỷ đồng | 711 |
| ACB | 391 tỷ đồng | 78 |
| Sacombank | 306 tỷ đồng | 110 |
| EAB | 138 tỷ đồng | 40 |

(Nguồn: Tổng kết báo cáo tài chính năm 2005 trên website của các ngân hàng)

Hình 2.3. Bản đồ nhóm chiến lược của ACB



Bản đồ nhóm chiến lược cho thấy ACB hiện đang trong nhóm của các NHTMCP dẫn đầu hiện nay. Mức độ cạnh tranh giữa ACB và Sacombank, EAB cao hơn là đối với các ngân hàng TMQD. Do vậy, đối thủ cạnh tranh chính mà ACB cần đề phòng chính là Sacombank và EAB. Quá trình phân tích đối thủ cạnh tranh của ACB sẽ tập trung vào Sacombank và EAB.

◆ **Ngân hàng Đông Á (EAB)**

¹¹ Kết quả khảo sát xem ở phụ lục 1

¹² Số liệu tính đến ngày 31/12/2005

Ngày 1/7/1992, ngân hàng Đông Á chính thức hoạt động với nguồn vốn điều lệ ban đầu: 20 tỷ đồng.

Chiến lược của EAB từ năm 2000 đến năm 2010: Phấn đấu trở thành một trong những ngân hàng bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam trên cơ sở hoàn thiện chất lượng sản phẩm dịch vụ hiện có, mở rộng quy mô hoạt động và triển khai thêm nhiều dịch vụ mới.

Nhiệm vụ trọng tâm của EAB: Hoàn tất dự án tái cấu trúc tổ chức và tập trung đào tạo nguồn nhân lực để thích ứng với việc triển khai dự án đổi mới hệ thống công nghệ thông tin; Tiếp tục nghiên cứu và triển khai một số dịch vụ ngân hàng hiện đại; Mở rộng mạng lưới hoạt động nhằm triển khai nhanh chóng và đồng loạt các dịch vụ; đồng thời tăng cường quảng bá hình ảnh của EAB; Tăng cường vốn điều lệ để tăng cường năng lực tài chính và khả năng cạnh tranh của EAB; Đẩy mạnh dự án hiện đại hóa và mở rộng hợp tác với các đối tác lớn, như kết nối thanh toán thẻ với Tập đoàn China Union Pay, hợp tác với Tập đoàn Visa International và Ngân hàng United Overseas

Tiềm lực của EAB:

- Nguồn vốn: vốn điều lệ năm 2006 là 725 tỷ đồng, dự kiến năm 2007 tăng lên 2000 tỷ đồng.

- Mạng lưới hoạt động: EAB có 34 chi nhánh, 6 phòng giao dịch.

- Nguồn nhân lực: tổng nhân sự của EAB là 1.029 người. Trong đó, trình độ lao động trên đại học là 3%, đại học là 51,7%, cao đẳng trung cấp 16,4%.

- Công nghệ ngân hàng: Thông qua sự hợp tác với công ty I-Flex, Ban dự án đổi mới công nghệ thông tin đã hoàn thành dự án chuyển đổi hệ thống phần mềm, sử dụng phần mềm Corebanking trong quản lý và giao dịch khách hàng. Trung tâm điện toán cũng đã hỗ trợ tích cực về mặt kỹ thuật cho hệ thống ATM và Pos của ngân hàng.

- Các loại sản phẩm: Sản phẩm của EAB cũng hướng đến 2 nhóm khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân. Sản phẩm dành cho khách hàng doanh nghiệp như tài khoản thanh toán; tín dụng Đông Á; dịch vụ thanh toán quốc tế; dịch vụ thu hộ, chi trả lương hộ; các dịch vụ mua bán ngoại tệ.... Sản phẩm dành cho khách hàng cá nhân gồm có: thẻ đa năng Đông Á; hệ thống VNBC, các loại hình tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, dịch vụ chuyển tiền, tín dụng Đông Á, chi trả kiều hối...

◆ **Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín**

Bên cạnh ngân hàng Đông Á thì ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) cũng là một trong những đối thủ cạnh tranh mà ACB cần quan tâm. Sacombank thành lập vào năm 1991 trên cơ sở hợp nhất 4 tổ chức tín dụng tại TP.HCM với các nhiệm vụ chính là huy động vốn, cấp tín dụng và thực hiện các dịch vụ ngân hàng.

Định hướng chiến lược của Sacombank: Trở thành một trong những NHTM mạnh tại Việt Nam, được biết đến với chất lượng sản phẩm dịch vụ tốt và phong cách phục vụ chuyên nghiệp.

Mục tiêu trước mắt của Sacombank: Gia tăng giá trị cổ đông; Tăng cường hiệu quả và tiện ích cho khách hàng và đối tác; Ổn định và phát triển cuộc sống của nhân viên.

Tiềm lực của Sacombank:

- Nguồn vốn: Mức vốn điều lệ ban đầu là 3 tỷ đồng, đến cuối năm 2003, Sacombank đã tăng vốn điều lệ lên 740 tỷ đồng, và trở thành ngân hàng thương mại cổ phần có vốn điều lệ lớn nhất Việt Nam. Hiện nay, vốn điều lệ của Sacombank đã tăng trên mức 1899 tỷ đồng.

- Mạng lưới hoạt động: hiện nay Sacombank đã phát triển trên 110 điểm giao dịch trải đều khắp các tỉnh/thành kinh tế trọng điểm trong cả nước.

- Nguồn nhân lực: Sacombank có một đội ngũ nhân viên khoảng hơn 2600 người, đều là những nhân viên trẻ, năng động, nhiệt tình và am hiểu nghiệp vụ.

- Công nghệ ngân hàng: Trong năm 2005, Sacombank đã triển khai ứng dụng hệ thống ngân hàng lõi T24 vào hoạt động tại một số chi nhánh trong hệ thống.

- Sản phẩm dịch vụ: Sacombank là một trong những ngân hàng rất thành công trong dòng sản phẩm dịch vụ phục vụ khách hàng cá nhân. Dòng sản phẩm này khá đa dạng, bao gồm các loại tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, chuyển tiền trong và ngoài nước, các hình thức cho vay, dịch vụ thẻ, dịch vụ bảo lãnh, Phone banking... Bên cạnh đó, nhóm sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng doanh nghiệp cũng được Sacombank chú trọng phát triển như tài khoản tiền gửi thanh toán, tiền gửi bậc thang, cho vay sản xuất kinh doanh, chuyển đổi ngoại tệ, thấu chi tài khoản, thanh toán quốc tế, bao thanh toán...

Bảng 2.4. Nhận dạng định hướng chiến lược của các đối thủ cạnh tranh

| | EAB | Sacombank |
|-----------------------|---|---|
| Sứ mạng | Lợi nhuận và uy tín | Lợi nhuận và sự chấp nhận của công chúng |
| Chiến lược | Mở rộng hoạt động, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ | Phát triển sản phẩm, phát triển thị trường |
| Văn hóa | Xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo phong cách Á Đông | Theo phong cách Á Đông kết hợp phong cách hiện đại |
| Cấu trúc | Theo chức năng | Theo chức năng |
| Công nghệ | Công nghệ ngân hàng lõi | Công nghệ ngân hàng lõi |
| Marketing | Hướng đến khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp | Chú trọng đến khách hàng cá nhân |
| Tài chính | Vốn điều lệ là 725 tỷ đồng, kế hoạch tăng lên 2000 tỷ trong năm 2007 | Vốn điều lệ khá cao, kế hoạch tăng lên 4450 tỷ đồng trong năm 2007 |
| Nguồn nhân lực | Có trình độ cao, vị trí chủ chốt trong ngân hàng do những người có cổ phần cao nắm giữ. | Có trình độ cao, vị trí chủ chốt trong ngân hàng do những người có cổ phần cao và trình độ cao nắm giữ. |

Bảng 2.5. Các chỉ tiêu chủ yếu của ACB và các đối thủ cạnh tranh chính¹³

| Chỉ tiêu | ACB | Sacombank | EAB |
|-----------------------------------|--------|-----------|-------|
| 1. Tổng tài sản (tỷ đồng) | 24,273 | 14,456 | 8,516 |
| 2. Dự nợ tín dụng (tỷ đồng) | 9,563 | 8,379 | 5,948 |
| 3. Vốn huy động (tỷ đồng) | 22,241 | 12,272 | 7,321 |
| 4. Vốn điều lệ (tỷ đồng) | 948 | 1,250 | 500 |
| 5. Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng) | 391 | 306 | 138 |

(Nguồn: Công khai báo cáo tài chính trên website của các ngân hàng)

Quá trình phân tích các đối thủ cạnh tranh là cơ sở để ACB xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh. Qua đó đánh giá được vị thế của mình so với các đối thủ chủ yếu.

Bảng 2.6. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

| Các yếu tố thành công | Mức độ quan trọng | Đánh giá phân loại | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|--------------|-----------|-------------|-----|-------------|
| | | ACB | Điểm | Sacombank | Điểm | EAB | Điểm |
| 1. Chất lượng sản phẩm dịch vụ | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 2. Sản phẩm dịch vụ phong phú | 0.11 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 |
| 3. Khả năng cạnh tranh về giá | 0.075 | 3 | 0.225 | 3 | 0.225 | 3 | 0.225 |
| 4. Khuyến mại | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 2 | 0.1 |
| 5. Quảng cáo | 0.05 | 2 | 0.1 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 6. Quản lý - điều hành | 0.045 | 4 | 0.18 | 4 | 0.18 | 3 | 0.135 |
| 7. Công nghệ, thiết bị hiện đại | 0.085 | 4 | 0.34 | 3 | 0.255 | 4 | 0.34 |
| 8. Mạng lưới hoạt động | 0.05 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 2 | 0.1 |
| 9. Khả năng tài chính | 0.065 | 3 | 0.195 | 4 | 0.26 | 2 | 0.13 |
| 10. Trình độ nhân viên | 0.055 | 3 | 0.165 | 3 | 0.165 | 3 | 0.165 |
| 11. Đào tạo huấn luyện | 0.045 | 2 | 0.09 | 3 | 0.135 | 3 | 0.135 |
| 12. Phong cách phục vụ | 0.065 | 4 | 0.26 | 3 | 0.195 | 3 | 0.195 |
| 13. Thị phần | 0.075 | 3 | 0.225 | 2 | 0.15 | 2 | 0.15 |
| 14. Uy tín của ngân hàng | 0.055 | 4 | 0.22 | 3 | 0.165 | 3 | 0.165 |
| 15. Khách hàng trung thành | 0.055 | 3 | 0.165 | 2 | 0.11 | 2 | 0.11 |
| TỔNG CỘNG | 1 | | 3.285 | | 3.15 | | 2.91 |

(Nguồn: Xem phụ lục 2)

Ma trận hình ảnh cạnh tranh được thiết lập trên 15 tiêu chí, xếp theo mức độ quan trọng của từng yếu tố đối với hoạt động của ngân hàng, được đánh giá phân loại giữa ACB với 2 đối thủ cạnh tranh chính là EAB và Sacombank. Mức phân loại cho thấy cách thức mà theo đó các chiến lược của mỗi ngân hàng ứng phó với mỗi nhân tố.

Kết quả phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh cho phép xếp hạng các ngân hàng như sau: ACB ở vị trí thứ nhất, theo sát ACB là Sacombank và sau cùng là EAB. ACB

¹³ Số liệu tính đến ngày 31/12/2005

có tổng số điểm quan trọng cao nhất là 3,285 cao hơn mức trung bình là 2.5, từ đó cho thấy ACB có chiến lược ứng phó tốt nhất trong ba ngân hàng đối với các yếu tố có vai trò thiết yếu cho sự thành công; kế đến là Sacombank với 3,15 điểm và EAB với 2.91 điểm.

Như vậy, so với các đối thủ cạnh tranh chính, ACB đang tạm thời dẫn đầu trong cuộc đua cạnh tranh bởi những chiến lược hiện tại của ACB đã ứng phó khá hiệu quả đối với các yếu tố thành công chủ yếu của mình như chất lượng sản phẩm, phong cách phục vụ, uy tín thương hiệu. Tuy nhiên, ACB cũng cần rất thận trọng với các đối thủ bởi Sacombank đang theo sát ACB trong cuộc đua, hơn nữa lại có ưu thế hơn về mặt nguồn lực tài chính, mạng lưới phân phối và hoạt động chi tiêu. EAB tuy có tổng số điểm quan trọng thấp nhất nhưng với tốc độ phát triển mạnh như hiện nay cùng với kế hoạch tăng vốn điều lệ lên 2,000 tỷ đồng vào năm 2007 cho thấy đây sẽ là một đối thủ đáng lo ngại đối với ACB. Thực tế đó đòi hỏi ACB bên cạnh việc tiếp tục kiên trì theo đuổi chiến lược hiện tại còn phải có những ứng phó mềm dẻo, linh hoạt thậm chí có những điều chỉnh mang tính chiến lược nhằm giữ vững được vị thế cạnh tranh của mình.

2.2.3.2.2. Khách hàng

ACB là một ngân hàng thương mại nhận được sự đánh giá rất cao từ phía khách hàng. Theo khảo sát của phòng nghiên cứu phát triển, khách hàng đến với ACB vì những lý do sau:

- Nhân viên có trình độ nghiệp vụ chuyên môn sâu, thao tác thực hiện thành thực, nhiều khâu không cần thiết đã được tinh giản, thái độ phục vụ vui vẻ và niềm nở.
- Là ngân hàng có uy tín
- Sản phẩm dịch vụ phong phú, đa dạng và chất lượng cao.
- Công nghệ ngân hàng hiện đại.

2.2.3.2.3. Đối thủ tiềm ẩn

Việt Nam đang thực hiện lộ trình mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng và hội nhập quốc tế, theo đó, các chủ thể không phân biệt trong hay ngoài nước có nhu cầu cung cấp dịch vụ ngân hàng nếu đáp ứng đủ điều kiện theo quy định của pháp luật Việt Nam đều được phép gia nhập thị trường này. Đặc biệt sự kiện Việt Nam gia nhập Tổ chức thương mại thế giới sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức tín dụng, các ngân hàng nước ngoài tham gia vào thị trường Việt Nam. Chính vì vậy, cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng sẽ ngày càng trở nên gay gắt và khốc liệt hơn. Nguy cơ xuất hiện các đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành ngân hàng là không thể tránh khỏi đối với ACB. Vấn đề đặt ra là ACB phải xây dựng cho mình những “hàng rào” hợp pháp nhằm ngăn chặn sự tấn công của các đối thủ mới xuất hiện, bảo vệ thị phần và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

2.2.3.2.4 Sản phẩm thay thế

Sự bùng nổ công nghệ kéo theo sự phát triển mạnh của nền kinh tế đã cho ra đời nhiều sản phẩm thay thế các sản phẩm ngân hàng truyền thống. Đó là các sản phẩm bảo hiểm, tiết kiệm bưu điện... Sự ra đời các loại sản phẩm này đem đến cho khách hàng nhiều tiện ích mới, chẳng hạn như khách hàng mua bảo hiểm như một hình thức

tiết kiệm (được hưởng lãi) đồng thời bảo vệ được tài sản và con người. Bên cạnh đó, sự phát triển của thị trường chứng khoán cũng thu hút một dòng vốn lớn chảy vào khiến ngân hàng có thể bị mất đi một lượng vốn có thể huy động. Nguy cơ sản phẩm thay thế đối với các sản phẩm dịch vụ tiết kiệm và cho vay của ngân hàng còn có thể xuất phát từ các hoạt động cho vay nóng, chơi “hụi”, chơi góp tiền vốn đã rất phổ biến trong dân cư từ nhiều năm nay.

Trước sức ép của các sản phẩm thay thế, đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm là hoạt động cần thiết để ACB có thể giữ vững được thị phần và vị trí của mình trên thương trường.

Kết thúc quá trình phân tích môi trường bên ngoài, ACB đã có đủ cơ sở để xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE.

Bảng 2.7. Ma trận EFE

| TT | Yếu tố bên ngoài chủ yếu | Mức quan trọng | Phân loại | Số điểm quan trọng |
|------------------|--|----------------|-----------|--------------------|
| 1 | Chế độ chính trị ổn định | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 2 | Cơ chế, chính sách quản lý của NHNN | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 3 | Môi trường tự nhiên diễn biến phức tạp | 0.025 | 1 | 0.025 |
| 4 | Dân số tăng | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 5 | Thu nhập bình quân đầu người tăng | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 6 | Tốc độ tăng GDP cao | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 7 | Mở rộng quan hệ kinh tế song phương, đa phương | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 8 | Phát triển đầu tư nước ngoài | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 9 | Hệ thống các NHTM phát triển mạnh | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 10 | Tốc độ phát triển khoa học công nghệ trên thế giới | 0.1 | 4 | 0.4 |
| 11 | Triển khai mạnh mẽ dịch vụ ngân hàng điện tử | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 12 | Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 13 | Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm của đối thủ | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 14 | Sản phẩm thay thế | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 15 | Xuất hiện các đối thủ tiềm ẩn | 0.025 | 2 | 0.05 |
| TỔNG CỘNG | | 1 | | 2.865 |

(Nguồn: Xem phụ lục 3)

Ma trận được thiết lập trên các yếu tố của môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến sự thành công của ACB. Các yếu tố đó được sắp xếp theo mức độ quan trọng đối với hoạt động của ACB. Sau đó, phân loại theo mức phản ứng của ACB đối với từng yếu tố, trong đó: 4 - phản ứng tốt nhất, 3 - phản ứng trên trung bình, 2 - phản ứng trung bình, 1 – ít phản ứng. Kết quả cho thấy, tổng số điểm quan trọng là 2.865 cao hơn tổng số điểm quan trọng trung bình là 2.5. Điều này cho thấy, khả năng phản ứng của ACB đối với các yếu tố bên ngoài là trên mức trung bình trong việc nỗ lực theo đuổi các chiến lược nhằm tận dụng các cơ hội của môi trường và tránh những mối đe dọa từ bên ngoài như thời tiết xấu ngày càng tăng lên, sự xuất hiện của các đối thủ tiềm ẩn, đe dọa từ sản phẩm thay thế.

Tóm lại, phân tích môi trường bên ngoài cho thấy những phản ứng của các chiến lược hiện tại mà ACB đang theo đuổi đối với các yếu tố của môi trường là khá tốt. Điều đó thể hiện ở vị thế cạnh tranh hiện tại mà tạm thời ACB đã đạt được, đó là đứng đầu trong hệ thống các ngân hàng TMCP. Tuy vậy, cũng cần đúc kết lại một số vấn đề mà ACB phải chú trọng, đó là:

- *Mặc dầu dẫn đầu về tổng tài sản, vốn huy động và cho vay trong hệ thống các ngân hàng TMCP song nếu so sánh trong toàn ngành thì thị phần của ACB còn quá nhỏ bé. Bốn ngân hàng thương mại quốc doanh lớn (VCB, BIDV, ICB, MHB) đang chiếm giữ phần lớn thị phần: khoảng 80% vốn huy động và 70% dư nợ cho vay toàn thị trường. Sức cạnh tranh của các ngân hàng này sẽ ngày càng lớn mạnh khi được cổ phần hóa trong năm 2007.*

- *Nếu so sánh với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu (Sacombank, EAB), hiện ACB đang tạm thời nắm giữ vị trí đầu tiên, song các đối thủ này vẫn đang bám sát ACB và không ngừng phát triển trên mọi mặt.*

- *Môi trường cạnh tranh trong ngành ngân hàng ngày càng trở nên sôi động và gay gắt khi có sự gia nhập của nhiều ngân hàng TMCP trong nước.*

- *Bắt đầu từ ngày 1/4/2007 các ngân hàng nước ngoài được phép thành lập tại Việt Nam theo cam kết WTO.*

Trước những thực tế đó liệu ACB phải làm gì và làm như thế nào để tiếp tục củng cố và nâng cao vị thế cạnh tranh của mình. Trả lời cho câu hỏi này cũng có nghĩa là ACB phải xây dựng cho mình một chiến lược hoàn hảo nhất, một chiến lược mà ở đó ACB có thể tận dụng một cách hiệu quả nhất những cơ hội của môi trường bên ngoài cũng như phát huy cao nhất năng lực lõi của mình nhằm vượt qua những khó khăn, thử thách để đạt được mục tiêu phát triển bền vững.

2.2.4.Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực của các chiến lược hiện tại

2.2.4.1.Nguồn nhân lực

Về quy mô: số lượng lao động của ACB tăng mạnh do ACB không ngừng mở rộng quy mô trên khắp các tỉnh thành trong cả nước. Tính đến ngày 30/9/2006 tổng số nhân viên nghiệp vụ của ACB là 2.722 người.

Về cơ cấu phân bố lao động: ACB được xem là ngân hàng “một cửa” với bộ máy tổ chức gọn nhẹ, do đó lao động được phân bổ một cách hợp lý và khoa học vào từng khâu, đảm bảo cho tiến độ công việc của từng bộ phận đồng thời tạo điều kiện làm việc năng động, chuyên nghiệp cho từng nhân viên.

Về độ tuổi lao động: Độ tuổi lao động bình quân của ACB từ 28-30. Đội ngũ nhân viên đầy sức trẻ, năng động và sáng tạo là một trong những lợi thế của ACB.

Về trình độ: Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học của ACB chiếm 93% tổng số lao động.

Về mặt huấn luyện đào tạo: Nhân viên mới tham gia vào môi trường làm việc của ACB phải tham gia khóa đào tạo nghiệp vụ và hội nhập với thời gian 3 tháng. Bên cạnh đó, ACB thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho các nhân viên thuộc các bộ phận khác nhau tại trung tâm đào tạo riêng của ACB. ACB cũng phối hợp với các tổ chức giáo dục trong và ngoài nước khác nhằm tổ chức các khóa đào tạo nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên ngân hàng.

2.2.4.2.Tài chính

Là một ngân hàng hoạt động có hiệu quả, ACB liên tục tăng vốn điều lệ: năm 2005 vốn điều lệ là 948 tỷ đồng, đến tháng 02/2006 vốn điều lệ của ACB đạt 1.100,047 tỷ đồng.

ACB thực hiện chế độ kiểm toán độc lập, hàng năm đều thực hiện đầy đủ các báo cáo tài chính và được kiểm toán bởi công ty TNHH Price Water House Coopers Việt Nam. Thông qua các báo cáo tài chính, có thể đánh giá được tình hình tài chính vững mạnh và minh bạch của ACB.

Năm 2005, ACB đã tăng trưởng mạnh trên mọi lĩnh vực: so với năm 2004, tổng vốn huy động tăng 56%, huy động từ khách hàng doanh nghiệp tăng 55.1%, huy động tiết kiệm từ dân cư tăng 55.2%. Tiền gửi của cư dân chiếm tỷ trọng cao và tăng trưởng đều trong cơ cấu tổng huy động đã góp phần ổn định nguồn vốn của ACB. Chi phí hoạt động của ACB luôn được giữ ở mức ổn định, tỷ lệ chi phí hoạt động/tổng tài sản năm 2005 là 1.4%. Nợ quá hạn chiếm 0.3% tổng dư nợ, giảm so với mức 0.72% vào cuối năm 2004. Tăng trưởng cao, quản lý chi phí tốt và duy trì nợ quá hạn ở mức thấp đã giúp nâng cao lợi nhuận của ngân hàng. Tỷ lệ lợi nhuận trước thuế/tổng tài sản bình quân là 1.9%, lợi nhuận sau thuế năm 2005 đạt 293 tỷ đồng. Ngân hàng dùng lợi nhuận giữ lại và quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ để tăng vốn điều lệ.

2.2.4.3.Công nghệ thông tin

Hiện tại ACB đã trực tuyến hóa các giao dịch ngân hàng thông qua hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ TCBS. Hệ quản trị TCBS đã cho phép ACB cải tiến các dịch vụ trực tuyến, phản hồi nhanh các yêu cầu của khách hàng cũng như cải thiện chất lượng dịch vụ. Dựa trên TCBS, việc quản lý dữ liệu khách hàng, xây dựng các sản phẩm mới, tạo báo cáo về hoạt động ngân hàng đã được thực hiện nhanh chóng và có hệ thống. Trên cơ sở ứng dụng công nghệ mới này, ACB đã tung ra thị trường một loạt các sản phẩm mới về thẻ, Phone Banking, Internet Banking, Home Banking...

ACB đang tiếp tục các dự án phát triển công nghệ của mình như đầu tư hàng triệu USD cho các công nghệ mới từ nước ngoài, lắp đặt máy ATM, hoàn thiện hệ thống mạng nội bộ, đào tạo đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin...

2.2.4.4.Hoạt động Marketing

ACB luôn chú trọng đầu tư cho hoạt động Marketing của ngân hàng. Từ những nghiên cứu về nhu cầu của thị trường, ACB đã đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ của mình, tính đến nay ACB có hơn 200 đơn vị sản phẩm với những tiện ích vượt trội có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó, mạng lưới kênh phân phối của ACB ngày càng được mở rộng. Hiện tại, ACB đã có 78 chi nhánh và phòng giao dịch được bố trí ở những nơi thuận lợi nhất nhằm phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng. Sản phẩm và phong cách phục vụ của ACB luôn được đánh giá cao về mặt chất lượng cũng như giá cả, các sản phẩm mới của ACB như Phone Banking, Internet Banking, Home Banking, dịch vụ 247... đang nhận được sự hưởng ứng từ phía các khách hàng. Bên cạnh việc đem lại cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất, ACB cũng không ngừng cải tiến các hoạt động xúc tiến thương mại như tổ chức các đợt quay số trúng thưởng cho các loại sổ tiết kiệm nhân dịp các ngày lễ lớn; tài trợ cho các chương trình ca nhạc, từ thiện nhằm quảng bá hình ảnh của ACB...

