

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

---- ∞ ----

PHẠM NGUYỄN HOÀNG THỤY KHANH

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
PHÁT TRIỂN NHÀ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐÌNH CÔNG TIẾN

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – 2007

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận Văn Thạc Sĩ Kinh Tế “ Nâng Cao Năng Lực Cạnh Tranh Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần Phát Triển Nhà Thành Phố Hồ Chí Minh ” là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, thông tin được sử dụng trong luận văn tốt nghiệp này là trung thực.

Tác Giả

PHẠM NGUYỄN HOÀNG THỤY KHANH

MỤC LỤC

Trang

Danh mục các từ viết tắt

Danh mục các bảng

Danh mục hình và sơ đồ

Mở đầu

CHƯƠNG 1 LÝ LUẬN CHUNG VỀ CẠNH TRANH

1.1 Một số khái niệm	1
1.1.1 Cạnh tranh	1
1.1.2 Năng lực cạnh tranh	3
1.1.3 Lợi thế cạnh tranh	5
1.2 Cạnh tranh trong ngành ngân hàng	5
1.2.1 Phân loại sản phẩm/dịch vụ của ngân hàng	5
1.2.2 Đặc điểm của sản phẩm dịch vụ ngân hàng	6
1.2.3 Đặc điểm cạnh tranh trong kinh doanh ngân hàng	7
1.2.4 Sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM	8
1.3 Các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một NHTM	9
1.3.1 Tiềm năng nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng	9
1.3.2 Trình độ phát triển của các ngành, lĩnh vực liên quan và phụ trợ	10
1.3.3 Cấu trúc ngành và đối thủ cạnh tranh	10
1.3.4 Các yếu tố nội tại của Ngân Hàng Thương Mại	11
1.4 Kinh nghiệm cải cách hệ thống nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh ngành ngân hàng tại một số nước và bài học cho Việt Nam	14
1.4.1 Kinh nghiệm các nước	14
1.4.2 Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam	15
1.5 Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của Eximbank	16

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH NGÂN HÀNG TMCP

PHÁT TRIỂN NHÀ TPHCM

2.1 Quá trình hình thành và phát triển của HDB	19
2.2 Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của HDB	21
2.2.1 Tiềm năng về nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng	21

2.2.1.1	Về quy mô dân số và cơ cấu dân số	22
2.2.1.2	Về tốc độ tăng trưởng GDP và cơ cấu GDP	22
2.2.1.3	Về thu nhập của người dân	23
2.2.1.4	Về hoạt động đầu tư	24
2.2.1.5	Về cơ cấu tổng phương tiện thanh toán	26
2.2.2	Tác động của Chính Phủ và Ngân Hàng Nhà Nước đến môi trường cạnh tranh ngành ngân hàng	27
2.2.2.1	Về tạo hành lang pháp lý cho hoạt động của các TCTD	27
2.2.2.2	Về hoạt động quản lý, điều hành chính sách tiền tệ	28
2.2.2.3	Về hoạt động thanh tra giám sát ngân hàng	28
2.2.3	Các lĩnh vực phụ trợ và liên quan tới ngân hàng	29
2.2.3.1	Thị trường chứng khoán	29
2.2.3.2	Thị trường bảo hiểm	30
2.2.3.3	Công nghệ thông tin	32
2.2.4	Cấu trúc ngành và đối thủ cạnh tranh	33
2.2.4.1	Về cấu trúc thị trường ngân hàng	33
2.2.4.2	Về đối thủ cạnh tranh	34
2.2.5	Điều kiện và yếu tố đầu vào của HDB	37
2.2.5.1	Năng lực tài chính	37
2.2.5.2	Uy tín ngân hàng	43
2.2.5.3	Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức	45
2.2.5.4	Nguồn nhân lực	49
2.2.5.5	Năng lực công nghệ	51
2.2.5.6	Mức độ đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng	52
2.2.5.7	Chiến lược kinh doanh của HDB	54
2.3	Phân tích SWOT	55
CHƯƠNG 3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH NGÂN HÀNG TMCP PHÁT TRIỂN NHÀ TPHCM		
3.1	Mục tiêu phát triển HDB trong thời gian tới	56
3.2	Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh HDB	57
3.2.1	Nhóm giải pháp tăng vốn điều lệ	57
3.2.1.1	Tăng vốn từ nội bộ	57