Hoạt động của bộ phận Marketing góp phần không nhỏ trong việc nâng cao thu nhập của ACB. Tính đến cuối năm 2005, thu nhập ròng từ lãi đạt 512 tỷ đồng, tăng 47% so với năm 2004. Tỷ trọng thu nhập ròng từ lãi/tổng tài sản bình quân cả năm là 2.6%. Doanh số mua bán các loại ngoại tệ quy đổi USD là 3.7 tỷ USD, tăng 27.6% so với năm 2004; thu từ dịch vụ đạt 104.7 tỷ đồng...

2.2.4.5. Hoạt động nghiên cứu và phát triển

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng thương mại và các tổ chức tín dụng khác, ACB đặc biệt quan tâm đến hoạt động nghiên cứu phát triển nhằm cải tiến những sản phẩm hiện có, đồng thời tung ra những sản phẩm mới nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng và tạo được lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng. Hàng năm, ACB đều dành một khoản đầu tư nhất định cho hoạt động nghiên cứu phát triển. Khoản đầu tư này ACB tập trung cho việc nâng cao trình độ đội ngũ chuyên viên nghiên cứu, hợp tác với các chuyên viên nước ngoài, hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin phục vụ công tác nghiên cứu... Trong năm 2004, ACB đã đưa ra thị trường nhiều sản phẩm dịch vụ mới như nghiệp vụ quyền chọn mua bán vàng, kinh doanh vàng tài khoản, phát hành bankdraft đa ngoại tệ, cho vay hoán đổi nhà... ACB cũng không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm hiện có như đa dạng hóa các hình thức huy động vốn và cho vay với mức lãi suất hấp dẫn, nâng cao chất lượng các loại hình dịch vụ Internet banking, Home banking, Phone banking... Trong năm 2006, ACB tiếp tục triển khai các sản phẩm mới như chuyển đổi ngoại tệ trên thẻ tiết kiệm và tài khoản thanh toán, kinh doanh ngoại tệ có ký quỹ, vàng forward có ký quỹ, sản phẩm phái sinh về vốn.

2.2.4.6. Hoạt động quản trị

ACB được đánh giá là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần tốt nhất ở Việt Nam, đó là nhờ sự lãnh đạo tài ba của các cấp quản trị ngân hàng. Ban lãnh đạo ACB được lựa chọn từ những người có đủ năng lực, phẩm chất đạo đức và tài năng thông qua cơ chế tuyển dụng nghiêm túc; được tham gia các khóa học về Quản trị ngân hàng tại các trung tâm đào tạo trong và ngoài nước. Ban lãnh đạo ACB đã đưa ra các nguyên tắc hướng dẫn hành động, đó là: “Chỉ có một ACB; Liên tục cách tân; và Hòa lợi ích của các bên có quyền lợi liên quan. ACB tham gia các chương trình tín dụng của các định chế nước ngoài và quốc tế”. Trên cơ sở đó, ban lãnh đạo ACB đã đề ra các chiến lược hoạt động đầy hiệu quả, góp phần quan trọng trong sự thành công của ACB ngày nay.

Phân tích các yếu tố nội bộ là cơ sở để xây dựng ma trận IFE. Đây là công cụ nhằm tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu tố quan trọng của các bộ phận chức năng trong ngân hàng cũng như xem xét cách thức mà các chiến lược hiện tại của ACB

Bảng 2.8. Ma trận IFE

| TT | Các yếu tố bên trong | Mức độ quan trọng | Phân loại | Số điểm quan trọng |
|------------------|---------------------------------------|-------------------|-----------|--------------------|
| 1 | Trình độ của nhân viên | 0.055 | 3 | 0.165 |
| 2 | Đạo đức nghề nghiệp của nhân viên | 0.045 | 3 | 0.135 |
| 3 | Phong cách phục vụ | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 4 | Tái đào tạo huấn luyện | 0.045 | 2 | 0.09 |
| 5 | Cơ cấu tổ chức | 0.06 | 3 | 0.36 |
| 6 | Năng lực và trình độ của Ban lãnh đạo | 0.075 | 4 | 0.3 |
| 7 | Mức tăng trưởng nguồn vốn huy động | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 8 | Chi phí hoạt động | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 9 | Quản lý nợ quá hạn | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 10 | Chất lượng sản phẩm dịch vụ | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 11 | Hoạt động xúc tiến thương mại | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 12 | Sản phẩm phong phú đa dạng | 0.12 | 4 | 0.24 |
| 13 | Giá cả | 0.055 | 3 | 0.165 |
| 14 | Mạng lưới kênh phân phối | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 15 | Nghiên cứu sản phẩm mới | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 16 | Công nghệ, thiết bị hiện đại | 0.075 | 4 | 0.3 |
| TỔNG CỘNG | | 1 | | 3.135 |

(Nguồn: Xem phụ lục 4)

Ma trận được thiết lập trên các tiêu chí hoàn cảnh nội bộ của ACB. Các yếu tố bên trong được sắp xếp theo mức độ quan trọng đối với hoạt động của ACB. Theo đó, tầm quan trọng của từng yếu tố được phân loại từ 0,0 (không quan trọng), tới 1,0 (quan trọng nhất). Sau đó, phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn

nhất (phân loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2), điểm mạnh nhỏ nhất (phân loại bằng 3), điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4).

Kết quả cho thấy thế mạnh nội bộ của ACB ở mức độ khá mạnh với thang điểm lớn hơn số điểm trung bình là 2,5. Qua phân tích ma trận IFE cho thấy, ACB là một ngân hàng có thế mạnh về chất lượng sản phẩm dịch vụ với những công nghệ và thiết bị hiện đại, phong cách phục vụ chuyên nghiệp, được dẫn dắt bởi một ban lãnh đạo tài ba. Tuy nhiên, ACB cần có chính sách quản lý chi phí chặt chẽ hơn nhằm cắt giảm chi phí hoạt động, tăng lợi nhuận cho ngân hàng. Bên cạnh đó, ACB cũng cần chú ý rằng mặc dù có đến 93% cán bộ nhân viên trong ngân hàng có trình độ đại học, nhưng công tác đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên vẫn không được xem nhẹ. ACB phải nâng cấp trung tâm đào tạo của mình, đồng thời có kế hoạch hợp tác với các tổ chức giáo dục đào tạo trong và ngoài nước khác để tổ chức các khóa đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên.

2.2.5. Kết luận về chiến lược hiện tại của ACB

ACB đang từng bước thực hiện chiến lược tăng trưởng ngang và đa dạng hóa. Theo đó, ACB sẽ tích cực mở rộng hoạt động thông qua phát triển mạng lưới kênh phân phối tại thị trường mục tiêu, đa dạng hóa sản phẩm trên cơ sở áp dụng công nghệ và tri thức, đa dạng hóa lĩnh vực kinh doanh thông qua các công ty trực thuộc hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Chiến lược này đã đem lại nhiều kết quả khả quan trong thời gian vừa qua. Tuy vậy, những kết quả mà chiến lược này mang lại cho ACB chưa phải là cao nhất:

- Thị phần của ACB trong toàn ngành ngân hàng còn khá thấp : ACB chiếm 3.5% thị phần toàn ngành ngân hàng, 6% thị phần huy động tiết kiệm, 1,72% thị phần cho vay.
- Nguồn vốn điều lệ tuy liên tục tăng trưởng nhưng có nguy cơ bị các đối thủ cạnh tranh lấn lướt đặc biệt là Sacombank.
- Sản phẩm dịch vụ phong phú đa dạng nhưng không mang tính khác biệt cao, dễ bị các đối thủ bắt chước. Cho đến nay, những sản phẩm dịch vụ mới của ACB như dịch vụ ngân hàng điện tử,... cũng đã xuất hiện ở nhiều ngân hàng khác.
- Mạng lưới kênh phân phối tuy phát triển nhưng so ra vẫn còn ít, chưa phát triển đáng kể về chất.
- Nguồn nhân lực tuy có đến 93% có trình độ đại học và trên đại học nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu 100% có trình độ đại học và trên đại học. Thực chất chất lượng nguồn nhân lực chưa đạt được yêu cầu.
- Khả năng phản ứng của các chiến lược hiện tại đối với các yếu tố bên ngoài chưa đạt được mức tốt nhất.

Bên cạnh đó, ACB còn phải đối đầu với những rủi ro trong hội nhập kinh tế quốc tế. Đó là sự gia nhập ngành của nhiều ngân hàng nước ngoài và tâm lý ưa chuộng các ngân hàng ngoại của khách hàng. Kết quả cuộc khảo sát gần đây của Chương trình phát triển Liên hợp quốc phối hợp với Bộ Kế hoạch Đầu tư cho thấy 42% doanh nghiệp và 50% dân chúng được hỏi đều trả lời rằng họ sẽ lựa chọn vay ở các ngân hàng nước ngoài, 50% doanh nghiệp và 62% dân chúng được hỏi cho rằng họ sẽ lựa chọn ngân hàng nước ngoài để gửi tiền hơn là các ngân hàng nội địa. Lý do là các ngân hàng này có tính chuyên nghiệp cao hơn, thủ tục đơn giản hơn, dịch vụ tốt hơn và mức độ tin cậy cao hơn.

Thực trạng đó cho thấy ACB cần có sự điều chỉnh kịp thời để các chiến lược của ACB có thể giải quyết được các vấn đề sau::

- Xây dựng tiềm lực tài chính vững mạnh để có thể đương đầu với các đối thủ cạnh tranh lớn trong và ngoài nước.
- Phát triển mạng lưới kênh phân phối cả về lượng và chất.
- Tạo tính khác biệt, hiếm có và khó bắt chước cho các sản phẩm dịch vụ.
- Tận dụng một cách triệt để nhất những cơ hội mới xuất hiện từ môi trường hội nhập kinh tế.
- Phát huy ở mức cao nhất năng lực lõi và tay nghề chuyên môn.

Nếu có thể giải quyết triệt để các vấn đề nêu trên, ACB sẽ thực sự hội đủ sức mạnh để đương đầu với cuộc chiến ngày càng khốc liệt với các đối thủ cạnh tranh trong nước cũng như với các đối thủ hùng mạnh đến từ nước ngoài.

2.3. TÓM TẮT CHƯƠNG II

Được đánh giá là một trong những ngân hàng TMCP hoạt động hiệu quả nhất Việt Nam trong thời gian vừa qua, ACB đã xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh hữu hiệu và kiên trì theo đuổi chiến lược đó. Sẽ không có gì phải bàn cãi về những chiến lược mà ACB đã dày công xây dựng và thực hiện nếu như nền kinh tế Việt Nam mà đặc biệt là ngành ngân hàng đang bước vào thời kỳ hội nhập kinh tế mạnh mẽ nhất. Chính điều đó đã buộc ACB phải phân tích kỹ những thời cơ, vận hội mới, đánh giá lại những gì mình đã đạt được cũng như còn vướng mắc. Quá trình phân tích, đánh giá đó đem lại nhiều kết luận đáng giá, đó là:

- *Thời cơ kinh doanh cho ngành ngân hàng nói chung và cho ACB đã đến, khi mà cả đất nước chuyển mình theo xu thế hội nhập kinh tế quốc tế. Ở đó, ACB có cơ hội được mở rộng hoạt động kinh doanh trong một môi trường chính trị ổn định, hệ luật pháp ngày càng được hoàn thiện, kinh tế phát triển theo chiều hướng khả quan...*

- *Cơ hội được tiếp cận với nền công nghệ hiện đại, kinh nghiệm quản lý và các nguồn vốn từ nước ngoài được mở rộng cho ACB.*

- Là một ngân hàng nội được đánh giá cao, song nhìn ra “biển lớn”, ACB còn thua kém nhiều so với các ngân hàng nước ngoài về mặt nguồn vốn, công nghệ thiết bị, kinh nghiệm quản lý, nguồn nhân lực, sản phẩm dịch vụ... Bên cạnh đó, sức ép cạnh tranh trong nước đối với ACB không phải là nhỏ khi ngày càng xuất hiện nhiều ngân hàng TMCP cùng với các chiến lược cạnh tranh gay gắt.

- Môi trường nội bộ của ACB mặc dù vẫn là một môi trường khá tốt song không phải không tồn tại những vấn đề cần xem xét. Ví như sản phẩm dịch vụ của ACB tuy đa dạng, phong phú nhưng không phải không tìm thấy những sản phẩm đó ở những ngân hàng khác. Nguồn nhân lực của ACB có chất lượng cao song không tránh khỏi sự thua kém các đối thủ khi không được tái đào tạo thường xuyên. Tình trạng “chảy máu chất xám” xảy ra với ACB khi mà các đối thủ cạnh tranh sử dụng chiến lược thu hút nhân tài...

Những kết luận trên cuối cùng đi đến một vấn đề cốt lõi hiện nay của ACB là cần có chiến lược kinh doanh hiệu quả để có thể giúp ACB ứng phó một cách tốt nhất trong môi trường cạnh tranh thời kỳ hội nhập.

CHƯƠNG III

ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA ACB TRƯỚC THÁCH THỨC HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

3.1.HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ - CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC ĐỐI VỚI NGÀNH NGÂN HÀNG VIỆT NAM

3.1.1.Khái quát lộ trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam

Toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã trở thành xu thế khách quan chi phối sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Mục tiêu của toàn cầu hoá kinh tế là lưu thông tự do các yếu tố của quá trình tái sản xuất trên phạm vi toàn cầu. Là một nền kinh tế đang phát triển, Việt Nam đang từng bước hội nhập với nền kinh tế thế giới nhằm đưa đất nước lên một tầm cao mới sánh vai cùng các nước năm châu. Một số sự kiện chính trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam :

- Năm 1992: Việt Nam ký Hiệp định hợp tác kinh tế thương mại với cộng đồng Châu Âu và Nhật Bản. Trong năm này, Việt Nam cũng trở thành quan sát viên của hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á .
- Năm 1993, bình thường hóa quan hệ với các tổ chức tài chính - tiền tệ quốc tế như Ngân hàng thế giới, Quỹ tiền tệ quốc tế, Ngân hàng Phát triển châu Á.
- Năm 1995: chính thức gia nhập ASEAN và cam kết trong giai đoạn 1996-2006 triển khai thực hiện chương trình của Khu vực mậu dịch tự do ASEAN.
- Năm 1998:là thành viên của Diễn đàn hợp tác Châu Á Thái Bình Dương.
- Năm 2000: ký kết hiệp định thương mại Việt Nam – Hoa Kỳ.
- Năm 2005: đàm phán gia nhập tổ chức thương mại thế giới.
- Năm 2006: chính thức gia nhập Tổ chức thương mại thế giới.
- Ngoài ra, Việt Nam cũng đã mở rộng mạnh mẽ quan hệ kinh tế song phương và đa phương; phát triển quan hệ đầu tư với gần 70 nước và lãnh thổ trên thế giới. Trong thời gian tới, tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam sẽ diễn ra sâu rộng hơn.

Hòa chung vào xu thế hội nhập của nền kinh tế, ngành ngân hàng cũng đạt được nhiều ký kết quan trọng với các tổ chức quốc tế. NHNN đã ký Hiệp định tài chính đa phương với ngân hàng đầu tư Châu Âu, ngân hàng đầu tư Bắc Âu, quỹ OPEC; ký thỏa thuận hợp tác với NHTW Pháp, ngân hàng hợp tác quốc tế Nhật Bản...

Trong các cam kết giữa Việt Nam và các nước thành viên WTO, từ nay đến năm 2010, các ngân hàng nước ngoài sẽ được phép thực hiện hầu hết các dịch vụ ngân hàng như một ngân hàng trong nước (trừ dịch vụ tư vấn và cung cấp thông tin ngân hàng). Cụ thể, kể từ ngày 1/4/2007, các ngân hàng nước ngoài được phép thiết lập sự hiện diện thương mại của mình tại Việt Nam dưới các hình thức như: văn phòng đại diện, chi nhánh ngân hàng thương mại, các ngân hàng thương mại liên doanh với nước ngoài có vốn nước ngoài dưới 50% vốn điều lệ, các công ty cho thuê tài chính liên doanh, các công ty tài chính cho thuê 100% vốn nước ngoài và ngân hàng 100% vốn nước ngoài...

Lộ trình hội nhập ngành ngân hàng còn thể hiện qua lộ trình thực hiện các cam kết về dịch vụ ngân hàng trong Hiệp định thương mại Việt Nam – Hoa Kỳ. Theo cam kết này, các nhà cung cấp tài chính Hoa Kỳ được phép cung cấp 12 ngành dịch vụ tại Việt Nam thông qua 5 hình thức pháp lý là chi nhánh ngân hàng Hoa Kỳ, ngân hàng liên doanh Việt Nam – Hoa Kỳ, ngân hàng con 100% vốn Hoa Kỳ, công ty thuê mua tài chính liên doanh Việt Nam – Hoa Kỳ, công ty thuê tài chính 100% vốn Hoa Kỳ.

3.1.2.Cơ hội và thách thức đối với ngành ngân hàng

Hội nhập kinh tế quốc tế một mặt sẽ mang lại cho các NHTM Việt Nam nhiều cơ hội về nguồn lực, công nghệ, thị trường; mặt khác cũng đặt các ngân hàng này trước nhiều thách thức, rủi ro khi mức vốn của các NHTM Việt Nam còn thấp so với các ngân hàng khác trong khu vực, trình độ quản lý còn hạn chế, các tiêu chuẩn về kiểm toán, kế toán chưa phù hợp với thông lệ và tiêu chuẩn quốc tế, trình độ công nghệ còn lạc hậu, dịch vụ ngân hàng còn nghèo nàn... Những thách thức này sẽ còn gia tăng rất nhiều trong thời gian tới khi Việt Nam tiếp tục đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế. Để có thể hòa nhịp cùng với nền kinh tế thế giới, các NHTM cần nhận thức và nắm bắt những thời cơ đang đến gần cũng như nỗ lực và cố gắng vượt qua mọi khó khăn, kiên trì tham gia quá trình hội nhập.

3.1.2.1.Cơ hội

- Hội nhập kinh tế quốc tế tạo động lực thúc đẩy công cuộc đổi mới và cải cách hệ thống ngân hàng, nâng cao năng lực quản lý của Nhà nước trong lĩnh vực ngân hàng, hoàn thiện hệ thống văn bản pháp luật trong ngành ngân hàng đáp ứng yêu cầu hội nhập và thực hiện cam kết với các tổ chức quốc tế.

- Hội nhập kinh tế tạo cơ hội cho các ngân hàng mở rộng thị trường, kế thừa kinh nghiệm quản lý, đào tạo cán bộ cũng như các thành tựu khoa học công nghệ trên thế giới.

- Hội nhập kinh tế mở ra cơ hội trao đổi hợp tác giữa các ngân hàng trong các hoạt động kinh doanh tiền tệ, quản lý rủi ro...đồng thời tạo điều kiện cho các ngân hàng tranh thủ các nguồn vốn từ nước ngoài.

- Hội nhập kinh tế với sự tham gia ngày càng nhiều các ngân hàng nước ngoài vào thị trường ngân hàng sẽ buộc các ngân hàng trong nước phải chuyên môn hóa sâu hơn trong các lĩnh vực quản trị, sản phẩm dịch vụ...nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh của mình.

3.1.2.2.Thách thức

◆ Những thách thức từ môi trường bên ngoài

Nền kinh tế Việt Nam có xuất phát điểm thấp và cơ cấu kinh tế không hợp lý: Nền kinh tế Việt Nam tuy được đánh giá là đang phát triển, nhưng lại có xuất phát điểm thấp và cơ cấu kinh tế không hợp lý, kém hiệu quả. Chính vì thế mà trong bảng xếp hạng cạnh tranh của một số nền kinh tế do Diễn đàn kinh tế thế giới tiến hành, vị trí cạnh tranh của Việt Nam đứng ở tốp cuối. Hệ thống NHTM Việt Nam cũng không nằm ngoài bối cảnh này. Không thể có một NHTM phát triển bền vững trong một nền kinh tế còn nhiều vấn đề. Hiệu quả của hoạt động ngân hàng phản ánh hiệu quả hoạt

động của các doanh nghiệp, của nền kinh tế. Chính vì vậy mà thách thức lớn của nền kinh tế Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế cũng chính là những thách thức của ngành ngân hàng, của hệ thống NHTM - "kênh truyền dẫn vốn quan trọng trong nền kinh tế".

Môi trường pháp lý cho hoạt động kinh doanh nói chung, hoạt động ngân hàng nói riêng của Việt Nam chưa hoàn thiện.

Biến động của môi trường kinh tế thế giới: Trong quá trình hội nhập, sự phụ thuộc lẫn nhau về kinh tế giữa các nước là điều khó tránh khỏi. Điều đó khiến cho sự biến động kinh tế của một quốc gia, một khu vực sẽ nhanh chóng lan ra toàn cầu. Sự phát triển của công nghệ thông tin, của Internet, một mặt trợ giúp đắc lực cho sự phát triển kinh tế và thương mại, mặt khác lại đẩy nhanh sự lan truyền của rủi ro kinh tế. Chính vì thế mà trong điều kiện toàn cầu hoá hiện nay, nền kinh tế Việt Nam phải chấp nhận rủi ro và sẵn sàng đối mặt với rủi ro. Tuy vậy, với xuất phát điểm thấp, nền kinh tế còn tồn tại nhiều khó khăn thì khả năng đương đầu với rủi ro của Việt Nam sẽ là quá yếu. Điều đó cũng đồng nghĩa với rủi ro của các NHTM Việt Nam tăng lên gấp bội do tính bất ổn định, khó dự đoán của thị trường thế giới và tính lây lan rủi ro của thời đại công nghệ thông tin.

Quá trình hội nhập tạo điều kiện thúc đẩy nền kinh tế phát triển, nâng cao đời sống theo đó các nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng đối với các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng càng cao. Đó chính là một trong những thách thức lớn đối mà các ngân hàng phải vượt qua nếu muốn giữ vững và nâng cao vị thế cạnh tranh của mình.

♦ *Những thách thức từ môi trường nội bộ*

Cơ cấu tổ chức còn nhiều bất cập: Hầu hết các NHTM Việt Nam hiện nay có mô hình tổ chức theo kiểu truyền thống. Tiêu thức phân định các phòng, ban của hầu hết các NHTM hiện nay là theo loại hình nghiệp vụ. Trong điều kiện các NHTM hoạt động với quy mô nhỏ, tính chất đơn giản thì mô hình trên tỏ ra phù hợp với mức độ tập trung quyền lực cao. Song khi ngân hàng phát triển với quy mô ngày càng lớn, với số lượng chi nhánh ngày càng mở rộng, khối lượng và tính chất công việc ngày càng nhiều và phức tạp thì mô hình trên dần dần sẽ bộc lộ những điểm bất hợp lý.

Năng lực và kinh nghiệm quản lý, điều hành còn yếu so với yêu cầu của NHTM hiện đại: Mặc dù đã có rất nhiều cố gắng trong việc đổi mới nhưng các công cụ và cách thức quản lý điều hành của NHTM Việt Nam còn chưa theo kịp với yêu cầu của NHTM hiện đại. Kế hoạch hoạt động kinh doanh hiện tập trung vào tăng trưởng về số lượng chứ không phải chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế. Hệ thống thông tin, theo dõi nợ, quản lý rủi ro không kịp thời chính xác, đặc biệt sẽ dẫn tới sự thiếu minh bạch trong hoạt động tài chính ngân hàng. Các NHTM Việt Nam chủ yếu vẫn coi tài sản thế chấp là cơ sở đảm bảo tiền cho vay, kể cả đối với tín dụng ngắn hạn. Các ngân hàng còn xem nhẹ bảo đảm theo dự án, trong khi việc xử lý tài sản thế chấp để thu hồi nợ là vấn đề khó khăn do vướng mắc về mặt pháp lý, vì vậy khó thu hồi được vốn vay. Khả năng chi trả của các NHTM Việt Nam rất thấp. Vấn đề quản trị chiến lược của các NHTM Việt Nam cũng còn rất hạn chế. Thực tế cho thấy một chiến lược quản lý kinh

doanh tiền tệ của các NHTM Việt Nam thường không vượt ra ngoài phạm vi quốc gia. Nợ quá hạn của các NHTM vẫn ở mức cao.

Vốn điều lệ và vốn tự có thấp: Vốn điều lệ và vốn tự có có ý nghĩa rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và đặc biệt đối với NHTM - loại hình doanh nghiệp kinh doanh tiền tệ, thu hút vốn đầu tư của các doanh nghiệp khác và dân cư. Vốn điều lệ là tiềm lực tài chính, là điều kiện đảm bảo an toàn trong hoạt động tài chính của NHTM, là uy tín của NHTM để tạo lòng tin với công chúng. Vậy mà hiện nay vốn điều lệ của NHTM Việt Nam còn nhỏ bé, kể cả các NHTM Quốc doanh, khoảng từ 2.000 - 3.000 tỷ đồng, tương đương với khoảng 130 - 150 triệu USD.

Trình độ cán bộ nhân viên ngân hàng chưa đáp ứng được yêu cầu của cơ chế thị trường: Mặc dù trình độ cán bộ làm việc trong các NHTM đang ngày một nâng cao nhưng một số NHTM khác vẫn còn tồn tại việc tăng thêm đội ngũ cán bộ, nhân viên mới theo truyền thống kiểu cũ, trình độ hạn chế về mọi mặt, làm ảnh hưởng đến sự phát triển của hệ thống NHTM Việt Nam.

Máy móc, công nghệ ngân hàng còn nghèo nàn, lạc hậu: Mặc dù trong thời gian qua, các ngân hàng đã đẩy mạnh tin học hoá vào hệ thống ngân hàng nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu. Công nghệ đầu tư không đồng bộ mà đơn lẻ, manh mún nên hiệu quả sử dụng không được cao, do đó không có khả năng cung cấp thông tin kịp thời và chính xác để phục vụ công tác quản lý điều hành. Tính không ổn định của công nghệ đã gây ảnh hưởng không nhỏ tới sự phát triển của hệ thống ngân hàng, ngoài ra còn làm cho rủi ro công nghệ rất cao. Các NHTM đã tập trung nhập khẩu trang thiết bị máy móc. Song ở nhiều NHTM, máy móc trang bị vẫn còn lạc hậu so với mặt bằng chung của thế giới. Nhiều máy móc được trang bị từ các năm trước đây cũng đã trở nên lạc hậu, trong khi đó các ngân hàng nước ngoài đang trang bị những hệ thống hiện đại nhất.

Tính liên kết, hợp tác giữa các ngân hàng trong nước để tạo nên sức mạnh cạnh tranh còn nhiều bất cập: Việc liên kết, hợp tác sẽ cho phép phát huy được hiệu quả của hệ thống máy móc thiết bị, nâng cao sức cạnh tranh, tiết kiệm chi phí... Tuy nhiên, hợp tác của các NHTM trong nước mới chỉ dừng lại ở phạm vi cho vay hợp đồng tài trợ mà chưa đẩy mạnh sang các phạm vi khác. Như thế sẽ làm giảm thế mạnh của hệ thống ngân hàng trong nước, giảm sức cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài.

Xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh: Trong quá trình hội nhập, các ngân hàng trong nước không tránh khỏi phải đương đầu với những đối thủ cạnh tranh mạnh trên thị trường. Họ là các ngân hàng nước ngoài có sức mạnh về vốn, công nghệ, năng lực tổ chức quản lý cũng như kinh nghiệm...

Tóm lại, nhận dạng và phân tích kỹ lưỡng các cơ hội và thách thức đối với ngành ngân hàng Việt Nam trong thời kỳ hội nhập là việc làm hết sức cần thiết đối với ACB. Kết quả của quá trình này cho phép ACB vạch ra chiến lược nắm bắt kịp thời các cơ hội có lợi nhất cho mình, đồng thời đương đầu hiệu quả với nhất thách thức đang trực diện.

3.2. QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CỦA ACB

3.2.1. Phân tích chiến lược

3.2.1.1. Các điều kiện tiền đề để phân tích chiến lược

ACB là ngân hàng bán lẻ chuyên về các sản phẩm dịch vụ ngân hàng truyền thống như hoạt động tín dụng, huy động vốn. Bên cạnh đó, ACB cũng là một trong những ngân hàng đi đầu trong công nghệ ngân hàng điện tử bao gồm các dịch vụ internet banking, home banking, phone banking... và các dịch vụ tiện ích khác như bao thanh toán, chuyển tiền... Sự cộng hưởng giữa các nhóm sản phẩm dịch vụ này tạo nên lợi thế cạnh tranh cho ACB. Vì vậy, xem xét toàn bộ hoạt động của một ngân hàng bán lẻ là cần thiết trong công tác phân tích chiến lược.

Dữ liệu thu thập trong quá trình hoạch định chiến lược được xác định ở mức III gồm các dữ liệu thứ cấp và các cuộc phỏng vấn từ các chuyên gia ngân hàng và khách hàng.

3.2.1.2. Đánh giá tổng quát tình hình hiện tại và tương lai của môi trường toàn ngành và các hoạt động của ACB

Bước vào thời kỳ hội nhập kinh tế, thị trường tài chính tiền tệ ngày càng phát triển mạnh mẽ. Quá trình tiền tệ hóa nền kinh tế đang diễn ra một cách sâu rộng hơn. Theo nhiều dự báo tổng mức huy động vào ngân hàng sẽ tăng từ 68% GDP hiện nay lên 90-100% vào năm 2010/2011 và đạt quy mô vào khoảng 90 tỷ USD.

Bảng 3.1. Một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu

| Năm | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2010 (ước) |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------------|
| Tiền gửi/GDP | 37% | 43% | 48% | 52% | 60% | 68% | 100% |
| Tiền mặt/Tiền gửi | 31% | 31% | 29% | 28% | 26% | 23% | |
| GDP (tỷ USD) | 39 | 42 | 45 | 48 | 52 | 56 | 90 |

(Nguồn: Website NHNN)

Như vậy nhu cầu về dịch vụ tài chính ngân hàng của doanh nghiệp và đặc biệt là của dân cư sẽ tăng mạnh. Có thể kỳ vọng ngành ngân hàng Việt Nam vẫn sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng 22%/năm như hiện nay trong vòng 5 năm tới. Lượng cho vay mới hàng năm cũng được dự báo sẽ tiếp tục duy trì ở mức cao, tăng trưởng ròng tín dụng hàng năm từ mức 10% GDP năm 2000 đã lên tới 16% năm 2005 và tiếp tục đạt 16% - 17% GDP trong 5 năm tiếp theo, đưa tổng mức tín dụng từ 66% GDP năm 2005 lên 80-90% GDP sau 2010. Trong giai đoạn mới sẽ có sự tiếp tục dịch chuyển về thị phần giữa các nhóm ngân hàng, trong đó thị phần của nhóm các NHTMCP sẽ tăng trưởng mạnh. Cùng với việc cổ phần hóa các ngân hàng quốc doanh, xu hướng này sẽ tiếp tục diễn ra với nhịp độ nhanh hơn cho tới năm 2010 và những năm tiếp theo.

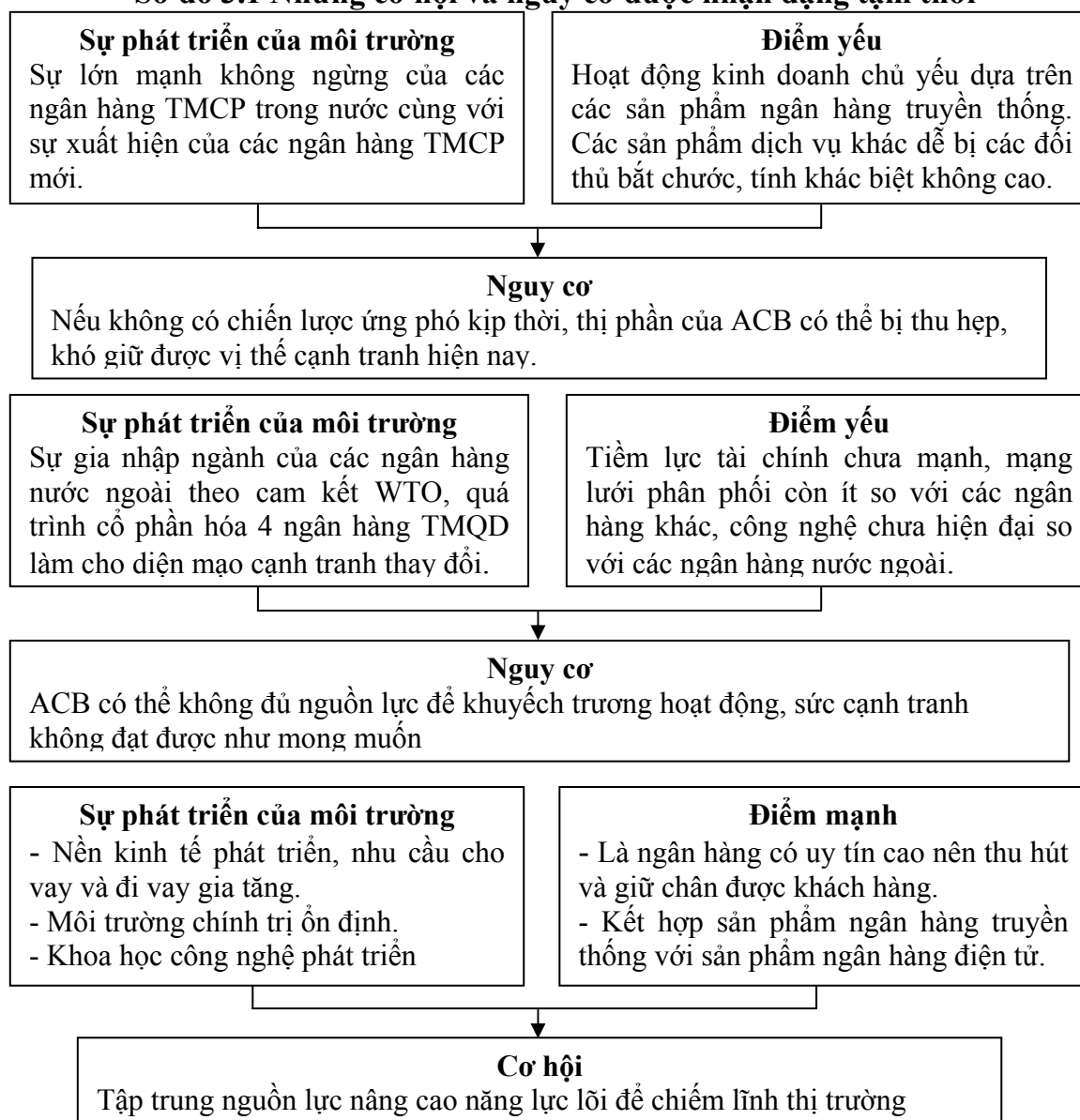
Trong xu thế đó, ACB ra đời với hoạt động chủ yếu về huy động vốn và cho vay. Nguồn vốn huy động của ACB có đến 65% là tiền gửi tiết kiệm của dân cư, 17% là tiền gửi không kỳ hạn của các tổ chức và cá nhân. Hoạt động tín dụng của ACB hướng tới nhóm khách hàng cá nhân và các doanh nghiệp loại vừa và nhỏ. Tổng dư nợ cho vay năm 2005 của ACB đạt 9,565 tỷ, trong đó cho vay khách hàng cá nhân chiếm 49% và cho vay khách hàng doanh nghiệp chiếm 51%. Mặc dù đạt được tốc độ tăng trưởng khá cao, song hoạt động kinh doanh của ACB cũng phải đối đầu với một sự dịch

chuyên đáng lo ngại. Kết quả khảo sát mới đây của một tổ chức nước ngoài có uy tín cho thấy khi các ngân hàng nước ngoài gia nhập thị trường Việt Nam theo cam kết WTO thì có tới 45% tỷ lệ khách hàng sẽ chuyển sang vay vốn của ngân hàng nước ngoài, 50% chọn dịch vụ của ngân hàng nước ngoài và 50% chọn ngân hàng nước ngoài để gửi tiền.

Bên cạnh các loại sản phẩm dịch vụ ngân hàng truyền thống, ACB còn là một ngân hàng có thế mạnh trong các sản phẩm ngân hàng điện tử. Đó là kết quả của quá trình tập trung nguồn lực về các mặt tài chính, công nghệ, nhân lực... để tạo ra những sản phẩm, dịch vụ tiện ích nhất

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt khốc liệt, ACB cần có những nhận định khách quan về những thời cơ và thách thức mới cũng như cần đánh giá một cách chính xác năng lực lõi của mình. Đó chính là cơ sở để ACB có thể đưa ra những chiến lược hiệu quả nhất giúp ngân hàng ngày càng phát triển toàn diện. Quá trình phân tích chiến lược bước đầu cho phép ACB nhận dạng tạm thời các cơ hội và nguy cơ trước mắt đối với ngân hàng.

Sơ đồ 3.1 Những cơ hội và nguy cơ được nhận dạng tạm thời



3.2.2. Xây dựng chiến lược tổng quát

3.2.2.1. Tuyên bố sứ mạng và mục tiêu

Từ nay đến năm 2010, ACB luôn kiên định theo mục tiêu của mình, đó là: “*Ngân hàng Á Châu luôn phấn đấu là ngân hàng thương mại hàng đầu Việt Nam, hoạt động năng động, sản phẩm phong phú, kênh phân phối đa dạng, công nghệ hiện đại, kinh doanh an toàn hiệu quả, tăng trưởng bền vững, đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao*”. Các mục tiêu cụ thể của ACB như sau:

- Giữ vững vai trò là ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu của Việt Nam về tổng tài sản, thị phần huy động vốn, cho vay và lợi nhuận. Từ nay đến năm 2010, mỗi năm ACB phấn đấu tăng 36% tổng tài sản, 29% tổng vốn huy động, 52% dư nợ cho vay, lợi nhuận trước thuế tăng 44%/năm.

- Tiếp tục tăng vốn điều lệ

- Tập trung phát triển nhanh các chi nhánh và phòng giao dịch tại các trọng điểm kinh tế và thành phố lớn.

- Đa dạng hóa sản phẩm huy động, cho vay và sản phẩm ngân quỹ; hoàn thiện việc phân đoạn khách hàng; tập trung tăng trưởng và phát triển nhóm khách hàng mục tiêu.

- Tăng số lượng máy ATM và xây dựng hệ thống bán hàng tự động.

- Tăng thu nhập từ dịch vụ lên mức 30% với trọng tâm là thu nhập từ hoạt động thẻ và thanh toán quốc tế.

- Triển khai dự án do IFC tài trợ về công nghệ thông tin, phát triển các tính năng mới trên hệ TCBS (mua bán trái phiếu, giao diện với hệ thống thẻ...), phát triển các ứng dụng của sản phẩm ngân hàng điện tử, tiếp tục hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý.

- Nâng cao công tác kiểm tra, giám sát hoạt động trên toàn hệ thống. Giám sát chặt chất lượng tín dụng, duy trì nợ quá hạn dưới 1%. Tập trung quản lý các loại rủi ro về tín dụng, đối tác, thanh khoản, lãi suất, ngoại hối và vận hành.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nội bộ, tiếp tục chính sách thu hút nhân tài; sử dụng có hiệu quả các chương trình đào tạo do SCB và IFC hỗ trợ.

- Đẩy mạnh hoạt động đối ngoại theo chiều sâu, xây dựng hình ảnh ACB là ngân hàng vững mạnh, an toàn, năng động, có trách nhiệm với cổ đông, nhân viên, khách hàng và xã hội.

3.2.2.2. Các hoạt động kinh doanh chiến lược của ACB

ACB là một ngân hàng bán lẻ, doanh thu chủ yếu từ hoạt động tín dụng, các sản phẩm huy động và các dịch vụ tài chính.

Bảng 3.2. Cơ cấu doanh thu năm 2005 của ACB

| Chỉ tiêu | Doanh thu năm 2005 | Xu hướng tăng trưởng |
|---|--------------------|----------------------|
| Doanh thu thuần từ lãi (tỷ đồng) | 512 | Tăng |
| Doanh thu từ hoạt động mua bán ngoại tệ (tỷ đồng) | 3,7 | Tăng |
| Doanh thu từ hoạt động thanh toán quốc tế (triệu USD) | 985,3 | Tăng |
| Doanh thu từ dịch vụ (tỷ đồng) | 104,7 | Tăng |

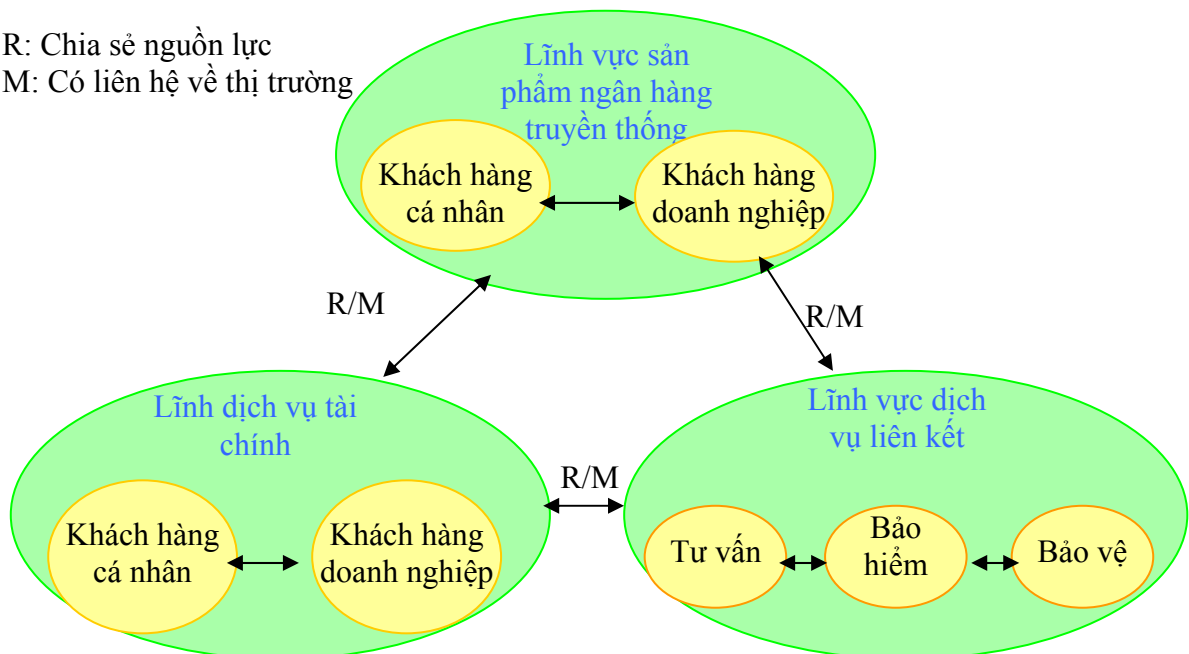
(Nguồn: Tổng hợp báo cáo tài chính năm 2005 của ACB)

Như vậy hoạt động kinh doanh chiến lược của ACB bao gồm nhóm sản phẩm huy động, cho vay và các dịch vụ tài chính. Các hoạt động kinh doanh này đều nhằm đến các khách hàng doanh nghiệp (chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa) và khách hàng cá nhân. Sự phụ thuộc về nguồn lực và quan hệ gần gũi về thị trường giữa các loại sản phẩm dịch vụ trên cho phép xây dựng cấu trúc hoạt động kinh doanh của ACB

Sơ đồ 3.2. Cấu trúc hoạt động kinh doanh của ACB

R: Chia sẻ nguồn lực

M: Có liên hệ về thị trường



3.2.2.3. Xác định các yếu tố thành công chiến lược từ phân tích môi trường bên ngoài

Quá trình phân tích môi trường bên ngoài cho phép ACB rút ra được những yếu tố thành công chiến lược, những cơ hội quý giá phù hợp với điều kiện thực tế của ACB:

- Sự tín nhiệm của khách hàng: đây là yếu tố quan trọng đối với bất kỳ ngân hàng nào muốn chiếm lĩnh thị trường. Thành công ở yếu tố này cho phép ACB tăng lượng khách hàng trung thành cũng như thu hút nhiều khách hàng tiềm năng và biến họ thành khách hàng thực thụ..

- Phát triển đầu tư nước ngoài: quá trình hội nhập kinh tế quốc tế khiến cho các hoạt động đầu tư nước ngoài tại Việt Nam tăng mạnh. Đây là cơ hội rất tốt cho ACB mở rộng hoạt động hướng đến nhóm khách hàng doanh nghiệp.

- Mở rộng quan hệ kinh tế song phương, đa phương; tốc độ phát triển khoa học công nghệ trên thế giới: cả hai yếu tố này đều mang lại cho ACB cơ hội tiếp cận với những nguồn vốn lớn, những kinh nghiệm quản lý quý giá, những thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến trên thế giới...

- Chế độ chính trị ổn định; cơ chế, chính sách quản lý của NHNN ngày càng được hoàn thiện là cơ sở vững chắc cho ACB có thể tồn tại và phát triển vững chắc theo đúng định hướng phát triển kinh tế đất nước mà Đảng và Nhà nước đã vạch ra.

- Tốc độ tăng GDP cao, thu nhập bình quân đầu người tăng tạo điều kiện thuận lợi cho ACB khi mở rộng hoạt động nhắm đến nhóm khách hàng cá nhân.

3.2.2.4. Xác định năng lực lõi và tay nghề tiềm ẩn của ACB

Để hoạch định được chiến lược kinh doanh hiệu quả, ACB không những cần xác định các yếu tố thành công chiến lược bên ngoài mà cần phải định vị rõ năng lực lõi hiện có và phát huy các tay nghề chuyên môn của mình. Vậy đâu là năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của ACB?

ACB thành lập năm 1993, khi mà nền kinh tế Việt Nam đang có những bước phát triển mạnh mẽ. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, các loại hình doanh nghiệp hàng loạt ra đời khiến nhu cầu vay vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp tăng cao. Bên cạnh đó, sự khởi sắc của nền kinh tế Việt Nam cũng đã đem lại mức sống cao hơn trong các tầng lớp dân cư. Điều đó cũng có nghĩa là lượng tiền nhàn rỗi trong dân cư tăng cao. Nắm bắt được nhu cầu vay vốn và nhu cầu cho vay vốn ngày càng gia tăng, ACB ra đời với hoạt động chủ yếu ban đầu là huy động vốn và cho vay. Nguồn vốn huy động và dư nợ cho vay của ACB liên tục gia tăng. Tổng vốn huy động năm 2005 đạt 22,332 tỷ đồng tăng 56% so với năm 2004. Dư nợ cho vay đạt 9,565 tỷ đồng tăng 41% so với năm 2004.

Trên cơ sở làm chủ được hoạt động chính yếu là cho vay và huy động vốn, ACB liên tục nghiên cứu và phát triển thêm nhiều loại sản phẩm mới. Các loại hình sản phẩm mới ra đời nhằm đem lại tiện ích cho khách hàng trong việc đi vay và cho vay. Với các hình thức huy động tiền tiết kiệm có thưởng với cơ cấu giải thưởng có giá trị, ACB đã thu hút được một lượng lớn khách hàng. Song song với chiến lược tăng cường huy động vốn, ACB cũng tung ra nhiều hình thức cho vay với lãi suất hấp dẫn. Bên cạnh các sản phẩm truyền thống ACB đã đưa ra thị trường nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại như nghiệp vụ quyền chọn mua bán vàng (gold options), kinh doanh vàng tài khoản, cho vay hoán đổi nhà, phát hành bankraft đa ngoại tệ, chương trình bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa; nghiệp vụ quyền chọn mua bán ngoại tệ (currency options) và bao thanh toán (factoring); dịch vụ ngân hàng điện tử...Hiện nay, ACB có gần 200 đơn vị sản phẩm và được đánh giá là một trong những

ngân hàng thương mại cổ phần có danh mục sản phẩm phong phú và đa dạng nhất ở Việt Nam.

Dưới sự lãnh đạo của những nhà quản trị ngân hàng tài ba nhất, ACB đã thực sự khẳng định được vị thế của mình trong ngành ngân hàng Việt Nam. Trong quá trình phát triển, ACB không ngừng trang bị cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo và nhân viên những kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực ngân hàng. Mỗi thành viên trong “gia đình ACB”, đều phải có những kiến thức sâu rộng về chức năng, nhiệm vụ của ngân hàng thương mại. Kiến thức về các sản phẩm ngân hàng, về khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng cũng là một trong những yêu cầu bắt buộc đối với cán bộ nhân viên của ACB.

ACB có một đội ngũ cán bộ nhân viên hùng hậu với nhiều kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn. Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học của ACB chiếm 93%, thường xuyên được đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cũng như rèn luyện đạo đức nghề nghiệp.

ACB luôn chú trọng đến quá trình hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, xem đó là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành bại của mình. Hiện nay, ACB đã làm chủ hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ TCBS, hệ thống máy móc thiết bị trong ngân hàng không ngừng được nâng cấp.

Như vậy, năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của ACB chính là những kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm trong lĩnh vực cung cấp các loại hình dịch vụ ngân hàng như huy động vốn, cho vay và các loại dịch vụ ngân hàng khác.

Bên cạnh năng lực lõi và tay nghề chuyên môn, ACB cần nhận thức rõ các tay nghề tiềm ẩn – là cơ sở để ACB có thể phát triển mạnh trong các lĩnh vực khác như tư vấn tài chính, thị trường chứng khoán... Những tay nghề tiềm ẩn của ACB có thể kể đến đó là:

- ACB là một trong những ngân hàng hoạt động có hiệu quả và năng động nhất hiện nay với tiềm lực vốn dồi dào - một công cụ hỗ trợ hoàn hảo khi thực hiện các hợp đồng bảo lãnh phát hành chứng khoán.

- ACB sở hữu đội ngũ chuyên gia tài chính có sự hiểu biết chuyên sâu về thủ tục tiến hành cổ phần hóa và bán đấu giá.

- ACB là ngân hàng có nhiều kinh nghiệm trong việc xây dựng và quản lý một tổ chức tài chính trung gian.

- Đội ngũ cán bộ nhân viên của ACB được tuyển chọn và bồi dưỡng nghiệp vụ thường xuyên, có kinh nghiệm và được đào tạo chuyên sâu trong lĩnh vực phân tích tài chính, tư vấn tài chính, cấu trúc công ty cũng như các vấn đề liên quan đến hệ thống pháp luật Việt Nam

- Thông qua việc thực hiện các hợp đồng cung cấp tín dụng tại nhiều địa phương trong cả nước, ACB đã thiết lập được mối quan hệ mật thiết và thông hiểu với các cơ quan ban ngành và chính quyền địa phương tạo tiền đề cho công ty chứng khoán ACB mở rộng mạng lưới của mình.

- Lực lượng khách hàng tổ chức và khách hàng cá nhân đông đảo của ACB là những nhà đầu tư tiềm năng.

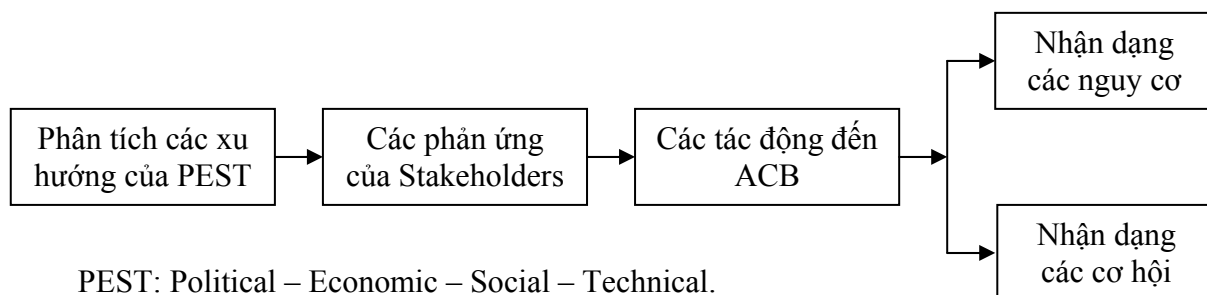
Như vậy, quá trình xây dựng chiến lược của ACB không chỉ dựa trên những năng lực lõi mà còn phải khai thác được những tay nghề tiềm năng. Có như vậy ACB mới thực sự trở thành một ngân hàng hoạt động hiệu quả trong nhiều lĩnh vực nhưng tất cả các lĩnh vực đó lại hỗ trợ cho nhau và tạo thành một lực tổng hợp để thúc đẩy sự phát triển của ngân hàng một cách nhất quán và hài hòa.

3.2.2.5. Hình thành các chiến lược tổng quát

◆ *Sử dụng công cụ ma trận SWOT*

Thời kỳ hội nhập mở ra cho ACB khá nhiều cơ hội kinh doanh hấp dẫn. Vấn đề là ACB biết lựa chọn và nắm bắt những cơ hội phù hợp với điều kiện thực tế và nguồn lực sẵn có của mình. Cũng như thế, những nguy cơ đe dọa từ bên ngoài đặt ACB trước nhiều cân nhắc. Cân nhắc xem đâu là nguy cơ lớn nhất, đâu là nguy cơ trước mắt cần phải đối mặt. Để giải quyết tốt vấn đề này, ACB có thể tiến hành nhận dạng các cơ hội và nguy cơ theo tiến trình sau:

Sơ đồ 3.3. Quy trình nhận dạng cơ hội và nguy cơ



PEST: Political – Economic – Social – Technical.
Stakeholders: Người gây ảnh hưởng đến hoạt động

Bảng 3.3. Nhận dạng những cơ hội và nguy cơ của ACB trong thời kỳ hội nhập

| Nhân tố | Xu hướng | Phản ứng của các Stakeholders | Nhận dạng cơ hội chủ yếu | Nhận dạng nguy cơ chủ yếu |
|----------------------|--|--|---|--|
| Chính trị, pháp luật | <ul style="list-style-type: none"> - Chế độ chính trị ổn định.. - Môi trường pháp lý ngày càng hoàn thiện. | <ul style="list-style-type: none"> - NHNN: đảm nhận tốt vai trò quản lý. - DN: phát triển sản xuất kinh doanh. - Đối thủ: phát triển kinh doanh. - Dân cư: đời sống ổn định.. | <ul style="list-style-type: none"> - Môi trường kinh doanh an toàn, thuận lợi. - Mở rộng thị trường. | |
| Kinh tế | <ul style="list-style-type: none"> - Tốc độ tăng trưởng cao, ổn định. - Lạm phát được kiểm soát. - Hội nhập kinh tế quốc tế. - Hình thành nhiều khu kinh tế trọng điểm trong nước. | <ul style="list-style-type: none"> - NHNN: tạo điều kiện cho các NH kinh doanh. - DN: tận dụng các cơ hội để phát triển sản xuất kinh doanh. - Đối thủ: phát triển mạnh, cổ phần hóa NHTMQD, xuất hiện nhiều NH mới. - Dân cư: phát triển kinh tế hộ gia đình. | <ul style="list-style-type: none"> - Phát triển sản phẩm, mở rộng thị trường. - Tiếp cận vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý, nhân lực từ nước ngoài. | <ul style="list-style-type: none"> - Môi trường cạnh tranh gay gắt, xuất hiện nhiều đối thủ mạnh. - Các đối thủ hiện tại tăng cường cạnh tranh trên mọi phương diện. |
| Xã hội | <ul style="list-style-type: none"> - Dân số tăng. - Thu nhập bình quân đầu người tăng. - Thói quen tiêu dùng thay đổi. | <ul style="list-style-type: none"> - DN: mở rộng hoạt động, nâng cao chất lượng sản phẩm. - Đối thủ: nâng cao hiệu quả kinh doanh. - Dân cư: nâng cao mức sống. | <ul style="list-style-type: none"> - Cung ứng dịch vụ ngân hàng hiện đại. - Mở rộng thị phần, thu hút khách hàng, nâng cao uy tín. | <ul style="list-style-type: none"> - Không đủ nguồn lực để cạnh tranh. - Cạnh tranh gay gắt với đối thủ. |
| Công nghệ | <ul style="list-style-type: none"> - Công nghệ trên thế giới phát triển mạnh. - Chính phủ quan tâm đầu tư công nghệ. | <ul style="list-style-type: none"> - NHNN: triển khai dự án hiện đại hóa ngân hàng. - DN: tăng cường đầu tư công nghệ. - Đối thủ: chiến lược hiện đại hóa. | <ul style="list-style-type: none"> - Tiếp cận công nghệ mới. | <ul style="list-style-type: none"> - Tụt hậu công nghệ. - Cạnh tranh với đối thủ về công nghệ. |

Những cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài một lần nữa buộc ACB phải nhìn nhận, đánh giá lại năng lực của mình. Điều đó sẽ là cơ sở để ACB có thể tận dụng những cơ hội mới, vượt qua những khó khăn trở ngại trên cơ sở phát huy những điểm mạnh và khắc phục những yếu kém.

Một cách khách quan để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của ACB là điều tra ý kiến khách hàng. Kết quả điều tra ý kiến của 30 khách hàng đến giao dịch tại ACB được trình bày qua bảng sau:

Bảng 3.4. Đánh giá của khách hàng về ACB

| Ưu thế của ACB | Số người đồng ý | Tỷ lệ % |
|--|------------------------|----------------|
| 1. Sản phẩm dịch vụ phong phú | 28 | 93% |
| 2. Chất lượng sản phẩm dịch vụ cao | 30 | 100% |
| 3. Phong cách phục vụ chuyên nghiệp | 30 | 100% |
| 4. Uy tín thương hiệu | 28 | 93% |
| 5. Công nghệ hiện đại | 26 | 86% |
| Hạn chế của ACB | | |
| 1. Mạng lưới chi nhánh còn ít | 25 | 83% |
| 2. Hoạt động Marketing chưa mạnh | 27 | 90% |
| 3. Chương trình khuyến mãi kém hấp dẫn | 30 | 100% |
| 4. Giá cả chưa cạnh tranh | 10 | 33% |

(Nguồn: Tổng kết số liệu điều tra thực tế)

Kết hợp ý kiến của khách hàng với các kết quả thu thập từ việc phân tích ma trận các yếu tố nội bộ EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh có thể đi đến các kết luận:

- ACB là một ngân hàng có thế mạnh về sản phẩm dịch vụ với hơn 200 sản phẩm dịch vụ các loại và luôn được khách hàng tin nhiệm chọn lựa.
- Với phong cách phục vụ chuyên nghiệp và hiện đại, ACB đã chiếm được lòng tin của khách hàng. Không ít khách hàng chọn lựa ACB để được nhận sự phục vụ nhiệt tình, chu đáo mà không phải ở ngân hàng nào cũng có được.
- ACB là một trong những ngân hàng ứng dụng công nghệ ngân hàng trực tuyến đầu tiên. Những thiết bị công nghệ tại ACB được đánh giá là hiện đại so với mặt bằng chung của các ngân hàng TMCP trong nước.
- Đội ngũ nhân viên tại ACB cũng được xem là một trong những thế mạnh của ngân hàng. Với sức trẻ, lòng nhiệt tình và trình độ học vấn cao, đội ngũ này đã góp phần không nhỏ trong việc xây dựng và hoàn thiện hình ảnh ACB trong mắt của khách hàng.
- Ban lãnh đạo có năng lực, cơ cấu tổ chức tốt là yếu tố không thể thiếu trong sự thành công của ACB hiện nay.
- Uy tín thương hiệu của ACB ngày càng được nâng cao trên thị trường.


Tuy vậy, tồn tại những yếu kém là điều khó tránh khỏi đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Với ACB, yếu kém còn bắt nguồn từ nhiều khâu:

- Chi phí hoạt động hiện nay của ACB còn cao.
- Hoạt động Marketing của ACB chưa mạnh dẫn đến các chương trình quảng cáo, tiếp thị, khuyến mãi còn ít và kém hấp dẫn.
- Số lượng chi nhánh phòng giao dịch vẫn còn thừa thớt so với các đối thủ .

Quá trình nhận dạng cơ hội, nguy cơ; phân tích điểm mạnh, điểm yếu cho phép ACB xây dựng ma trận SWOT để lựa chọn chiến lược. Ma trận SWOT được thiết lập trên cơ sở các cơ hội từ môi trường bên ngoài được ACB đánh giá là những cơ hội tốt nhất kết hợp với các nguy cơ từ quá trình hội nhập mà ACB phải đối mặt. Bên cạnh đó, những điểm mạnh của ACB được rút ra từ việc phân tích, đánh giá năng lực lõi

cùng với những điểm yếu còn tồn tại trong nội bộ ngân hàng cũng được đưa vào ma trận để phân tích.

Bảng 3.5. Ma trận SWOT

| | | |
|---|---|--|
|  | <p>CÁC CƠ HỘI (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Môi trường kinh doanh an toàn, bình đẳng. 2. Phát triển kinh doanh đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. 3. Mở rộng thị trường. 4. Phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại. 5. Tiếp cận công nghệ, vốn, kinh nghiệm quản lý, nhân lực từ nước ngoài. | <p>CÁC BẤT TRẮC (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh. 2. Cạnh tranh gay gắt với các đối thủ hiện tại về chất lượng, giá cả, công nghệ, nhân lực. 3. Thị phần giảm sút. 4. Tụt hậu công nghệ. |
| <p>ĐIỂM MẠNH (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sản phẩm dịch vụ phong phú, đa dạng, chất lượng cao. 2. Phong cách phục vụ chuyên nghiệp. 3. Đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có đạo đức nghề nghiệp. 4. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tốt, ban lãnh đạo có trình độ. 5. Công nghệ thiết bị hiện đại 6. Uy tín của ngân hàng | <p>PHỐI HỢP S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. S1,S2,S3,S6+O2,O3 → Chiến lược thâm nhập thị trường 2. S4,S5,S6+O4,O5 → Chiến lược phát triển sản phẩm 3. S1,S2,S3,S4,S6+O1,O2,O3,O4,O5 → Chiến lược phát triển thị trường | <p>PHỐI HỢP S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. S3,S4,S5 + T1,T2 → Chiến lược phát triển sản phẩm.. 2. S1,S2,S4,S6+T1,T2,T3 → Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm |
| <p>ĐIỂM YẾU (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chi phí hoạt động cao. 2. Hoạt động quảng cáo, tiếp thị, khuyến mãi chưa phát triển. 3. Mạng lưới kênh phân phối chưa phát triển rộng khắp. | <p>PHỐI HỢP W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W1 + O1,O5 → Chiến lược chinh đôn đơn giản. 2. W2,W3+O1,O2,O3,O5 → Chiến lược hội nhập về phía trước. | <p>PHỐI HỢP W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W2,W3 + T1,T2,T3 → Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm. 2. W1,W2 + T1,T2,T4 → Chiến lược liên doanh. |

Các chiến lược hình thành từ ma trận S.W.O.T

- *Chiến lược thâm nhập thị trường (S1,S2,S3,S6+O2,O3)*: Với chiến lược này, ACB tận dụng những điểm mạnh về sản phẩm dịch vụ, nguồn nhân lực, và uy tín của ngân hàng để tăng thị phần hiện nay trên cơ sở tận dụng những cơ hội là tốc độ kinh tế phát triển nhanh, quan hệ kinh tế quốc tế mở rộng khiến nhu cầu về các sản phẩm dịch vụ ngân hàng tăng cao. Chiến lược này cũng có thể được sử dụng nhằm hạn chế các nguy cơ mở rộng thị phần, đa dạng hóa sản phẩm của các đối thủ bằng cách tăng cường những điểm mạnh chủ yếu của ACB. Bên cạnh đó, để khắc phục điểm yếu về

hoạt động chiêu thị, ACB có thể tận dụng những cơ hội về sự phát triển của nền kinh tế hiện nay để thâm nhập thị trường bằng những nỗ lực tiếp thị táo bạo hơn.

- *Chiến lược phát triển sản phẩm* (S4,S5,S6+O4,O5; S3,S4,S5 + T1,T2): Chiến lược này nhằm tìm cách tăng trưởng thông qua tìm kiếm những loại hình sản phẩm dịch vụ ngân hàng mới như chuyển đổi ngoại tệ trên thẻ tiết kiệm và tài khoản thanh toán; kinh doanh ngoại tệ có kỹ quỹ, các sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử...Chiến lược này được thực hiện dựa trên những điểm mạnh của ngân hàng như cơ cấu tổ chức tốt, trình độ cán bộ cao và có công nghệ, thiết bị hiện đại; đồng thời tận dụng những cơ hội hiện có như chính sách khuyến khích ngân hàng điện tử phát triển, dự án hiện đại hóa công nghệ ngân hàng của NHNN, tốc độ phát triển khoa học kỹ thuật trên thế giới. Chiến lược phát triển sản phẩm cũng có thể được sử dụng nhằm hạn chế các nguy cơ từ sự xuất hiện của các ngân hàng mới với các sản phẩm mới.

- *Chiến lược phát triển thị trường* (S1,S2,S3,S4,S6+O1,O2,O3,O4,O5): Với những thế mạnh về sản phẩm dịch vụ cũng như phong cách phục vụ và công nghệ hiện đại, ACB hướng đến việc phát triển thêm các chi nhánh tại quận huyện mới và các khu thương mại, đô thị mới.

- *Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm* (S1,S2,S4,S6+T1,T2,T3; W2,W3 + T1,T2,T3,T4): Nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh của mình so với các đối thủ cạnh tranh, ACB tận dụng những thế mạnh về trình độ nhân lực và công nghệ hiện đại để nghiên cứu những sản phẩm mới phù hợp với những sản phẩm hiện có kết hợp với hoạt động quảng cáo tiếp thị nhằm kêu gọi được thị trường mới. Chiến lược này có thể được áp dụng nhằm tăng cường hơn nữa các hoạt động Marketing để có thể vượt qua nguy cơ phát triển mạnh từ các đối thủ.

- *Chiến lược chinh đốn đơn giản* (W1 + O1,O5): Chiến lược này đòi hỏi ACB phải tận dụng những cơ hội bên ngoài như sự ổn định của môi trường kinh doanh, tiếp cận kinh nghiệm quản lý và công nghệ mới để có thể cắt giảm được chi phí hoạt động.

- *Chiến lược hội nhập về phía trước* (W2,W3+O1,O2,O3,O5): Hiện nay, mạng lưới kênh phân phối của ACB so với các đối thủ cạnh tranh vẫn chưa nhiều, do vậy ACB có thể tận dụng cơ hội môi trường kinh doanh ổn định, nhu cầu của khách hàng đang tăng cao để mở rộng mạng lưới kênh phân phối, tăng cường lực lượng bán hàng.

- *Chiến lược liên doanh* (W1,W2 + T1,T2,T4): Trước sự gia nhập thị trường tài chính của nhiều tổ chức tín dụng trong và ngoài nước với nhiều sản phẩm đa dạng và công nghệ hiện đại, ACB cần thực hiện chiến lược liên doanh với các công ty khác để tạo ra sản phẩm dịch vụ mới có tính chuyên môn hóa cao đồng thời tiết kiệm được chi phí.

◆ *Sử dụng công cụ ma trận SPACE*

Ma trận Space được xây dựng trên cơ sở các biến số rút ra từ quá trình phân tích môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ của ACB. Cơ sở của số điểm cho từng biến số dựa trên các kết quả phân tích ma trận EFE, ma trận IFE và nhận định của tác giả dựa trên các số liệu thực tế.

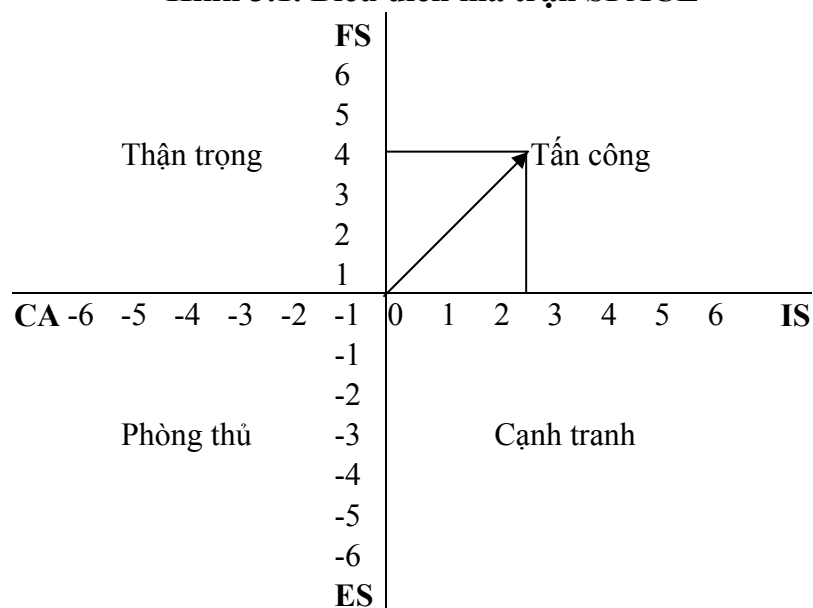
Bảng 3.6. Ma trận Sapce

| Các biến số | Điểm | Điểm trung bình | Cơ sở của số điểm |
|--|------|-----------------|--|
| 1.Sức mạnh tài chính | | 5,3 | |
| 1.1. Vốn điều lệ | 5 | | Tương đối cao (1.100 tỷ đồng) |
| 1.2. Tổng tài sản | 6 | | Cao nhất trong các NHTMCP |
| 1.3. Tỷ lệ an toàn vốn | 5 | | 12% (cao hơn mức quy định là 8%) |
| 2.Lợi thế cạnh tranh | | -2,2 | |
| 2.1.Thị phần | -3 | | Tương đối (3.5% thị phần toàn ngành) |
| 2.2.Chất lượng sản phẩm, dịch vụ | -1 | | Cao (100% khách hàng-KH đồng ý, mức phân loại 4 trong ma trận IFE) |
| 2.3.Tính phong phú của sản phẩm, dịch vụ | -2 | | Cao (93% KH đồng ý, mức phân loại 4 trong ma trận IFE) |
| 2.4. Phong cách phục vụ | -1 | | Tốt (100% KH đồng ý, mức phân loại 4 trong ma trận IFE) |
| 2.5. Uy tín ngân hàng | -2 | | Cao (93% KH đồng ý, mức phân loại 4 trong ma trận hình ảnh cạnh tranh) |
| 2.6. Kỹ thuật công nghệ | -4 | | Hiện đại (86% khách hàng được hỏi đồng ý, mức phân loại 4 ma trận IFE) |
| 3.Sự ổn định của môi trường | | -1,7 | |
| 3.1. Chế độ chính trị | -1 | | Ổn định (phân tích môi trường) |
| 3.2. Hệ thống luật pháp | -2 | | Hoàn thiện (phân tích môi trường) |
| 3.3. Môi trường kinh tế | -2 | | Tăng trưởng (phân tích môi trường) |
| 4.Sức mạnh của ngành | | 5 | |
| 4.1. Tốc độ tăng trưởng | 5 | | Cao (22%/năm) |
| 4.2. Mức tín dụng/GDP | 5 | | Cao (66%GDP) |

Từ ma trận Space ta có: $FS + ES = 5,3 - 1,7 = 3,6$

$IS + CA = 5 - 2,2 = 2,8$

Hình 3.1. Biểu diễn ma trận SPACE



Kết quả phân tích ma trận SPACE cho thấy ACB đang có vị thế cạnh tranh tương đối tốt trong ngành có mức tăng trưởng cao. Do đó, các chiến lược mở rộng hoạt động,

chiến lược kết hợp, chiến lược chuyên sâu đều là các chiến lược mà ACB có thể chọn lựa.

3.2.2.6. Phân tích ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược

Bảng 3.7. Ma trận QSPM cho nhóm SO

| CÁC YẾU TỐ | Phân loại | CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ THAY THẾ | | | | | |
|--|-----------|--------------------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| | | Phát triển thị trường | | Xâm nhập thị trường | | Phát triển sản phẩm | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Yếu tố bên trong | | | | | | | |
| 1.Trình độ của nhân viên | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 2.Phong cách phục vụ | 4 | 3 | 12 | 2 | 8 | 3 | 12 |
| 3.Cơ cấu tổ chức | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 4.Năng lực và trình độ của Ban lãnh đạo | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 5.Chi phí hoạt động | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6.Chất lượng sản phẩm dịch vụ | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 7.Hoạt động xúc tiến thương mại | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| 8.Sản phẩm phong phú đa dạng | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 | 2 | 8 |
| 9.Giá cả | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 10.Mạng lưới kênh phân phối | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| 11. Nghiên cứu sản phẩm mới | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 12. Công nghệ, thiết bị hiện đại | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| Yếu tố bên ngoài | | | | | | | |
| 1.Cơ chế, chính sách quản lý của NHNN | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 2.Thu nhập bình quân đầu người tăng | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 3.Tốc độ tăng GDP cao | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 4.Mở rộng quan hệ kinh tế | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 5.Phát triển đầu tư nước ngoài | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 6.Hệ thống các NHTM phát triển mạnh | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 | 1 | 3 |
| 7.Tốc độ phát triển KHCN trên thế giới | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 8.Triển khai mạnh dịch vụ ngân hàng điện tử | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 9.Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 10.Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm của đối thủ | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 11. Sản phẩm thay thế | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN | | | 178 | | 181 | | 179 |

(Nguồn: Xem phụ lục 5)

Nhận xét: Phân tích ma trận QSPM – Nhóm S/O cho thấy chiến lược xâm nhập thị trường có tổng số điểm hấp dẫn TAS = 181 là lớn nhất, do đó trong giai đoạn này

ACB nên ưu tiên tập trung đẩy mạnh chiến lược này. Điều đó sẽ giúp ACB phát huy các thế mạnh của mình để chiếm lĩnh được thị trường.

Bảng 3.8. Ma trận QSPM cho nhóm ST

| CÁC YẾU TỐ | Phân loại | CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ THAY THẾ | | | |
|--|-----------|--------------------------------|------------|----------------------|------------|
| | | Phát triển sản phẩm | | Đa dạng hóa đồng tâm | |
| | | AS | TAS | AS | TAS |
| Yếu tố bên trong | | | | | |
| 1.Trình độ của nhân viên | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 2.Phong cách phục vụ | 4 | 3 | 12 | 2 | 8 |
| 3.Cơ cấu tổ chức | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 4.Năng lực và trình độ của Ban lãnh đạo | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 5.Chi phí hoạt động cao | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6.Chất lượng sản phẩm dịch vụ | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 7.Hoạt động xúc tiến thương mại | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| 8.Sản phẩm phong phú đa dạng | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 |
| 9.Giá cả | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 10. Mạng lưới kênh phân phối | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 11. Nghiên cứu sản phẩm mới | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 12. Công nghệ, thiết bị hiện đại | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| Yếu tố bên ngoài | | | | | |
| 1.Cơ chế, chính sách quản lý của NHNN | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 2.Thu nhập bình quân đầu người tăng | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 3.Tốc độ tăng GDP cao | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 4.Mở rộng quan hệ kinh tế | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 5.Phát triển đầu tư nước ngoài | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 6.Hệ thống các NHTM phát triển mạnh | 3 | 1 | 3 | 3 | 9 |
| 7.Tốc độ phát triển KHCN trên thế giới | 4 | 3 | 12 | 2 | 8 |
| 8.Triển khai mạnh dịch vụ ngân hàng điện tử | 4 | 3 | 12 | 2 | 8 |
| 9.Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 10.Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm của đối thủ | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 11.Sản phẩm thay thế | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN | | | 179 | | 175 |

(Nguồn: Xem phụ lục 5)

Nhận xét: Các đối thủ cạnh tranh đang ngày càng mở rộng thị trường với những sản phẩm phong phú, đa dạng. Nếu ACB chỉ dựa vào những sản phẩm dịch vụ hiện tại mà không có những sản phẩm dịch vụ mới thì khó lòng có thể giữ vững được vị thế dẫn đầu trong hệ thống các NHTMCP như hiện nay. Ma trận QSPM nhóm ST với

chiến lược phát triển sản phẩm có TAS lớn nhất là 179 vì vậy, ACB nên lựa chọn chiến lược này.

Bảng 3.9. Ma trận QSPM cho nhóm WO

| CÁC YẾU TỐ | Phân loại | CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ THAY THẾ | | | |
|--|-----------|--------------------------------|------------|------------------------|------------|
| | | Chính đôn đơn giản | | Hội nhập về phía trước | |
| | | AS | TAS | AS | TAS |
| Yếu tố bên trong | | | | | |
| 1.Trình độ của nhân viên | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 2.Phong cách phục vụ | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 |
| 3.Cơ cấu tổ chức | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 4.Năng lực và trình độ của Ban lãnh đạo | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 5.Chi phí hoạt động cao | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 6.Chất lượng sản phẩm dịch vụ | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 |
| 7.Hoạt động xúc tiến thương mại | 2 | 2 | 4 | 4 | 8 |
| 8.Sản phẩm phong phú đa dạng | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 |
| 9.Giá cả | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 10.Mạng lưới kênh phân phối | 2 | 2 | 4 | 4 | 8 |
| 11. Nghiên cứu sản phẩm mới | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 12. Công nghệ, thiết bị hiện đại | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| Yếu tố bên ngoài | | | | | |
| 1.Cơ chế, chính sách quản lý của NHNN | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 2.Thu nhập bình quân đầu người tăng | 3 | 1 | 3 | 2 | 6 |
| 3.Tốc độ tăng GDP cao | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 4.Mở rộng quan hệ kinh tế song phương, đa phương | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 5.Phát triển đầu tư nước ngoài | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 6.Hệ thống các NHTM phát triển mạnh | 3 | 1 | 3 | 3 | 9 |
| 7.Tốc độ phát triển khoa học công nghệ trên thế giới | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 8.Triển khai mạnh mẽ dịch vụ ngân hàng điện tử | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 9.Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 10.Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm của đối thủ | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 11. Sản phẩm thay thế | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN | | | 131 | | 174 |

(Nguồn: Xem phụ lục 5)

Nhận xét: Qua phân tích ma trận QSPM – Nhóm W/O ta thấy chiến lược hội nhập về phía trước có tổng số điểm hấp dẫn TAS = 174 là lớn nhất, do đó trong giai đoạn này ACB nên ưu tiên tập trung đẩy mạnh việc kiểm soát mạng lưới phân phối, xây dựng lực lượng bán hàng, thúc đẩy hoạt động Marketing.

Bảng 3.10. Ma trận QSPM cho nhóm WT

| CÁC YẾU TỐ | Phân loại | CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ THAY THẾ | | | |
|--|-----------|--------------------------------|------------|------------|------------|
| | | Đa dạng hóa đồng tâm | | Liên doanh | |
| | | AS | TAS | AS | TAS |
| Yếu tố bên trong | | | | | |
| 1.Trình độ của nhân viên | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 2. Phong cách phục vụ | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 3.Cơ cấu tổ chức | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 4.Năng lực và trình độ của Ban lãnh đạo | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 5.Chi phí hoạt động cao | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 6.Chất lượng sản phẩm dịch vụ | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 7.Hoạt động xúc tiến thương mại | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 8.Sản phẩm phong phú đa dạng | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 9.Giá cả | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 10. Mạng lưới kênh phân phối | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 |
| 11. Nghiên cứu sản phẩm mới | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 12. Công nghệ, thiết bị hiện đại | 4 | 3 | 12 | 2 | 8 |
| Yếu tố bên ngoài | | | | | |
| 1.Cơ chế, chính sách quản lý của NHNN | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 2. Thu nhập bình quân đầu người tăng | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 3.Tốc độ tăng GDP cao | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 4.Mở rộng quan hệ kinh tế song phương, đa phương | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 5.Phát triển đầu tư nước ngoài | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 |
| 6.Hệ thống các NHTM phát triển mạnh | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 7.Tốc độ phát triển khoa học công nghệ trên thế giới | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 8.Triển khai mạnh mẽ dịch vụ ngân hàng điện tử | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 9.Chiến lược mở rộng thị phần của đối thủ | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 10. Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm của đối thủ | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 11. Sản phẩm thay thế | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN | | | 175 | | 165 |

(Nguồn: Xem phụ lục 5)

Nhận xét: Để khắc phục những điểm yếu về Marketing và đa dạng hóa sản phẩm, ACB nên lựa chọn chiến lược đa dạng hóa đồng tâm. Kết quả phân tích ma trận QSPM cho nhóm WT cũng cho thấy điều đó bởi chiến lược đa dạng hóa đồng tâm có tổng số điểm cao nhất là 175. Theo đuổi chiến lược này có nghĩa là ACB sẽ tập trung phát triển các hoạt động Marketing nhằm đối phó lại các chiến lược cạnh tranh của các đối thủ.

Qua phân tích ma trận QSPM, có thể thấy chiến lược tổng quát mà ACB có thể lựa chọn đó là: ***chiến lược tăng trưởng theo hướng xâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm kết hợp với đa dạng hóa đồng tâm và hội nhập về phía trước*** nhằm đạt được mục tiêu là ngân hàng thương mại hàng đầu ở Việt Nam. Nội dung chủ yếu của chiến lược:

- Sử dụng những thế mạnh về chất lượng sản phẩm dịch vụ cao, đa dạng; phong cách phục vụ chuyên nghiệp, thương hiệu được khách hàng ưa chuộng để tiếp tục xâm nhập và chiếm lĩnh thị trường trong nước, tiến tới xâm nhập thị trường nước ngoài trong tương lai.

- Tăng cường đầu tư cho hoạt động nghiên cứu phát triển, áp dụng những thành tựu khoa học công nghệ tiên tiến nhằm cho ra đời những sản phẩm dịch vụ ngân hàng với những tính năng ưu việt, có khả năng cạnh tranh cao.

- Áp dụng những hình thức chiêu thị táo bạo nhằm kêu gọi thị trường mới với các sản phẩm dịch vụ ngân hàng mới.

- Mở rộng và nâng cao chất lượng hoạt động cho các chi nhánh, phát triển lực lượng bán hàng chuyên nghiệp.

Thực hiện chiến lược tổng quát cho phép ACB phát triển cả chiều rộng lẫn chiều sâu., chứ không dừng lại ở việc tăng trưởng theo chiều ngang như chiến lược hiện tại mà ACB đang theo đuổi. Hướng phát triển này tạo tiền đề cho ACB bước ra một thị trường rộng lớn – thị trường quốc tế. Chiến lược này cũng yêu cầu ACB thực hiện đa dạng hóa đồng tâm, nghĩa là thực hiện đa dạng hóa sản phẩm dựa trên nền những sản phẩm hiện có – đa dạng hóa có trọng tâm sẽ phù hợp với nguồn lực sẵn có của ACB hơn là việc thực hiện đa dạng hóa hoạt động rộng rãi. Bên cạnh đó, khắc phục những “lỗ hổng” về chiêu thị cũng là một trong những tác dụng hữu hiệu của chiến lược khi thực hiện hội nhập về phía trước. Như vậy, việc điều chỉnh chiến lược hiện tại là cần thiết, chiến lược sau khi điều chỉnh sẽ phù hợp với tình hình thực tế đã có nhiều biến động, giúp ACB có thể vững tin bước vào thời kỳ hội nhập ngành ngân hàng.

3.2.3. Xây dựng chiến lược kinh doanh

3.2.3.1. Các phân khúc ngành mục tiêu của ACB

ACB thành lập với mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam. Vì vậy, phân khúc khách hàng của ACB gồm các khách hàng cá nhân riêng lẻ; Khách hàng cá nhân có nhu cầu gửi tiết kiệm, vay nợ...; Các cơ sở kinh doanh có nhu cầu vay nợ, thanh toán qua ngân hàng...; Các doanh nghiệp nhỏ và vừa có nhu cầu vay vốn và sử dụng các dịch vụ của ngân hàng.

Trên cơ sở phân khúc khách hàng để phân loại các nhóm sản phẩm dịch vụ chính yếu của ACB bao gồm:

- Sản phẩm dịch vụ dành cho nhóm khách hàng cá nhân: Tài khoản tiền gửi thanh toán, tiết kiệm.; Sản phẩm tín dụng cá nhân; Các dịch vụ tài chính cá nhân.
- Sản phẩm dịch vụ dành cho nhóm khách hàng doanh nghiệp: Nhóm sản phẩm huy động; Nhóm sản phẩm tín dụng; Nhóm sản phẩm thanh toán quốc tế ; Nhóm sản phẩm ngân quỹ; Nhóm sản phẩm dịch vụ khác.

Bảng 3.11. Phân khúc ngành của ACB¹⁴

| | Khách hàng cá nhân riêng lẻ | Khách hàng cá nhân có nhu cầu cao | Các cơ sở sản xuất kinh doanh | Các doanh nghiệp nhỏ và vừa | Các doanh nghiệp có qui mô lớn | Các nhà đầu tư tổ chức |
|---|--|-----------------------------------|--|-----------------------------|--|------------------------|
| Gửi tiết kiệm, tiền gửi không kỳ hạn của các tổ chức | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">chiếm 73,3%/Tổng vốn huy động</div> | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">chiếm 15%/Tổng vốn huy động</div> | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Nghị vụ ngân hàng bán lẻ</div> | |
| Vay nợ | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">chiếm 49%/Tổng dư nợ cho vay</div> | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">chiếm 51%/Tổng dư nợ cho vay</div> | | | |
| Dịch vụ (ngân hàng điện tử, ...) | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Tổng doanh thu dịch vụ đạt 104,7 tỷ đồng</div> | | | | | |

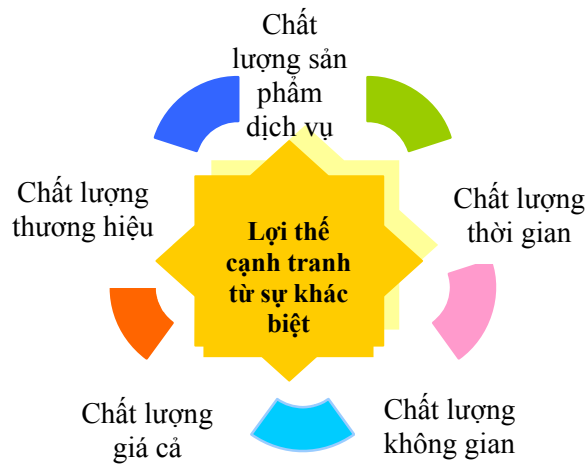
3.2.3.2. Xác định các chiến lược kinh doanh tổng thể

Chiến lược kinh doanh tổng thể phù hợp với điều kiện của ACB trong giai đoạn này đó là chiến lược khác biệt hóa. Đây là chiến lược cho phép ACB đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra các sản phẩm dịch vụ được xem là độc đáo, thỏa mãn nhu cầu khách hàng mà đối thủ cạnh tranh không thể hoặc chưa đạt được. Chính những sản phẩm dịch vụ mang tính ưu việt đem lại khả năng định giá vượt trội cho ACB, doanh thu từ đó tăng theo, rào cản cạnh tranh được xây dựng khá vững chắc vì chiến lược khác biệt hóa luôn yêu cầu ACB phải đổi mới. Đổi mới để đón đầu đối thủ cạnh tranh, đổi mới để vươn lên chính mình. Năm lĩnh vực cơ bản cần thực hiện khác biệt hóa là chất lượng sản phẩm dịch vụ, chất lượng thời gian, chất lượng không gian,

¹⁴ Số liệu tính đến ngày 31/12/2005

chất lượng giá cả, chất lượng thương hiệu. Đó là nền tảng vững chắc cho lợi thế cạnh tranh của ACB.

Sơ đồ 3.4. Liên kết tương hỗ các yếu tố tạo sự khác biệt cho ACB



Khác biệt về chất lượng sản phẩm, dịch vụ chính là một trong những yếu tố cơ bản nhất để ACB tiến hành giành, giữ thị phần và khai phá thị trường. Sản phẩm dịch vụ chỉ trở nên độc đáo khi chất lượng của nó không dừng lại ở “chất lượng chuẩn mực” mà phải là “chất lượng vượt trội” so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Chất lượng vượt trội có thể đạt được bằng công nghệ cải tiến và công nghệ biến đổi. Công nghệ cải tiến đưa ra những tính năng mới, ưu việt hơn dựa trên những sản phẩm sẵn có. Trong khi đó, công nghệ biến đổi tạo ra những sản phẩm mới hoàn toàn, chưa từng biết đến trên thị trường. Với trình độ và khả năng hiện tại, ACB tập trung vào công nghệ cải tiến là đã có thể chiếm lĩnh được thị trường mục tiêu. Đầu tư vào công nghệ này ít tốn kém hơn, hiệu quả đạt được nhanh chóng hơn. Tuy vậy, chú trọng đầu tư vào công nghệ biến đổi là một hoạt động đầu tư chiến lược, nó đòi hỏi ở ACB phải có những “cái đầu” dám nghĩ, dám làm, có tư duy đột phá. Thành công trong công nghệ này giúp ACB khai phá được nhiều thị trường mới.

Chất lượng thời gian: thực tế cho thấy sản phẩm dịch vụ mới xuất hiện trên thị trường dù có bản quyền hay không thì thời gian để các sản phẩm dịch vụ có tính năng tương tự ra đời cũng không quá dài. “Công nghệ bất chước” trong thời đại bùng nổ thông tin với những thành tựu của cuộc cách mạng khoa học công nghệ đã trở nên rất tinh vi và nhanh nhạy. Do vậy, sản phẩm mới được tung ra thị trường đúng lúc, đón đầu trào lưu tiêu dùng của thị trường mới là cách hay để ACB vượt lên đối thủ cạnh tranh. Luôn đi trước đối thủ trong đổi mới sản phẩm, cung ứng sản phẩm mới đúng thời điểm của thời cơ trên thị trường sẽ làm cho đối thủ hoặc “nản chí” trong cạnh tranh hoặc không thể theo kịp.

Chất lượng không gian: thị trường không thiếu ngân hàng, vậy làm gì để khách hàng đến và nhớ mãi ACB. Tính khác biệt về không gian là một trong những cách thức để ACB đạt được mục đích của mình. Không gian – nơi khách hàng đến giao dịch, nhưng không chỉ đơn thuần có vậy, không gian của ACB phải là nơi khách hàng biểu lộ vị thế của mình, là nơi khách hàng nhận được các giá trị gia tăng ngoại sinh khi

khách hàng giao dịch tại ACB. Chất lượng không gian biểu thị ở nơi giao dịch thoáng đãng, tiện nghi, trưng bày hợp lý và ấn tượng. Trong cái không gian đó, khách hàng cảm nhận được mình đang sử dụng một dịch vụ mang phong cách “*new lifestyle*”- *phong cách sống mới*.

Chất lượng giá cả: Giá cả - một yếu tố quan trọng trong quyết định của người mua. Người mua chỉ trả tiền cho những giá trị gia tăng mà anh ta có được khi mua sản phẩm đó. Do vậy, anh ta sẵn sàng trả giá cao nếu sản phẩm dịch vụ đó mang lại giá trị gia tăng, ngược lại anh ta cũng sẽ không tiêu tốn tiền vào những sản phẩm dịch vụ mà anh ta không được lợi cho dù đó là những sản phẩm với giá rất rẻ. Tuy nhiên, quyết định mua còn phụ thuộc vào yếu tố tâm lý nên khi áp dụng mức giá hấp dẫn sẽ mở rộng được thị phần, thu hút khách hàng. Thế nên, chất lượng giá cả đạt được khi mức giá không những đảm bảo lợi nhuận cho ACB mà còn là mức giá hợp ý khách hàng. Ở mức giá đó khách hàng sẵn sàng chi trả cho những gì mà anh ta nhận được.

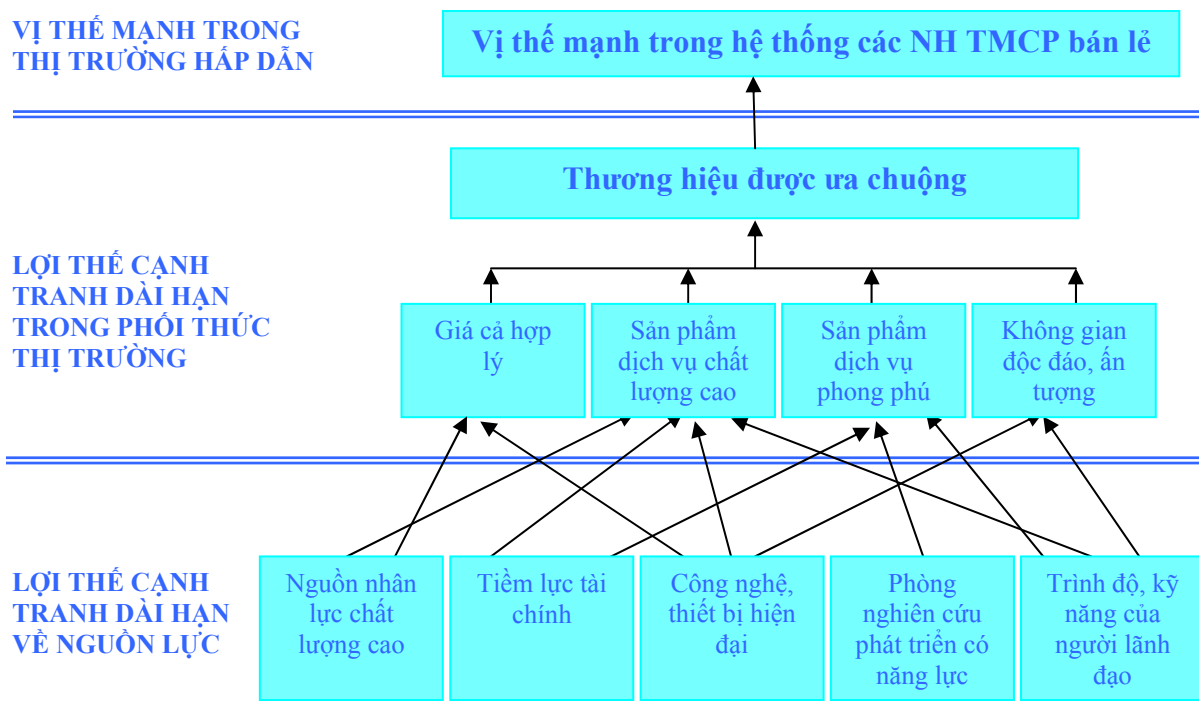
Chất lượng thương hiệu: sau cùng, chất lượng thương hiệu được xây dựng từ hình ảnh của sản phẩm dịch vụ, từ chất lượng không gian, giá cả. Đến lượt nó, giá trị vô hình của chất lượng thương hiệu sẽ tác động trở lại quá trình phát triển sản phẩm dịch vụ.

Tạo sự khác biệt trên năm lĩnh vực nêu trên nghĩa là đã đem lại lợi thế cạnh tranh vững chắc cho ACB. Không phải đơn giản để đạt được sự khác biệt trên cả năm lĩnh vực bởi nó đòi hỏi rất lớn sự đầu tư về nguồn lực. Nhưng đó sẽ là mục tiêu chiến lược lâu dài của ACB. Trong giai đoạn phát triển trước mắt, ACB có thể chỉ lựa chọn một, hai lĩnh vực mình có thể mạnh nhất làm lợi thế cạnh tranh hàng đầu. Như vậy, một mặt phù hợp với nguồn lực hiện có của ACB mặt khác cũng đủ để ACB giành và giữ được thị phần, củng cố thêm “sức mạnh” để có thể thực hiện được mục tiêu đã định.

3.2.3.3. Xác định các lợi thế cạnh tranh

Chiến lược khác biệt hóa được thực hiện trên cơ sở những thế mạnh mà ACB có được. Những thế mạnh tạo nên lợi thế cạnh tranh dài hạn về nguồn lực bao gồm nguồn nhân lực chất lượng cao, khả năng tài chính, công nghệ hiện đại. Những lợi thế này là điều kiện tiên quyết để ACB đạt được lợi thế cạnh tranh dài hạn trong phối thức thị trường, nghĩa là đạt được lợi thế về chất lượng sản phẩm dịch vụ, về chất lượng không gian, chất lượng giá cả, chất lượng thương hiệu. Sau cùng, mạng lưới tiềm lực thành công với sự đan kết của các lợi thế cạnh tranh sẽ đem lại cho ACB vị thế mạnh trong thị trường ngân hàng. Mạng lưới tiềm lực thành công của ACB được mô tả qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 3.5. Sơ đồ mạng lưới tiềm lực thành công của ACB



—→ Hướng ảnh hưởng chính

3.2.3.4. Xác định phối thức thị trường cho chiến lược khác biệt hóa

ACB cần tạo sự khác biệt về thuộc tính của sản phẩm, dịch vụ kết hợp với các hoạt động truyền thông rộng rãi.

Các thuộc tính của sản phẩm dịch vụ ACB cần chú trọng bao gồm:

- Chất lượng sản phẩm, dịch vụ: đảm bảo thực hiện đầy đủ, nhanh gọn, chính xác các cam kết với khách hàng.
- Tính phong phú đa dạng của sản phẩm dịch vụ: cung cấp đầy đủ các loại hình dịch vụ đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng, kịp thời tung ra những sản phẩm dịch vụ mới không thua kém đối thủ cạnh tranh về chủng loại sản phẩm.
- Giá cả: đưa ra mức lãi suất hấp dẫn có thể được và biểu phí phù hợp nhất.
- Tạo không gian ấn tượng, độc đáo cho khách hàng khi đến giao dịch.

Thực hiện những hoạt động truyền thông rộng rãi nhằm quảng bá hình ảnh thương hiệu thông qua các hình thức quảng cáo, tiếp thị, hội nghị khách hàng...

3.2.3.5. Xác định nguồn lực cho chiến lược khác biệt hóa

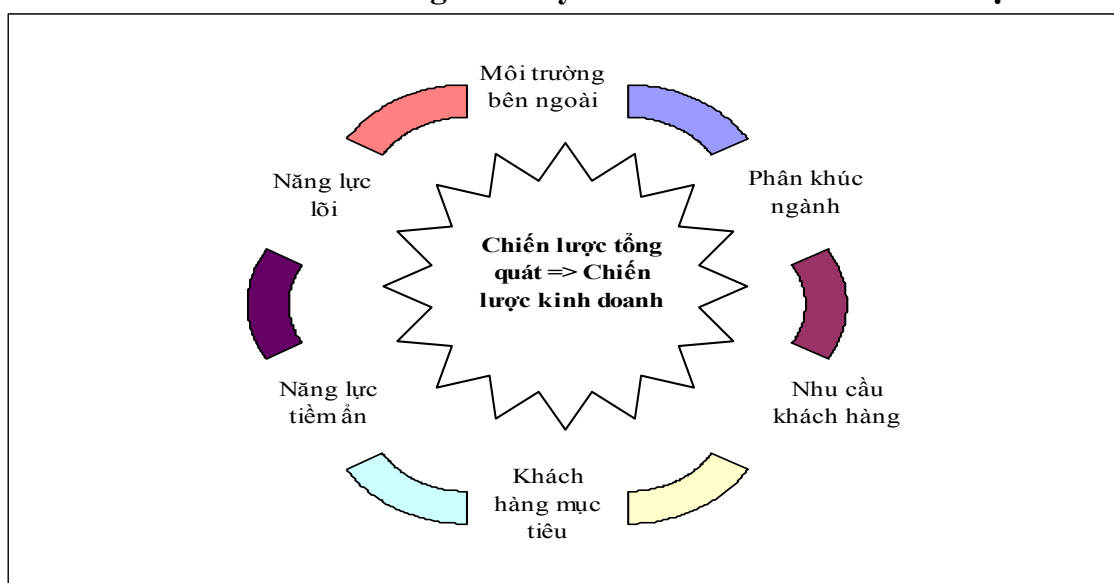
Thực hiện chiến lược khác biệt hóa đòi hỏi phải chú trọng đầu tư vào tất cả các nguồn lực nguồn lực vật chất, nguồn lực phi vật chất và nguồn nhân lực. Các nguồn lực này cần đạt được những yêu cầu sau:

- Hiếm có: nguồn lực khó có thể tìm được trên thị trường và cần có sự tích hợp đặc biệt vào ngân hàng được xem là hiếm có.
- Có thể tạo ra giá trị khách hàng: nghĩa là nguồn lực đó phải đóng góp trong quá trình hình thành giá trị.
- Có thể bắt chước nhưng không hoàn toàn, có thể thay thế nhưng không hoàn toàn: điều này có được khi nguồn lực là kết quả của một quá trình lịch sử và được kết

hợp bởi nhiều yếu tố “mềm” như tri thức, uy tín, phong cách văn hóa... Những nguồn lực khó bắt chước được nếu việc cố gắng bắt chước mang lại chi phí và rủi ro cao.

Thỏa mãn được các yêu cầu trên chứng tỏ sức mạnh nguồn lực của ACB. Sức mạnh tổng hòa giữa các nguồn lực chính là “bộ phóng” đưa chiến lược kinh doanh của ACB đến với thành công.

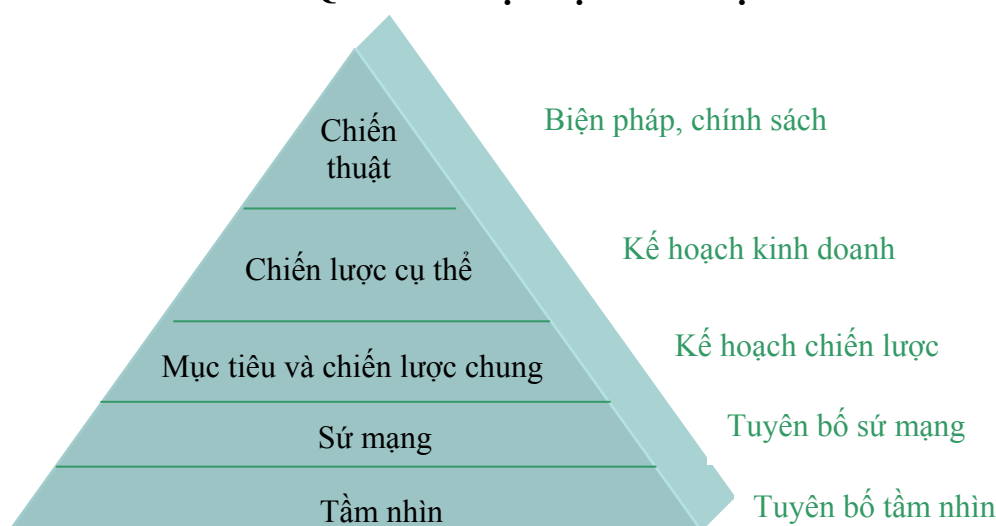
Sơ đồ 3.6 : Liên kết tương hỗ các yếu tố để hình thành chiến lược của ACB



3.2.4. Chiến thuật thực hiện chiến lược

Chiến lược xây dựng tốt cần phải kết hợp với những chiến thuật thực hiện hiệu quả mới có thể đưa ACB đi đến thành công mỹ mãn. Có nhiều cách để thực hiện chiến lược, song ACB nên chọn cách thực hiện chiến lược theo quá trình để đảm bảo quá trình thực hiện chiến lược diễn ra một cách logic và khoa học nhất.

Sơ đồ 3.7. Quá trình thực hiện chiến lược¹⁵



3.2.4.1. Tuyên bố tầm nhìn

Trong khuôn khổ kế hoạch phát triển đến năm 2015 và tầm nhìn đến 2020, ACB phân đầu trở thành tập đoàn tài chính đa năng hàng đầu Việt Nam với hoạt động cốt lõi

¹⁵ Theo Nguyễn Hữu Lam, Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan – Quản trị Chiến Lược phát triển vị thế cạnh tranh, NXB GD, Tr275

là ngân hàng thương mại bán lẻ, hoạt động năng động, sản phẩm phong phú, kênh phân phối đa dạng, dựa trên nền công nghệ hiện đại, kinh doanh an toàn hiệu quả, tăng trưởng bền vững, đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao.

Tầm nhìn của ACB không những được tuyên bố rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng mà còn phải được phổ biến trong nội bộ ngân hàng sao cho mỗi nhân viên của ACB đều nhận thức rõ về những gì Ban lãnh đạo ngân hàng đã xây dựng và lựa chọn.

3.2.4.2. Tuyên bố sứ mạng

Bản sứ mạng của ACB cần được xây dựng rõ ràng trên cơ sở tầm nhìn đã công bố. Bản sứ mạng cần đề cập đầy đủ các nội dung chủ yếu như:

- Triết lý kinh doanh của ACB: *Sức mạnh tập thể là nền tảng của thành công, cạnh tranh là vươn lên chính mình.*

- Nguyên tắc kinh doanh: *Uy tín là hàng đầu, kinh doanh an toàn và hiệu quả.*

- Niềm tin: *Sự nỗ lực của tập thể ACB sẽ được đền bù xứng đáng.*

- Sản phẩm: Bên cạnh những sản phẩm, dịch vụ ngân hàng truyền thống, ACB cam kết đem đến cho khách hàng những sản phẩm ngân hàng hiện đại với những tiện ích cao nhất.

- Thị trường: Chú ý đến thị trường trong nước, tập trung phục vụ nhóm khách hàng cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ, ACB phấn đấu trở thành ngân hàng bán lẻ tốt nhất ở Việt Nam.

- Công nghệ: Tích hợp công nghệ core banking, tiến tới thực hiện giải pháp quản trị nguồn lực toàn diện ERP sẽ là bộ phóng đưa ACB đi đến thành công.

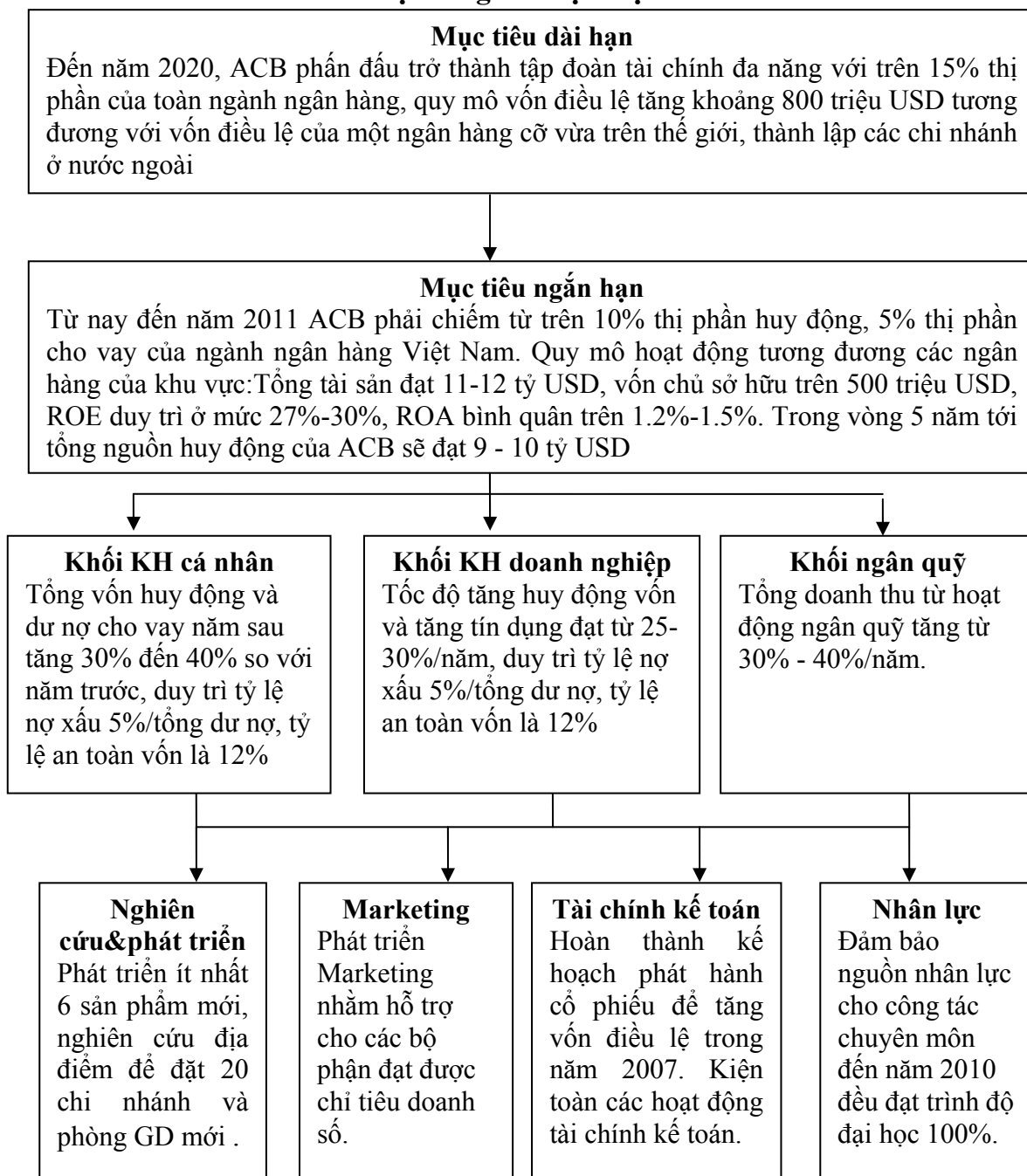
- Trách nhiệm đối với xã hội: sự thành công của ACB góp phần cải thiện “bộ mặt” của ngành ngân hàng Việt Nam; đóng góp đáng kể vào GDP của nền kinh tế.

Cũng như tầm nhìn, bản sứ mạng cần được phổ biến rộng rãi đến với mọi cán bộ nhân viên ACB nhằm thấm sâu vào tư tưởng của mỗi người, trở thành niềm tin để họ có thể cống hiến hết sức mình cho những mục tiêu chung của ngân hàng. Muốn vậy, ngoài những nỗ lực về mặt chính sách, chế độ đãi ngộ lao động, ACB có thể xây dựng bản sứ mạng thành những khẩu hiệu chung và phổ biến ở các phòng ban; tổ chức những buổi tọa đàm về bản sứ mạng mà ACB đã xây dựng. Bên cạnh đó, những động thái của Ban lãnh đạo như tác phong làm việc, trình độ người lãnh đạo cũng có ảnh hưởng to lớn đối với niềm tin của cán bộ nhân viên ACB dành cho bản sứ mạng đã được công bố.

3.2.4.3. Xây dựng mục tiêu

Để vươn tới tầm nhìn và sứ mạng đã đặt ra, ACB cần xây dựng những mục tiêu cụ thể theo từng cấp bậc dài hạn, ngắn hạn. Mục tiêu của ACB được mô tả qua hình sau:

Sơ đồ 3.8. Hệ thống thứ bậc mục tiêu của ACB



Những mục tiêu mà ACB đã đặt ra cần được cụ thể hóa thành các kế hoạch kinh doanh. Bản kế hoạch kinh doanh được xây dựng chi tiết và khoa học, trong đó nêu rõ cách thức tiến hành hoạt động kinh doanh, các chỉ tiêu cần đạt được, cách phân bổ các nguồn lực, các chỉ tiêu đo lường hiệu quả. Các cấp trong ngân hàng từ cấp các khối, đến các chi nhánh, phòng ban đều phải xây dựng kế hoạch kinh doanh chi tiết trên cơ sở hướng đến những mục tiêu chung. Kế hoạch kinh doanh phải được thông qua hội đồng chuyên gia và các cấp quản trị, sau đó được phổ biến và triển khai một cách triệt để.

Bảng 3.12. Kế hoạch lợi nhuận của ACB đến năm 2010 (Đvt: tỷ đồng)

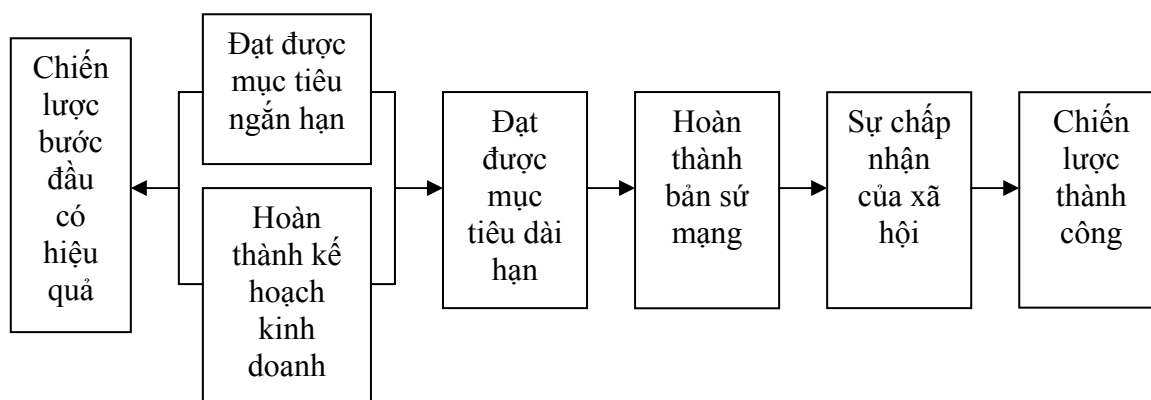
| Chỉ tiêu | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------|--------|--------|---------|---------|
| Tổng tài sản (TTS) | 60.000 | 87.000 | 123.600 | 170.500 |
| Dư nợ cho vay | 24.000 | 34.800 | 49.400 | 68.100 |
| Vốn điều lệ (VDL) | 2.536 | 3.421 | 4.552 | 5.739 |
| Lợi nhuận trước thuế | 1.205 | 1.513 | 1.891 | 2.454 |
| Lợi nhuận sau thuế | 1.037 | 1.301 | 1.361 | 1.767 |
| Lợi nhuận sau thuế/TTS bình quân (%) | 2% | 1.8% | 1.3% | 1.2% |
| Lợi nhuận sau thuế/VDL bình quân (%) | 57% | 43.7% | 34.1% | 34.3% |

(Nguồn: Công bố kế hoạch lợi nhuận của ACB)

3.2.4.4. Giải pháp thực hiện chiến lược

Tất cả các giải pháp đưa ra đều nhằm hỗ trợ cho việc thực thi chiến lược đạt đến thành công mong muốn. Song, đôi khi nhiều doanh nghiệp không thể xác định được liệu chiến lược mà mình theo đuổi đã đạt đến đỉnh điểm thành công hay chưa? Điều đó có thể khiến họ ngộ nhận về thành công khi đạt được một vài kết quả nào đó hoặc lại nuôi tham vọng quá lớn vượt xa tầm tay của doanh nghiệp mình. Cả hai chiều hướng nếu xảy ra đều bất lợi cho doanh nghiệp, nó khiến doanh nghiệp không thể định vị được bản thân mình và càng không thể giành được vị thế nhất định cho mình trong thương trường. Chính vì vậy, trong mô hình kinh doanh “Business Excellence Framework” của giáo sư Suzanne Turner đã nêu rõ để đi đến một chiến lược thành công trước hết cần phải định được “thế nào là chiến lược thành công?”¹⁶. Bản thân hai từ “Thành công” không thể nói lên được hết vấn đề, điều cốt lõi là những gì doanh nghiệp đạt được và sự công nhận của xã hội. Những phân tích đó cho thấy, sự thành công của các chiến lược mà ACB đã chọn lựa trước hết xuất phát từ những tiêu chuẩn để đo lường sự thành công đó. Có nghĩa là ACB phải xây dựng khung đo lường sự thành công của các chiến lược. Theo đó, các quản trị gia của ACB sẽ theo dõi được vị trí của ACB trên lộ trình triển khai chiến lược từ đó có những động thái tích cực thúc đẩy tiến trình thực hiện chiến lược. Do vậy, trước khi tiến hành các giải pháp thực hiện chiến lược, ACB phải xác định rõ vấn đề “khi nào chiến lược được xem là thành công”.

Sơ đồ 3.9. Khung đo lường sự thành công của các chiến lược



¹⁶ Bài giảng Quản trị chiến lược – TS Phạm Xuân Lan – ĐH Kinh tế TpHCM

Như vậy, chỉ khi nào đạt được các mục tiêu ngắn hạn cũng như dài hạn, đồng thời hoàn thành bản sứ mạng và giành được sự chấp nhận của công chúng thì các chiến lược mà ACB theo đuổi mới thực sự thành công.

Quá trình tiến đến sự thành công của chiến lược đòi hỏi ACB phải có những giải pháp hữu hiệu. Việc tìm ra những giải pháp tối ưu không chỉ dừng lại ở đó mà còn phải thực hiện chúng với một tinh thần nghiêm túc và triệt để. Các giải pháp cần được kết hợp đồng bộ trên các phương diện quản trị lẫn các lĩnh vực chuyên môn như Marketing, tài chính kế toán, công nghệ thông tin, nghiên cứu phát triển.

3.2.4.4.1. Quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho việc triển khai chiến lược chỉ có thể có được khi ACB định vị được vai trò của con người đối với sự thành công của mình. Trong quá trình định vị, ACB có thể sử dụng mô hình cụ thể hóa các mối quan hệ của hai nhà kinh tế học Dowling và Schuler (1990). Mô hình này đề cập đến loại chính sách nhân sự nào thì phù hợp để khuyến khích hành vi cần thiết nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong các chiến lược cạnh tranh.¹⁷ Theo đó, để đạt được mục tiêu của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và dịch vụ ACB cần thực hiện các xây dựng mô hình quản trị nguồn nhân lực với sự thực hiện đồng bộ những vấn đề sau:

Một là, xác định vai trò của người lao động đối với sự thành công của chiến lược: Các sản phẩm dịch vụ mang tính khác biệt cao chỉ có thể đạt được khi có sự tham gia tích cực của người lao động vào quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Vì vậy, nhiệm vụ cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực là tạo động lực để khuyến khích tinh thần làm việc, tính sáng tạo của người lao động.

Hai là, xác định các hoạt động quản trị nhân lực chính yếu cần thực hiện:

- *Xây dựng và thực hiện triệt để tiến trình nghề nghiệp cho người lao động*: tiến trình nghề nghiệp cho nhân viên thấy mục tiêu nghề nghiệp để phấn đấu trên cơ sở sự ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi của các cấp lãnh đạo ACB.

- *Huy động nguồn lực bên ngoài nhằm hỗ trợ cho quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*: Các nguồn lực này có thể là sự hỗ trợ của các cổ đông lớn trong và ngoài nước, các tổ chức quốc tế...

- *Tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp*: tổ chức các cuộc thi tay nghề, kiểm tra kiến thức chuyên môn, kiến thức xã hội; lấy kết quả làm cơ sở cho việc nâng bậc lương cũng như cấp bậc cho nhân viên ngân hàng.

- *Xây dựng các tiêu chí về đề bạt nhân viên*: các tiêu chí cần được xây dựng rõ ràng, phù hợp với yêu cầu của từng cấp bậc nhân viên đảm bảo nhân viên khi được tuyển dụng đều có trình độ chuyên môn và kỹ năng thực hành tốt

- *Áp dụng chính sách bảo hiểm lao động*: bao gồm các trợ cấp xã hội phù hợp với Luật Lao động, các phụ cấp theo chế độ như phụ cấp độc hại, phụ cấp rủi ro tiền mặt, phụ cấp chuyên môn, v.v...

- *Áp dụng các chính sách về tuyển dụng, đào tạo nhân viên*: Quá trình tuyển dụng nhân viên cần được tiến hành theo quy trình khoa học và dựa trên những tiêu chí được xây dựng cụ thể và phù hợp với yêu cầu thực tiễn của ngân hàng. Các chính sách

¹⁷ Theo Đỗ Thanh Huyền, vietmanagement.com, 12/4/2004.

đào tạo của ACB cần hướng tới việc khuyến khích đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ chuyên môn phù hợp với chức năng công việc nhằm thực hiện tốt các dịch vụ đa dạng của ngân hàng và chuẩn bị cho những công việc có trách nhiệm cao hơn. Bên cạnh đó, ACB cần nâng cấp cơ sở vật chất cho Trung tâm đào tạo, cải cách giáo trình giảng dạy về nghiệp vụ ngân hàng, kiến thức pháp luật, tổ chức quản lý, áp dụng những hình thức đào tạo hiện đại. Nhân viên quản lý, điều hành của ACB cần được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, v.v. Bên cạnh đó, ACB cần xây dựng các chính sách mới nhằm khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị tạo nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững. Các khóa học do ACB tổ chức phải được nâng cao chất lượng hơn nữa bằng cách mời những chuyên gia giỏi trực tiếp giảng dạy, áp dụng các phương pháp giảng dạy mới kết hợp với cơ sở vật chất hiện đại. Các khóa học này cần được tổ chức thường xuyên như khóa học dành cho nhân viên mới tuyển dụng bao gồm khóa học về Hội nhập môi trường làm việc, khóa học về các sản phẩm của ACB, các khóa nghiệp vụ và hướng dẫn sử dụng phần mềm TCBS liên quan đến chức danh nhân viên (tín dụng, giao dịch, thanh toán quốc tế, v.v.). Khóa học dành cho cán bộ quản lý bao gồm khóa học về các sản phẩm mới của ACB, khóa bồi dưỡng kiến thức quản lý chi nhánh, các khóa học về kỹ năng liên quan (kỹ năng bán hàng, đàm phán, giải quyết vấn đề, v.v.), các khóa học nâng cao và cập nhật, bổ sung kiến thức về nghiệp vụ: tín dụng nâng cao, phục vụ khách hàng chuyên nghiệp, v.v. Bên cạnh các khóa học được tổ chức tại trung tâm đào tạo của mình, ACB cần tăng cường hợp tác với các tổ chức giáo dục, các ngân hàng bạn, các cổ đông nước ngoài, để tổ chức các khóa học khác trong và ngoài nước nhằm nâng cao kiến thức cho cán bộ ngân hàng.

- *Áp dụng các chính sách khen thưởng động viên*: Chế độ khen thưởng cho nhân viên của ACB gắn liền với kết quả hoạt động kinh doanh và chất lượng dịch vụ của mỗi nhân viên thực hiện cho khách hàng. Ngoài các mức thưởng theo các chế độ cơ bản, ACB cần tăng mức thưởng xứng đáng cho nhân viên làm việc có năng suất và hoàn thành công việc; cho các đơn vị, cá nhân tiêu biểu trong năm, có sáng kiến mới. Mức lương thưởng sẽ được xác định trên cơ sở kết quả, thành tích công việc và những sáng kiến có giá trị của nhân viên. Mức lương thưởng này sẽ từng bước được cải thiện dựa trên hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Các tổ chức như công đoàn, đoàn thanh niên và các tổ chức xã hội cần thường xuyên tổ chức và đổi mới các hoạt động sinh hoạt đoàn thể nhằm tạo không khí vui tươi, thân thiện cho nhân viên từ đó tạo động lực làm việc và gắn bó lâu dài với ACB. Ngoài ra, ACB cần thực hiện một triết để các chính sách đãi ngộ nhân viên như xây căn hộ chung cư bán trả góp, tổ chức khám bệnh định kỳ và thành lập câu lạc bộ sức khỏe

- *Xây dựng các mối quan hệ hợp tác giữa nhà quản lý và người lao động*: Các mối quan hệ cần được xây dựng trên tinh thần tự giác nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Các mối quan hệ này có thể được xây dựng thông qua các công việc hàng ngày, các buổi sinh hoạt tập thể, các cuộc thi trong ngân hàng...

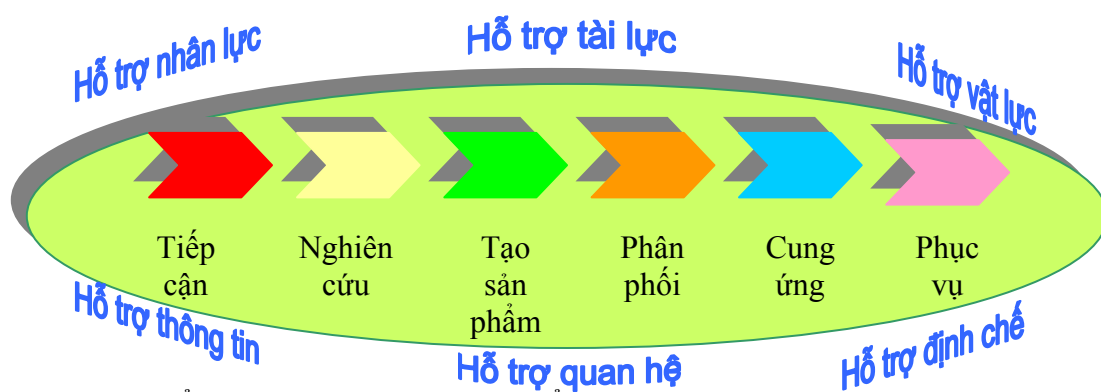
- Thực hiện cải thiện môi trường làm việc theo chương trình 5S (Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc, Sẵn sàng) nhằm đem lại môi trường làm việc chuyên nghiệp và năng động, tạo tinh thần hưng phấn và bầu không khí cởi mở, nâng cao năng suất, góp phần mang lại niềm tin cho khách hàng

3.2.4.4.2. Gắn cơ cấu với chiến lược

Cơ cấu của ACB được tổ chức theo dạng khối chức năng, các khối được đặt dưới sự lãnh đạo của Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc. Bởi vì chiến lược của ACB trong thời kỳ hội nhập là tăng cường cạnh tranh bằng những thế mạnh của mình do vậy cơ cấu ngân hàng cần được hoàn thiện theo hướng gọn nhẹ và hiệu quả. Lý thuyết tái cơ cấu doanh nghiệp sẽ là nền tảng khoa học cho vấn đề đó.

Tái cơ cấu doanh nghiệp là việc xây dựng lại cơ cấu nhằm đạt được hiệu quả kinh tế mong muốn, làm tăng năng suất lao động trên cơ sở phát huy được năng lực lõi và tay nghề chuyên môn. Việc định vị được vai trò của người lao động, vai trò của lãnh đạo trong quá trình phát triển của ngân hàng kết hợp với hệ thống thông tin và công nghệ hiện đại sẽ tạo điều kiện để triển khai, vận hành một cơ cấu được “tổ chức theo chiều ngang”. Triết lý tái cơ cấu theo chiều ngang được “International Benchmarking Clearinghouse” của “American Productivity and Quality Center” dựa trên việc nghiên cứu cách tổ chức của 80 doanh nghiệp nổi tiếng là năng động nhất thế giới đưa ra. Theo đó, doanh nghiệp sẽ được tổ chức trên cơ sở đan kết chặt chẽ hai tiến trình: tiến trình tác nghiệp và tiến trình hỗ trợ. Trong đó, tất cả các vị thế trong doanh nghiệp được bố trí theo đúng chức năng nhiệm vụ, hình thành một bộ máy gọn nhẹ tạo điều kiện cho các thành viên trong doanh nghiệp có thể phân đầu hết sức mình để tham gia vào một tiến trình chung hướng về việc mang đến giá trị gia tăng cao nhất, phù hợp với những đòi hỏi của thị trường.¹⁸ Trên cơ sở triết lý tái cấu trúc doanh nghiệp theo chiều ngang, ACB cần tiếp tục hoàn thiện cơ cấu của mình theo hướng gọn nhẹ và hiệu quả. Tiến trình tổ chức cơ cấu ngân hàng có thể thực hiện như sau:

Sơ đồ 3.10. Tiến trình tổ chức cơ cấu ngân hàng theo chiều ngang



Với cách tổ chức như trên, bộ máy tổ chức của ngân hàng sẽ gọn nhẹ và phong phú hóa công việc của mỗi cá nhân; bộ phận trong ngân hàng; làm nảy sinh một phong thái mới trong quan hệ công việc: vì quyền lợi và sự phát triển về tay nghề của chính bản thân mình mà mỗi thành viên trong ngân hàng phải tự điều chỉnh lại hành vi ứng

¹⁸ Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm-Thị trường, chiến lược, cơ cấu, NXB TpHCM 2005, tr344.

xử của mình nhằm hòa nhập vào tổ chức “theo chiều ngang” nói trên. Do đó, sự vận hành của cơ cấu tổ chức theo chiều ngang là nền tảng của việc hình thành một văn hóa doanh nghiệp mới, nghĩa là một môi trường quan hệ mà ở đó sự phát triển của ngân hàng chỉ có thể dựa trên cơ sở sự phát triển của mỗi thành viên trong ngân hàng, và ngược lại các thành viên đó cũng chỉ có thể phát huy hết mọi tiềm năng của mình khi đóng góp tích cực vào công việc chung và san sẻ thông tin với tập thể cán bộ ngân hàng để hoàn thành nhiệm vụ. Cơ cấu tổ chức theo chiều ngang sẽ tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của ngân hàng trên cơ sở sự phát triển tay nghề và năng lực của từng cán bộ nhân viên của ngân hàng.

3.2.4.4.3. Củng cố và phát triển văn hóa ACB

Phong cách văn hóa ACB cần được hoàn thiện và phát triển trên tất cả các phương diện bao gồm các giá trị, thái độ, mẫu mực, truyền thống, niềm tin, nghi thức được thể hiện qua cơ chế hoạt động, cách thức vận hành hệ thống, kỹ năng lãnh đạo. Phát triển phong cách văn hóa ACB cần được thực hiện trên cả 3 mức độ:

- Xây dựng các biểu tượng: Các biểu tượng bao gồm những sự việc dễ nhận biết như ngôn ngữ, các nghi thức, cách bố trí phòng làm việc... Tất cả các yếu tố này cần được xây dựng và phát triển theo hướng tôn trọng người lao động, tin tưởng và tạo điều kiện phát huy năng lực làm việc cho họ.

- Chia sẻ các giá trị chung của ngân hàng và xây dựng triết lý kinh doanh: Các giá trị ở đây bao gồm giá trị vật chất và giá trị tinh thần. Giá trị vật chất mà ACB mang lại cho các thành viên trong ngân hàng chính là tiền lương và các khoản thưởng được trả xứng đáng theo năng lực. Giá trị tinh thần lại là một phạm trù mà không phải doanh nghiệp nào cũng có thể chia sẻ với nhân viên. Để nhân viên có được sự hãnh diện về nơi họ làm việc hoặc chí ít cũng phải thấy rõ ý nghĩa công việc của mình có nghĩa là doanh nghiệp đã tạo được các giá trị tinh thần cần thiết. Các giá trị vô hình này lại có sức mạnh to lớn trong việc tập trung và phát huy cao độ sự cống hiến của toàn bộ nhân viên trong ngân hàng. Việc định hình và chia sẻ các giá trị tinh thần chung của ngân hàng đòi hỏi sự dẫn thân thật sự và hết mình của các cấp lãnh đạo ACB. Điều đó cần được thể hiện qua các hành động cụ thể của các cấp lãnh đạo như quan tâm sát sao đến đời sống, nguyện vọng của nhân viên; xem trọng các ý kiến của tất cả nhân viên không phân biệt cấp bậc, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát triển nghề nghiệp... Bản thân người lãnh đạo cũng phải nỗ lực hết mình cho sự tồn tại và phát triển của ngân hàng. Chính niềm tin của người lãnh đạo vào các giá trị chung của ngân hàng cùng với những hành động cụ thể và thực sự có ý nghĩa của họ sẽ tạo niềm tin cho người lao động. Khi ấy, bản thân từng cá nhân và toàn bộ tập thể nhân viên sẽ tìm cách trang bị

cho mình những phương thức tổ chức mới nhằm tạo ra những cơ cấu thích hợp để phục vụ cho các chiến lược mà ACB đã lựa chọn.

Triết lý kinh doanh chính là phương hướng hoạt động của ngân hàng, là cách suy nghĩ của cấp lãnh đạo về những gì tốt đẹp cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Triết lý kinh doanh đem lại bản sắc cho ACB. Kết hợp giữa triết lý kinh doanh và chia sẻ các giá trị sẽ đem lại niềm tin cho tập thể ACB và hướng cả tập thể theo những mục tiêu chung của ngân hàng. Triết lý kinh doanh mà ACB có thể theo đuổi là : *“ACB không bán cái mình có mà bán cái khách hàng cần, ACB không chỉ bán sản phẩm - product mà ACB đem lại cho khách hàng một phong cách sống mới – new lifestyle”*

- Sử dụng các giả thuyết cơ bản về nhân sinh quan, thế giới quan trong quản trị ngân hàng: Các nhà quản trị phải hướng tới những giá trị tốt đẹp của con người nhằm khai thác và phát huy những giá trị đó trong ngân hàng.

3.2.4.4.4. Marketing

Trên cơ sở phân đoạn khách hàng mục tiêu gồm hai nhóm là khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp (chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ và vừa), ACB cần áp dụng giải pháp Marketing hỗn hợp 4P, đó là Product - Sản phẩm, Price – Giá cả, Place – Phân phối, Promotion – Xúc tiến.

♦ Giải pháp cho sản phẩm dịch vụ - Product

✓ Áp dụng các nguyên tắc Marketing cơ bản về sản phẩm trong xây dựng kế hoạch hành động như nguyên tắc về sự dẫn đầu (sản phẩm đầu tiên bao giờ cũng có ưu thế hơn sản phẩm tốt hơn), nguyên tắc về chủng loại (Nếu không thể tạo được sản phẩm đầu tiên của một chủng loại, hãy thay đổi tính chất của chủng loại đó, hoặc tạo ra một chủng loại mới mà nó có thể là sản phẩm đầu tiên...).

✓ Phát triển sản phẩm mới hoặc tạo những tính năng mới cho sản phẩm hiện có theo đúng quy trình sau:

- Xây dựng ý tưởng chung về sản phẩm, dịch vụ mới bằng cách thu thập những ý kiến từ khách hàng, bản thân nội bộ ngân hàng, từ đối thủ cạnh tranh, từ các trung tâm, viện nghiên cứu, các đơn vị thiết kế, các chuyên gia, chuyên viên.

- Thành lập hội đồng khoa học kỹ thuật gồm chuyên gia thiết kế, kinh doanh, kỹ thuật ... am tường về sản phẩm và thị trường để gạn lọc những ý tưởng chung thành kế hoạch cụ thể.

- Phân tích kinh doanh : nghiên cứu tính khả thi và hiệu quả của việc hình thành và phát triển sản phẩm mới; lên kế hoạch chi phí và quy trình sản xuất sản phẩm mới; xây dựng hệ thống tiêu chuẩn sản phẩm nhằm tạo ra một hệ sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng cao đáp ứng được nhu cầu đặc thù của khách hàng.

- Phát triển sản phẩm : Đánh giá sản phẩm trước khi đưa ra thị trường, hoàn thiện sản phẩm trên cơ sở các đánh giá khách quan và khoa học của hội đồng thẩm định.
- Thử nghiệm thị trường: Bắt đầu đưa sản phẩm mới ra thị trường thông qua các kênh phân phối và các hình thức chiêu thị.
- Thương mại hóa sản phẩm: khi sản phẩm đã được thị trường chấp nhận, cần đẩy mạnh hoạt động xúc tiến thương mại để phát triển sản phẩm rộng khắp.

Bảng 3.13. Các sản phẩm dịch vụ mới có thể phát triển

| Sản phẩm, dịch vụ | Khách hàng mục tiêu | Hiệu quả |
|---|--|---|
| Huy động tiết kiệm tại nhà | Khách hàng cá nhân riêng lẻ | Tiết kiệm thời gian cho khách hàng, mở rộng thị trường. |
| Giao dịch gửi tiền vào tài khoản qua máy ATM. | Khách hàng cá nhân | Tiết kiệm thời gian cho khách hàng và nhân viên ACB , mở rộng thị trường. |
| Tra cứu thông tin tài khoản thẻ trên máy ATM | Khách hàng cá nhân | Tiết kiệm thời gian cho khách hàng và nhân viên ACB , mở rộng thị trường |
| Gửi tiết kiệm có kỳ hạn trên máy ATM | Khách hàng cá nhân | Tiết kiệm thời gian cho khách hàng và nhân viên ACB , mở rộng thị trường |
| Dịch vụ cung cấp thông tin tự động qua website. | Khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp. | Thuận tiện cho khách hàng khi tìm kiếm thông tin về lĩnh vực tài chính ngân hàng, quảng bá thương hiệu ACB. |
| Dịch vụ tư vấn tài chính trực tuyến. | Khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp. | Thuận tiện cho khách hàng khi tìm hiểu về lĩnh vực tài chính ngân hàng, tăng nguồn thu từ dịch vụ. |

♦ **Giải pháp cho giá cả - Price**

Để đưa ra một mức lãi suất và phí dịch vụ phù hợp, mang lại hiệu quả kinh doanh cao, ACB cần tuân thủ các luật lệ và lựa chọn mục tiêu định giá trong quy trình quyết định giá cả; Xem xét cầu, cung và các yếu tố thuộc về môi trường marketing ảnh hưởng tới quyết định giá. ACB có thể vận dụng quy trình xác định giá sau:

- Xác định các thị trường mục tiêu và nhận dạng khách hàng tiềm năng.
- Dự đoán tiềm năng thị trường và từ đó xác định các cơ hội cạnh tranh.
- Phát triển việc định vị sản phẩm và lưu ý sự khác biệt sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh.
- Định giá trong mối quan hệ với các chiến lược của marketing hỗn hợp, đặc biệt là chiến lược phân phối và xúc tiến.

- Dự đoán sự co giãn của cầu theo giá từ các kinh nghiệm quá khứ cũng như qua những thử nghiệm thị trường.

- Tính toán và phân tích tất cả các chi phí liên quan.
- Phân tích các yếu tố môi trường.
- Xác định mục tiêu định giá.
- Phát triển cơ cấu giá.

♦ **Giải pháp về xúc tiến thương mại - Promotion**

✓ Củng cố Slogan của ACB: Slogan là phần cô đọng nhất của thương hiệu được gửi đến người tiêu dùng, giúp người tiêu dùng hình dung thương hiệu và sản phẩm nhanh chóng hơn, dễ dàng hơn. Do vậy, ACB cần chú trọng các giải pháp nhằm củng cố Slogan mà ACB đã dày công gây dựng, đó là “*ACB luôn hướng đến sự hoàn hảo để phục vụ khách hàng*”. Để thực hiện được nhiệm vụ này, bên cạnh các kế hoạch về sản phẩm dịch vụ, bộ phận Marketing cần tăng cường các hoạt động quảng bá nhằm đưa Slogan của ACB đến tiệm cận với khách hàng.

✓ Đa dạng hóa các loại hình xúc tiến thương mại gồm:

- *Chào hàng* giúp ACB có thêm một lượng lớn khách hàng mà các kênh thông tin khác (quảng cáo trên truyền hình, báo chí...) không thể thuyết phục được. ACB có thể tổ chức đào tạo một đội ngũ bán hàng trực tiếp nhằm cung cấp trực tiếp cho khách hàng những thông tin về sản phẩm qua công cụ như catalog, hàng mẫu, film, slide film, hội chợ và triển lãm thương mại và các tài liệu, công cụ tại điểm bán hàng; Thu thập tin tức và cung cấp thông tin có ích cho việc hoạch định các chương trình khuyến mãi và quảng cáo.

- *Quảng cáo* : Thực hiện các chương trình quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng; hoàn thiện và phát triển Website của ngân hàng nhằm quảng bá hình ảnh của ACB trên toàn quốc, trong khu vực và trên thế giới.

- *Khuyến mãi*: Tổ chức những hoạt động khuyến mãi phong phú đa dạng nhằm bổ sung và hỗ trợ cho việc chào hàng và quảng cáo. Các hoạt động này thường không lặp lại và có từng đợt ngắn hạn khác nhau. Các hình thức khuyến mãi có thể đề cập đến bao gồm Gửi tiết kiệm trúng thưởng; Gửi tiết kiệm nhận bao lì xì vào dịp Tết cổ truyền (giá trị bao lì xì tính trên phần trăm số tiền gửi); Tặng quà lưu niệm cho khách hàng đến giao dịch vào dịp kỷ niệm ngày thành lập ngân hàng; Quy định mức tiền gửi tiết kiệm và thời hạn cụ thể, theo đó khách hàng sẽ được hưởng các chương trình khuyến mãi của ngân hàng (quà tặng, mức lãi suất hấp dẫn theo từng mức tiền gửi...).

- *Các dịch vụ khách hàng*: Chú trọng các dịch vụ hỗ trợ khách hàng: tư vấn trực tiếp và qua điện thoại cho khách hàng các thông tin về sản phẩm dịch vụ của ACB; thiết lập đường dây nóng để nhận phản hồi của khách hàng về phong cách phục vụ...

- *Xây dựng và phát triển các mối quan hệ công chúng*: Các mối quan hệ với các tổ chức xã hội, các tổ chức từ thiện, đài phát thanh, truyền hình... cần được tiếp tục củng cố và phát triển. Theo đó tất cả những thông tin về ACB hoặc sản phẩm của ACB sẽ được truyền đạt một cách rộng rãi và thuận lợi bởi một số cơ quan truyền thông.

✓ Phổ biến biểu tượng của ACB : Biểu tượng có vai trò quan trọng trong việc thiết lập mối thiện cảm của khách hàng tiềm năng về màu sắc, cách bố trí quảng cáo. Do vậy, biểu tượng của ACB cần được thường xuyên xuất hiện trong các chương trình quảng cáo, các hoạt động tài trợ, các hoạt động văn hóa xã hội...

✓ Thực hiện văn minh thương mại: Văn minh thương mại chỉ có thể đạt được khi hội tụ đầy đủ các yếu tố sau:

- Văn minh về hàng hóa: cung cấp sản phẩm dịch vụ đúng như cam kết với khách hàng, chịu trách nhiệm về chất lượng đối với những sản phẩm dịch vụ đã cung ứng.

- Văn minh đạo đức và tín nhiệm thương mại: phục vụ khách hàng với thái độ văn minh lịch sự, tất cả đều hướng tới sự hài lòng của khách hàng chứ không dừng lại ở việc phô trương khẩu hiệu.

- Văn minh về kỹ thuật công nghệ thương mại: liên tục đổi mới máy móc thiết bị, công nghệ hiện đại phục vụ nhằm đảm bảo cho quá trình cung cấp sản phẩm dịch vụ đạt hiệu quả cao nhất.

- Văn minh về thẩm mỹ thương mại: cần tập trung vào vẻ đẹp của trang phục, phong cách, ngôn ngữ trong giao tiếp với khách hàng; chú trọng vào cơ sở vật chất, địa điểm làm việc, giao dịch với khách hàng.

◆ **Giải pháp về phân phối - Place**

ACB cần phải lựa chọn hệ thống phân phối thích nghi cho mỗi thị trường. Đối với thị trường có tiềm năng lớn ACB sẽ thành lập các chi nhánh có quy mô lớn, cơ sở vật chất hiện đại. Bên các chi nhánh lớn, ACB cũng xây dựng các phòng giao dịch nhằm phục vụ cho phân thị trường hẹp hơn. Các chi nhánh và phòng giao dịch cần được phân bố đều và rộng khắp các tỉnh thành trong cả nước. Cụ thể, ACB cần phát triển thêm các chi nhánh và phòng giao dịch ở khu vực phía bắc và miền trung. Ngoài việc phát triển về số lượng, ACB cũng cần tập trung nâng cao chất lượng hoạt động cho các chi nhánh, phòng giao dịch, đảm bảo cho khách hàng khi đến bất kỳ chi nhánh hay phòng giao dịch nào của ACB đều cảm thấy như đang được giao dịch tại trung tâm Sở giao dịch.

3.2.4.4.5. Tài chính kế toán

Đây là một công tác quan trọng nhằm đảm bảo cung cấp vốn cho quá trình thực hiện chiến lược, phân tích các kết quả của chiến lược cũng như đánh giá giá trị của ngân hàng. Do vậy, hoàn thiện công tác tài chính kế toán là một vấn đề không thể thiếu để tiến đến sự thành công của chiến lược mà ACB đã lựa chọn. Các vấn đề chủ yếu ACB cần chú trọng quan tâm gồm:

- Tuân thủ nghiêm túc các quy định về tài chính kế toán của Bộ Tài chính.

- Hoàn thiện quy chế tài chính của ngân hàng và các đơn vị trực thuộc.

- Lập kế hoạch tăng trưởng nguồn vốn điều lệ: bằng cách bán cổ phiếu cho các cổ đông nước ngoài cũng như cho nhân viên và các cổ đông trong nước.

- Quản lý chặt chẽ tài sản cố định; tiến hành kiểm kê và đánh giá định kỳ toàn bộ tài sản cố định hiện có của ngân hàng làm cơ sở cho việc tính toán hao mòn và tránh được tình trạng hư hỏng thất thoát.

- Quản lý chặt chẽ các khoản nợ, lập kế hoạch thu hồi triệt để các khoản nợ quá hạn, nợ xấu, nợ khó đòi.
- Tiến hành kiểm soát và quản lý chi phí một cách chặt chẽ, đảm bảo chi phí sử dụng đúng mục đích và mang lại hiệu quả cao.
- Lập các bảng dự thảo ngân sách hàng năm nhằm sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực của tổ chức.
- Định kỳ tiến hành các hoạt động kiểm toán nội bộ và thuê công ty Price water house Coopers (PWC) kiểm toán độc lập
- Thiết lập mối quan hệ tài chính lành mạnh với Ngân hàng Nhà nước, với các tổ chức tài chính trong và ngoài nước.

3.2.4.4.6. Nghiên cứu và phát triển (Research & Development – R&D)

R & D là một nghiên cứu khoa học vừa lý thuyết vừa ứng dụng, chọn lọc và thay đổi các quan niệm và các mẫu nghiên cứu hướng đến sự phát triển cuối cùng của quá trình thương mại và của sản phẩm. Vì vậy, R & D vừa khám phá các phương pháp kỹ thuật sản xuất mới và các sản phẩm mới vừa đưa các phát minh này ra thị trường. Hoạt động nghiên cứu phát triển của ACB cần tập trung vào một số vấn đề sau:

- Lập sơ đồ quy hoạch mạng lưới các chi nhánh, phòng giao dịch của ACB tại các quận, huyện trong thành phố và các tỉnh thành trong cả nước.
- Khảo sát tìm kiếm những địa điểm phù hợp để đặt chi nhánh và phòng giao dịch sao cho chi phí thấp nhất và hiệu quả kinh doanh cao nhất.
- Tìm kiếm những hoạt động vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh để tác động đến quá trình nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ.
- Nghiên cứu và thiết kế những sản phẩm, dịch vụ ngân hàng với những tính năng ưu việt, mang lại tiện ích cao nhất cho khách hàng với giá cả hợp lý.
- Nghiên cứu và phát triển những công nghệ tiên tiến, cho phép ngân hàng tạo ra những sản phẩm dịch vụ uy tín và chất lượng.

3.2.4.4.7. Hệ thống thông tin

Tất cả những tiềm lực của đội ngũ nhân sự, tay nghề chuyên môn và phong thái tích cực trong công việc của nhân viên chỉ có thể được phát huy bởi một hệ thống khuyến khích việc trao đổi thông tin giữa các thành viên của ngân hàng. Nói một cách khác là nhờ trao đổi thông tin mà năng lực, tay nghề chuyên môn và tầm nhìn của tập thể cán bộ nhân viên ngân hàng không ngừng được nâng cao. Chính vì vậy, ACB cần thiết lập một hệ thống trao đổi thông tin hai chiều dựa trên các phương thức của chuyên ngành Quản lý tri thức (xuất hiện từ cuối năm 1991 tại Mỹ và Châu Âu, đang trở nên rất phổ biến ở các doanh nghiệp) theo quy trình CTR, đó là:

Capitalize – Tích lũy: tạo ra những kho dữ liệu để lưu tất cả những năng lực, kiến thức, tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm có được bởi tất cả các thành viên của ngân hàng từ những công việc của mình. Trên cơ sở đó, tri thức mới thật sự trở thành tài sản chung của ngân hàng.

Transfer - Chuyển giao: Nguồn vốn tri thức đó cần được chuyển giao giữa các bộ phận và thành viên của ngân hàng để phát huy hết hiệu năng của mình.

Renew - Đổi mới: Thông qua quá trình chuyển giao, nguồn vốn tri thức sẽ được hoàn thiện và đổi mới liên tục, tạo điều kiện cho hiệu năng của ngân hàng phát triển không ngừng trên cơ sở nâng cao được năng lực lõi và tay nghề chuyên môn.

Để xây dựng được hệ thống trao đổi thông tin theo quy trình CTR, ACB cần có một đội ngũ chuyên viên công nghệ thông tin có chuyên môn cao nhằm thiết lập và hoàn thiện hệ thống mạng nội bộ ngân hàng. Mạng này sẽ nối liền tất cả các nhân viên trong ngân hàng, cho phép họ chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm, phương pháp nhằm giải quyết công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất giúp ACB tiết kiệm được nhiều chi phí đào tạo, thời gian lao động. Những khoản chi phí đó sẽ được dùng để động viên cho những nhân viên có đóng góp tích cực vào kho dữ liệu kiến thức của ngân hàng. Bên cạnh việc trao đổi thông tin qua mạng, ACB cần tổ chức những đợt trao đổi trực tiếp giữa các nhân viên trong ngân hàng để cùng nhau nâng cao năng lực và tay nghề chuyên môn.

3.2.4.4.8. Kỹ thuật, công nghệ

Chiến lược hiện đại hóa hệ thống công nghệ ngân hàng của ACB cần thực hiện theo 4 định hướng chính, đó là:

- Việc đầu tư công nghệ và thiết bị cần lựa chọn kỹ thuật và công nghệ hiện đại, tuân thủ giải pháp mở, có khả năng mở rộng trong những năm tiếp theo.
- Xây dựng được hệ thống phần mềm ứng dụng hợp lý, phù hợp với điều kiện của ACB để tin học hoá các nghiệp vụ một cách đồng bộ; từng bước tự động hoá theo chuẩn mực quốc tế.
- Có kế hoạch lâu dài đào tạo cán bộ đủ kiến thức vận hành, khai thác và làm chủ kỹ thuật đối với các hệ thống kỹ thuật mới hiệu quả nhất.
- Phải kết hợp giữa ứng dụng kỹ thuật mới với nghiên cứu chỉnh sửa và xây dựng mới các quy trình nghiệp vụ cho phù hợp với điều kiện kỹ thuật hiện đại.

Theo đó, các giải pháp hiện đại hóa công nghệ thông tin cụ thể cho ACB gồm:

✓ Tiếp tục hoàn thiện hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ TCBS nhằm cải tiến các dịch vụ trực tuyến, phản hồi nhanh các yêu cầu của khách hàng cũng như cải thiện chất lượng dịch vụ, xây dựng các sản phẩm mới, tạo báo cáo về hoạt động ngân hàng.

✓ Tiếp thu chuyển giao công nghệ từ các đối tác nước ngoài để ứng dụng những công nghệ mới như lắp đặt máy giao dịch tài chính tự động ABC...

✓ Xây dựng cơ sở để ứng dụng thành công giải pháp quản lý doanh nghiệp toàn diện ERP (Enterprise Resource Planning). ERP là một hệ thống thông tin quản trị doanh nghiệp bằng công nghệ thông tin, cho phép các nhà quản trị tự kiểm soát được trạng thái nguồn lực của mình, từ đó có thể lên kế hoạch khai thác các nguồn tài nguyên này hợp lý nhờ vào các quy trình nghiệp vụ thiết lập trong hệ thống. Ứng dụng ERP không phải chỉ dừng lại ở việc triển khai một hai module nào đó hay mua nhiều giải pháp của nhiều hãng phần mềm khác nhau, kết hợp chúng lại khá lỏng lẻo, chắp vá mà phải là sự tích hợp toàn diện với nhau trên một cơ sở dữ liệu thống nhất các hệ MRP (Material Resource Planning), tài chính (finance) và nguồn nhân lực (human resources). Lợi ích có thể kể đến của ERP như cho phép khai thác hiệu quả hệ thống

kết nối toàn cầu; các nhà lãnh đạo có thể kiểm soát điều hành trực tiếp ngân hàng ngay cả khi đang đi công tác xa, sẵn sàng tham gia quá trình toàn cầu hóa bằng hệ thống quản trị tiên tiến theo tiêu chuẩn quốc tế, phản ứng nhanh với những thay đổi của thị trường, nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, tồn tại và phát triển trong xã hội thông tin. Để ứng dụng thành công ERP, ACB cần giải quyết các vấn đề sau:

- Cần có sự chấp nhận tích cực của các cổ đông và cá nhân có thẩm quyền chính nhằm giải quyết các vấn đề nảy sinh khi triển khai ERP như chia sẻ thông tin giữa các bộ phận, phân chia lại công việc...

- Nâng cao năng lực của người sử dụng cuối. Trong dự án ERP, người sử dụng cuối cần các kỹ năng: Vi tính, nghiệp vụ, Anh văn và khả năng sử dụng phần mềm.

- Lựa chọn đúng đối tác tư vấn. Vai trò tư vấn hết sức quan trọng, thậm chí quyết định sự thành bại cũng như chiến lược phát triển hệ thống ERP. Cần đảm bảo các nhà tư vấn làm việc độc lập, trung thực, lâu dài và am hiểu ERP. 100% dự án ERP sẽ thất bại khi chọn đối tác tư vấn không đúng.

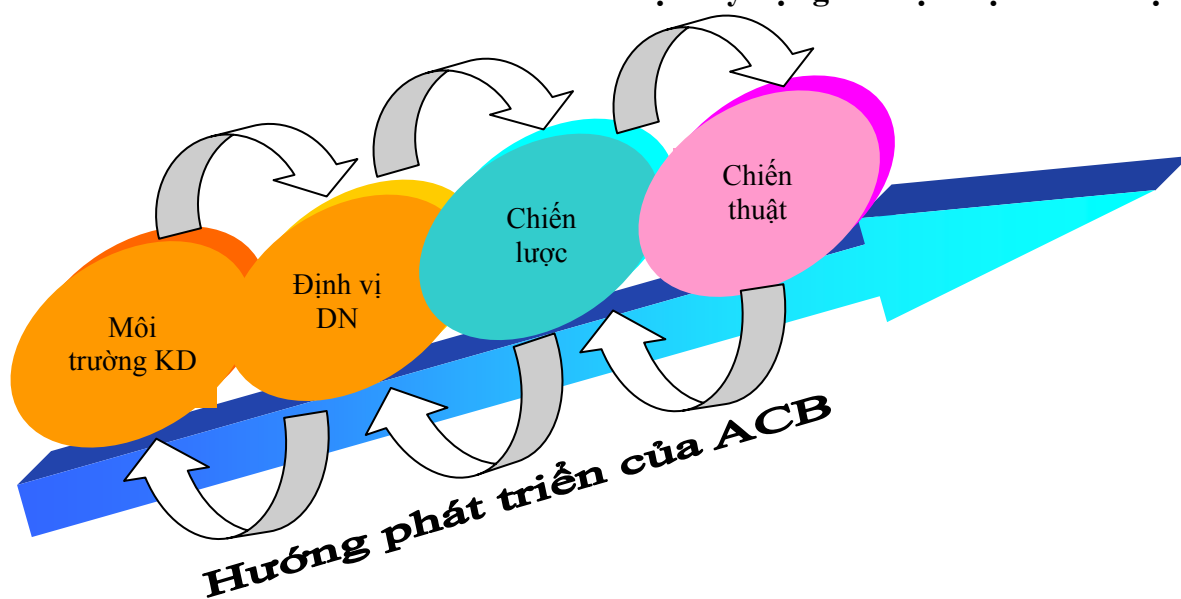
- Xây dựng phương pháp triển khai rõ ràng và khoa học đồng thời phải đảm bảo rằng quá trình triển khai dự án luôn tuân thủ theo phương pháp đã đề ra.

- ✓ Mở rộng hệ ERP bằng cách kết nối với hệ CRM - Custom Relationship Management (quản trị quan hệ khách hàng). CRM là hệ thống nhằm phát hiện các đối tượng tiềm năng, biến họ thành khách hàng, và sau đó giữ các khách hàng này lại với công ty. CRM là sự tổng hợp của nhiều kỹ thuật từ marketing đến quản lý thông tin hai chiều với khách hàng, cũng như rất nhiều công cụ phân tích về hành vi của từng phân khúc thị trường đến hành vi mua sắm của từng khách hàng. Hệ quản trị CRM giúp bộ phận cung cấp sản phẩm dịch vụ có thể rút ngắn thời gian cung ứng sản phẩm và nâng cao doanh thu; bộ phận tiếp thị có thể nâng cao tỷ số phản hồi của các chiến dịch tiếp thị đồng thời giảm chi phí liên quan đến việc tìm ra đối tượng tiềm năng và biến họ thành khách hàng; bộ phận chăm sóc khách hàng có thể nâng cao năng suất phục vụ khách hàng của từng nhân viên, nâng cao hệ số thỏa mãn đồng thời giảm thời gian phản hồi và thời gian giải quyết mỗi yêu cầu từ khách hàng; khách hàng dễ dàng trao đổi thông tin với ngân hàng theo bất cứ cách nào khách hàng thích, vào bất cứ lúc nào, thông qua bất cứ kênh liên lạc nào, bằng bất cứ ngôn ngữ nào... Hệ thống CRM thực tế của ACB có thể bao gồm một hoặc nhiều tính năng (máy tính hóa) về tiếp thị (Quản trị chiến dịch tiếp thị, E-marketing, các công cụ giúp lập kế hoạch tiếp thị, nghiên cứu tiếp thị, quản trị thương hiệu), bán hàng (tự động hóa lực lượng giao dịch viên, nhân viên dịch vụ khách hàng, trung tâm trả lời khách hàng, quản trị quan hệ với các chi nhánh / đối tác), dịch vụ khách hàng (quản trị dịch vụ hỗ trợ, đường dây nóng).

Đến đây, hãy cùng nhìn nhận lại toàn bộ vấn đề mà luận án đã đề cập. Chiến lược kinh doanh – Một vấn đề xuyên suốt bản luận án. Chiến lược kinh doanh suy cho cùng chính là công cụ quản lý của doanh nghiệp. Công cụ có hữu hiệu thì doanh nghiệp mới có thể đạt đến sự thành công như mong muốn. Con đường phát triển của doanh nghiệp nói chung và ACB nói riêng không chỉ dựa vào việc có trong tay một chiến lược khoa học, mà con đường đó phải được xây dựng trên một nền tảng vững chắc của nhiều yếu tố liên kết tương hỗ, đó là môi trường kinh doanh – chiến lược – cơ cấu. Môi trường

kinh doanh, nơi chiến lược phát sinh từ những đòi hỏi của quá trình cạnh tranh, nơi xuất phát những cơ hội kinh doanh hấp dẫn cũng như tiềm tàng nhiều nguy cơ, đe dọa. Chiến lược – cái được hình thành từ yêu cầu thực tiễn. Cơ cấu – cách thức tổ chức để đạt được mục tiêu chiến lược. Quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh phải xuất phát từ môi trường kinh doanh bởi ở đó, ACB mới định vị được vị thế của mình trong tâm tưởng của khách hàng ở các lĩnh vực sản phẩm, dịch vụ, thời gian, không gian, thương hiệu, giá cả. Trên nền tảng đó, các chiến lược kinh doanh ra đời nhằm phát huy năng lực lõi và tay nghề chuyên môn cũng như khắc phục những điểm yếu còn tồn tại nhằm tận dụng một cách triệt để các cơ hội kinh doanh cũng như vượt qua những nguy cơ rình rập. Cuối cùng, tổ chức thực hiện chiến lược bằng những chiến thuật cụ thể, những giải pháp hữu hiệu là cách thức tốt nhất để ACB vươn đến đỉnh cao của sự thành công. Một vấn đề đáng lưu tâm là trong suốt quá trình phát triển, ACB phải không ngừng kiểm định lại vị thế của mình bởi môi trường kinh doanh luôn biến động, nhu cầu và trào lưu tiêu dùng không ngừng thay đổi, đòi hỏi của khách hàng về các giá trị gia tăng ngày càng cao. Luôn kiểm định vị thế của mình giúp ACB có thể theo đuổi thành công chiến lược đề ra, đáp ứng một cách kịp thời nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Không những thế, luôn kiểm tra xem xét hiệu quả các giải pháp triển khai chiến lược cũng cần được quan tâm. Điều đó sẽ giúp cho ACB kịp thời điều chỉnh chiến thuật thực hiện chiến lược. Như vậy, tiến trình phát triển của ACB dựa trên vòng tuần hoàn của việc xây dựng và triển khai chiến lược.

Sơ đồ 3.11. Tiến trình tuần hoàn của việc xây dựng và thực hiện chiến lược



3.2.5. Kiến nghị

3.2.5.1. Kiến nghị với Chính Phủ

Chính Phủ cần tiếp tục hoàn thiện các giải pháp giúp nền kinh tế Việt Nam phát triển bền vững:

- Thực hiện một cách triệt để các kế hoạch phát triển kinh tế dài hạn trên cơ sở quy hoạch đầu tư phát triển các ngành nghề, các vùng một cách khoa học, tránh đầu tư

dàn trải, mất cân đối từ đó giảm thiểu được nguy cơ rủi ro trong hoạt động của các ngân hàng vốn có quan hệ chặt chẽ đến hiệu quả của nền kinh tế.

- Xây dựng môi trường pháp lý lành mạnh, thông thoáng phù hợp với thông lệ quốc tế.

- Thực hiện các giải pháp hữu hiệu nhằm đẩy nhanh quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp như phối hợp các chính sách của các ngành, các cấp giải quyết kịp thời những vướng mắc của quá trình này, xây dựng các định hướng và tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp sau cổ phần...

- Hướng dẫn các doanh nghiệp trong xúc tiến thương mại quốc tế giúp các doanh nghiệp tránh được rủi ro do không hiểu biết các thông lệ, luật pháp quốc tế.

Chính Phủ cần kịp thời thực hiện các giải pháp giúp ngành ngân hàng Việt Nam phát triển về mọi mặt:

- Đối với các NHTMQD – là những ngân hàng chủ lực của ngành, cần sử dụng một số công cụ đặc biệt giúp các ngân hàng này giải quyết vấn đề vốn điều lệ như phát hành trái phiếu Chính Phủ, tài trợ từ nguồn vay nước ngoài.

- Đối với hệ thống NHTMCP, Chính Phủ cần có những chỉ đạo cho NHNN đưa ra những cơ chế, quy định cần thiết để tăng mức vốn điều lệ.

- Đưa ra các giải pháp tăng tài sản tự có của các NHTM: hình thành mô hình công ty đầu tư tài chính trực thuộc Chính Phủ để đầu tư vốn tự có cho các NHTMQD; hướng dẫn, chỉ đạo các NHTM phát triển thành những tập đoàn tài chính.

- Lành mạnh hóa tình hình tài chính của các NHTM thông qua việc chỉ đạo sát sao, triệt để quá trình xử lý tài sản thế chấp của các ngân hàng này.

- Tạo điều kiện ở mức cao nhất giúp các NHTM tiếp cận thành công các dự án tài trợ quốc tế cho quá trình hiện đại hóa dịch vụ ngân hàng, cơ cấu lại hệ thống tài chính.

3.2.5.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà Nước

- Xây dựng và thực hiện triệt để các kế hoạch phát triển hệ thống ngân hàng dài hạn với những lộ trình thích hợp.

- Thực hiện tốt vai trò là cấp quản trị cao nhất của hệ thống ngân hàng: đổi mới công tác thanh tra, giám sát hoạt động của các tổ chức tín dụng sao cho đạt hiệu quả cao và phù hợp với thông lệ quốc tế; cải tiến việc thực thi chính sách tiền tệ theo hướng sử dụng các công cụ gián tiếp, hạn chế dần các công cụ hành chính.

- Tiếp tục phát triển thị trường liên ngân hàng thông qua việc tranh thủ sự giúp đỡ quốc tế về kỹ thuật, trang thiết bị và kinh nghiệm tổ chức hoạt động.

- Hoàn thiện các thị trường tài chính, phát triển nghiệp vụ thị trường mở.

- Để đảm bảo cho quá trình tăng vốn điều lệ của các NHTMCP diễn ra an toàn, hiệu quả và tránh hiện tượng "vốn ảo" trong trào lưu tăng vốn điều lệ đang diễn ra quá nóng ở các NHTMCP hiện nay NHNN cần sớm ban hành quy chế kiểm soát chặt chẽ.

- Kịp thời ban hành quy chế sáp nhập các NHTM, quy chế mua lại các NHTM và lộ trình cho việc sáp nhập, mua lại các NHTM từ nay đến năm 2015 để làm cơ sở pháp lý cho các NHTM Việt Nam nghiên cứu và thực hiện nhanh chóng và thuận lợi khi cần thiết. Thực hiện các chính sách ưu đãi cho các ngân hàng thực hiện việc sáp

nhập này, ví dụ: ưu đãi về thuế thu nhập, hỗ trợ của nhà nước về công nghệ, nguồn vốn, đào tạo.

- Cần có chính sách ưu đãi dành cho các NHTM trong nước vốn còn rất non trẻ và yếu kém như hiện nay trong lộ trình WTO; thận trọng trong việc gia tăng tỷ lệ % cổ phần mà ngân hàng nước ngoài được phép mua của các NHCP Việt Nam nhằm tránh nguy cơ các NHCP Việt Nam bị mất vào tay các ngân hàng nước ngoài và làm suy yếu hệ thống ngân hàng Việt Nam; chú ý đến các ngân hàng nước ngoài 100% vốn vào Việt Nam với chính sách chấp nhận lỗ giai đoạn đầu để thu khách hàng thông qua biện pháp cạnh tranh lãi suất tiền gửi, tiền vay không lành mạnh.

- Xem xét việc thành lập các NHTMCP mới trong nước nhằm cho ra đời những NHTMCP đủ sức cạnh tranh trên thị trường chứ không phải là những ngân hàng yếu kém chỉ thành lập theo “phong trào” với những biện pháp cạnh tranh hỗn loạn về lãi suất, nguồn nhân lực làm cho hệ thống ngân hàng hiện tại đang yếu lại yếu thêm.

- Cần xây dựng và ban hành sớm những quy định cụ thể về mô hình tập đoàn Tài chính – Ngân hàng quy mô tập đoàn về vốn điều lệ, tổng tài sản, số lượng chi nhánh, số lượng tối thiểu của các công ty con trong tập đoàn. Đặc biệt cần có những thông tư liên bộ ngành cho phép các công ty con được thành lập và hoạt động một cách thống nhất và thông thoáng, ít đầu mối xem xét để khắc phục hiện tượng "chuyên bóng" lẫn nhau giữa các cơ quan quản lý.

- Đối với bốn NHTMQD là các ngân hàng trụ cột của hệ thống NHTM Việt Nam đang lần lượt đẩy nhanh tốc độ cổ phần hóa và trở thành các tập đoàn tài chính ngân hàng lớn. NHNN cần định hướng chuyên doanh cho 4 tập đoàn này như tên gọi từng có của chúng để tránh hiện tượng tập đoàn nào cũng kinh doanh đa năng, giẫm chân lên nhau để cạnh tranh lôi kéo khách hàng, gây hỗn loạn thị trường làm suy yếu sức mạnh của từng tập đoàn và cả hệ thống NHTM Việt Nam.

- Xây dựng và hoàn thiện các quy định pháp lý tạo điều kiện cho thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ.

- Tư vấn và làm đầu mối nối liền các tổ chức quốc tế và các NHTM trong việc triển khai các dự án hiện đại hóa các dịch vụ ngân hàng.

3.2.5.3. Kiến nghị với Hội đồng quản trị ACB

- Thực hiện chiến lược là một quá trình lâu dài do đó ACB cần xây dựng cụ thể lộ trình triển khai chiến lược. Theo đó, ACB sẽ từng bước triển khai chiến lược theo lộ trình đã định.

- Thành lập Ban kiểm tra giám sát quá trình triển khai chiến lược nhằm đảm bảo tiến độ cũng như hiệu quả của các chiến lược đã chọn lựa.

- Xây dựng các quy định thưởng, phạt nghiêm minh nhằm hỗ trợ cho việc thực thi các chiến lược.

TÓM TẮT CHƯƠNG III

Quá trình nghiên cứu lý thuyết chiến lược kết hợp với phân tích môi trường kinh doanh hiện tại cũng như đánh giá khách quan những thành quả đạt được đã cho phép ACB có đầy đủ cơ sở khoa học lẫn thực tiễn để xây dựng cho mình chiến lược kinh doanh hiệu quả nhất. Đó là chiến lược tăng trưởng dựa trên việc thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm kết hợp với đa dạng hóa đồng tâm và hội nhập về phía trước. Với chiến lược này, ACB hoàn toàn có thể kỳ vọng về một tương lai tươi sáng hơn cho mình. Ở tương lai đó là một ACB phát triển vững mạnh, lâu dài với thị phần ngày càng mở rộng, mạng lưới kênh phân phối phát triển mang đến cho khách hàng những sản phẩm ưu việt nhất. ACB đã và đang từng bước hiện thực hóa tương lai ấy bằng việc triển khai đồng bộ và nhất quán các giải pháp đã vạch ra dưới sự chỉ đạo, hỗ trợ của Chính Phủ và ngân hàng Nhà Nước trên nhiều phương diện. Hy vọng rằng trong một tương lai không xa chúng ta sẽ bắt gặp một hình ảnh mới hơn về ACB, đó không chỉ là một ngân hàng nội được khách hàng trong nước tín nhiệm mà còn là một thương hiệu được bè bạn quốc tế biết đến. Đó sẽ là một kết quả hoàn toàn mỹ mãn đối với ACB đồng thời là một tín hiệu tốt đẹp cho sự phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung.

KẾT LUẬN

Trải qua quá trình nghiên cứu lý thuyết, phân tích tình hình thực tiễn của môi trường kinh doanh, mục tiêu cuối cùng của luận án là đề xuất kế hoạch xây dựng chiến lược kinh doanh để ACB có thể vững vàng bước vào hội nhập. Nếu như các lý thuyết về quản trị chiến lược là kim chỉ nam cho quá trình hoạch định chiến lược của ACB thì thực tiễn hoạt động kinh doanh trong xu thế hội nhập lại là nền tảng của quá trình đó.

Xuất phát từ thực tiễn để nhận thấy rằng môi trường kinh doanh hiện nay đang diễn biến khá phức tạp bởi ở đó ACB có thể tìm kiếm, nắm bắt những cơ hội hấp dẫn để phát triển hoạt động kinh doanh cũng như phải đương đầu với những khó khăn phức tạp của môi trường cạnh tranh ngày càng được quốc tế hóa. Những cơ hội kinh doanh đến với ACB là sự tiếp cận dễ dàng với những thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến trên thế giới, được học tập kinh nghiệm quản lý ngân hàng hiện đại cũng như tranh thủ được các nguồn vốn từ nước ngoài...Nhiều cơ hội kinh doanh tiềm năng trong một nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao và ổn định, môi trường pháp lý ngày càng hoàn thiện đang chờ những nhà kinh doanh tài năng khai thác. Song song với những cơ hội hấp dẫn, môi trường hội nhập cũng ẩn chứa nhiều thách thức trong đó lớn nhất có thể kể đến đó là thách thức cạnh tranh. Cạnh tranh vẫn luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị, đặc biệt trong môi trường kinh doanh mang tính toàn cầu hiện nay, vấn đề cạnh tranh đã trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Để có thể đứng vững trên thị trường các nhà quản trị ngân hàng không chỉ cần dự báo chính xác xu hướng chuyển đổi thế mạnh cạnh tranh trong một lĩnh vực kinh doanh, mà còn phải có khả năng phân bổ lại nguồn tài nguyên, duy trì sức cạnh tranh hay giành lại ưu thế cạnh tranh bằng sự vượt trội trong phân bổ các nguồn tài nguyên; đồng thời khuyến khích các thành phần nhân viên trong tổ chức, đảm bảo cho họ tính cảnh giác luôn lưu ý đến vấn đề cạnh tranh. Cách thức để đạt được những vấn đề nêu trên là phải hoạch định chiến lược kinh doanh trên cơ sở phân tích và nhận biết những cơ hội hay thách thức cạnh tranh, những điểm mạnh hay điểm yếu của ngân hàng cũng như của đối thủ cạnh tranh từ đó phân bổ lại các nguồn lực, kích thích toàn bộ tổ chức.

Trong bước đường hơn 10 năm phát triển của mình ACB luôn dành được tình cảm ưu ái của khách hàng và nhận được không ít những danh hiệu cao quý như “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2006; Ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất Việt Nam 2006; Thương hiệu nổi tiếng tại Việt Nam 2006; Sản phẩm dịch vụ xuất sắc lĩnh vực tài chính ngân hàng 2006; Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2005” do các tổ chức có uy tín bầu chọn. Đó quả là những thành công rực rỡ mà chiến lược kinh doanh hiện tại đã mang lại cho ACB. Tuy vậy, bước đường phát triển của ACB không thể dừng lại ở đó, những chiến lược của ACB cần phải đạt được những kết quả cao hơn, vị thế cạnh tranh không chỉ dừng lại trong hệ thống các ngân hàng TMCP mà vị trí đó phải được cải thiện trong toàn ngành ngân hàng và hướng tới một tương lai xa hơn là trên trường quốc tế. Kỳ vọng lớn lao đó đòi hỏi ACB phải có những điều chỉnh về mặt chiến lược sao cho

những chiến lược ấy phản ứng một cách tốt nhất với những yếu tố của môi trường bên ngoài cũng như tận dụng và phát huy hiệu quả năng lực lõi, tay nghề chuyên môn, tay nghề tiềm ẩn của ACB.

Lấy lý thuyết quản trị chiến lược làm cơ sở lý luận, lấy môi trường kinh doanh của ACB làm cơ sở thực tiễn, luận án này xin mạnh dạn đề xuất chiến lược mà ACB có thể theo đuổi đó là “ ***Chiến lược tăng trưởng theo hướng xâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm kết hợp với đa dạng hóa đồng tâm và hội nhập về phía trước***”.

Để có thể triển khai thành công chiến lược này, ACB cần thực hiện triệt để, nhất quán các giải pháp về quản trị cũng như các giải pháp về hoạt động chức năng. ACB phải đảm bảo rằng cả hệ thống ACB được vận hành một cách đồng bộ theo những kế hoạch đã vạch ra nhằm hướng tới sứ mạng, mục tiêu chung của ngân hàng. Sự thành công của các chiến lược mà ACB lựa chọn còn phụ thuộc rất nhiều vào sự chỉ đạo, hỗ trợ từ phía Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước và các Cơ quan chức năng. Chính vì vậy, ngoài những nỗ lực từ nội bộ ngân hàng, ACB cần tranh thủ triệt để sự hỗ trợ của các Cấp thẩm quyền.

Cuối cùng, chúng ta có quyền mong chờ một sự phát triển vượt bậc của ACB trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Và hơn thế nữa, trong một tương lai không xa, ACB có thể vững vàng bước ra “biển lớn”, cạnh tranh công bằng với các ngân hàng nước ngoài và các tổ chức tài chính quốc tế ./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược & Chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê.
2. Nguyễn Thị Liên Diệp (2006), *Bài giảng môn Quản trị chiến lược*, ĐH Kinh tế Tp HCM.
3. Dương Ngọc Dũng (2005), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E. Porter*, NXB Tổng hợp Tp HCM.
4. Hồ Đức Hùng (2000), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*, ĐH kinh tế Tp HCM.
5. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, NXB Thống kê.
6. Phạm Xuân Lan (2006), *Bài giảng môn Quản trị chiến lược*, ĐH Kinh tế Tp HCM.
7. Nguyễn Hữu Lam, Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan (1998), *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, NXB Giáo dục.
8. Nguyễn Hữu Lam (1997), *Nghệ thuật lãnh đạo*, NXB Giáo dục
9. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), *Thị trường chiến lược cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB Tp HCM.
10. Kỷ yếu hội thảo khoa học, Viện nghiên cứu khoa học ngân hàng (2003), *Những thách thức của NHTM Việt Nam trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế*, NXB Thống kê Hà Nội.
11. Fred R. David (2003), *Bản dịch Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
12. Rudolf Grunig & Richard Kuhn (2002), *Bản dịch Hoạch định chiến lược theo quá trình*, NXB Khoa học và kỹ thuật.
13. ACB, *Báo cáo thường niên năm 2003, 20004, 2005*.
14. Website: www.acb.com.vn, www.eab.com.vn, www.vcb.com.vn, www.sacombank.com.vn, www.bidv.com.vn, www.icb.com.vn, www.vietnamnet.com.vn,...