3.2.1.2	Tăng vốn từ bên ngoài	58
3.2.2	Nhóm giải pháp về mở rộng mạng lưới hoạt động, phát triển thị trường	59
3.2.2.1	Trong giai đoạn 2007 – 2010	59
3.2.2.2	Giai đoạn 2011 - 2015	60
3.2.3	Nhóm giải pháp về sản phẩm	61
3.2.3.1	Đối với sản phẩm truyền thống	61
3.2.3.2	Phát triển các sản phẩm dịch vụ mới	62
3.2.4	Nhóm giải pháp về công nghệ	64
3.2.4.1	Đối với hệ thống phần mềm	64
3.2.4.2	Đối với hệ thống phần cứng	64
3.2.4.3	Đối với việc sử dụng và khai thác công nghệ	65
3.2.5	Nhóm giải pháp về nhân lực	65
3.2.5.1	Đối với việc tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực	66
3.2.5.2	Đối với đào tạo và đào tạo lại nhân viên	67
3.2.5.3	Đối với việc bố trí, sử dụng nhân viên	68
3.2.5.4	Đối với chính sách lương, thưởng	68
3.2.5.5	Xây dựng văn hóa công ty	69
3.2.6	Nhóm giải pháp về marketing	70
3.2.6.1	Nghiên cứu thị trường	70
3.2.6.2	Phân khúc thị trường	71
3.2.6.3	Xác định thị trường mục tiêu	71
3.2.6.4	Thực hiện marketing mix	71
3.2.7	Nhóm giải pháp về năng lực quản trị rủi ro	73
3.2.8	Nhóm giải pháp về tái cấu trúc lại bộ máy tổ chức và hoàn thiện các quy trình, quy định về nghiệp vụ	75
3.2.8.1	Tái cấu trúc lại bộ máy tổ chức	75
3.2.8.2	Hoàn thiện quy trình, quy định về nghiệp vụ	76
	Kết luận	78
	Kiến nghị	79
	Tài liệu tham khảo	80
	Phụ lục	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ACB	Ngân Hàng TMCP Á Châu
ASEAN	Hiệp Hội Các Nước Đông Nam Á
ATM	Máy Rút Tiền Tự Động
BTC	Công Ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Đào Tạo Nghiệp Vụ Ngân Hàng
CAR	Hệ Số An Toàn Vốn
CIEM	Viện Nghiên Cứu Kinh Tế Quản Lý Trung Ương
CNTT	Công Nghệ Thông Tin
DNNN	Doanh Nghiệp Nhà Nước
EXIMBANK	Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam
GDP	Tổng Sản Phẩm Quốc Nội
HDB	Ngân Hàng TMCP Phát Triển Nhà Thành Phố Hồ Chí Minh
HĐQT	Hội Đồng Quản Trị
KCN, KCX	Khu Công Nghiệp, Khu Chế Xuất
NHTM	Ngân Hàng Thương Mại
NHNN	Ngân Hàng Nhà Nước
NHTMCP	Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần
NHTMVN	Ngân Hàng Thương Mại Việt Nam
NHTMNN	Ngân Hàng Thương Mại Nhà Nước
NHCSXH	Ngân Hàng Chính Sách Xã Hội
NHNNg	Ngân Hàng Nước Ngoài
NHNNVN	Ngân Hàng Nhà Nước Việt Nam
NDT	Đồng Nhân Dân Tệ
OECD	Tổ Chức Hợp Tác và Phát Triển Kinh tế
ROA	Suất Lợi Nhuận Trên Tổng Tài Sản
ROE	Suất Lợi Nhuận Trên Vốn Chủ Sở Hữu
SACOMBANK	Ngân Hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín
TCTD	Tổ Chức Tín Dụng
TPHCM	Thành Phố Hồ Chí Minh
VIETCOMBANK	Ngân Hàng Ngoại Thương Việt Nam

DANH MỤC CÁC BẢNG

	Trang
Bảng 2.1 Một số kết quả hoạt động tài chính chủ yếu của HDB 2004 – 2006	20
Bảng 2.2. Các chỉ tiêu hoạt động của HDB 2007	21
Bảng 2.3 Quy mô dân số và cơ cấu dân số	22
Bảng 2.4 Tốc độ tăng GDP năm sau so với năm trước.....	22
Bảng 2.5 Tốc độ tăng GDP bình quân năm theo từng giai đoạn	23
Bảng 2.6 Tổng vốn đầu tư toàn xã hội phân theo thành phần kinh tế 2002-2006 ..	25
Bảng 2.7 Cơ cấu tổng phương tiện thanh toán giai đoạn 2002 – 2006.....	26
Bảng 2.8 Một số chỉ tiêu phản ánh tình hình hoạt động thị trường bảo hiểm	31
Bảng 2.9 Thị phần huy động vốn và dư nợ tín dụng của các NHTM 2000-2006 ..	35
Bảng 2.10 Tình hình huy động vốn và dư nợ tín dụng các NHTM tại TPHCM ..	36
Bảng 2.11 Vốn điều lệ và hệ số an toàn vốn	37
Bảng 2.12 Các chỉ tiêu về tài sản có	39
Bảng 2.13 Các chỉ tiêu về lợi nhuận	40
Bảng 2.14 Các chỉ tiêu về khả năng thanh khoản	42
Bảng 2.15 Thông tin triển khai ứng dụng công nghệ của một số NHTMCP	51
Bảng 2.16 Cơ cấu thu nhập phi tín dụng trong tổng thu nhập	53
Bảng 3.1 Các mục tiêu hoạt động của HDB	56

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1 Nợ quá hạn của Eximbank qua các năm	17
Hình 2.1 GDP/người và GDP/lao động	24
Hình 2.2 Cơ cấu thu nhập phi tín dụng trong tổng thu nhập.....	53

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1 Bộ máy tổ chức của HDB	46
--	----

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài.

Theo cam kết với Tổ Chức Thương Mại Quốc Tế (WTO) và các Hiệp Định Song Phương, Việt Nam có nghĩa vụ phải dỡ bỏ các rào cản trong lĩnh vực thương mại và tài chính đối với các nhà đầu tư nước ngoài tại thị trường nội địa. Chính vì thế các doanh nghiệp Việt Nam, trong thời gian tới sẽ phải đối mặt với rất nhiều khó khăn xuất phát từ việc cạnh tranh mạnh mẽ hơn khi mở cửa thị trường.

Đến cuối năm 2011, khi các ngân hàng nước ngoài được đối xử ngang bằng với các ngân hàng Việt Nam thì các ngân hàng của Việt Nam sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ cạnh tranh này.

Với những áp lực như thế, đòi hỏi các NHTMVN phải nhanh chóng đưa ra những giải pháp để hoàn thiện mình và nâng cao khả năng cạnh tranh nhằm chủ động đối mặt với những thách thức và tận dụng cơ hội mới.

Việc phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh, đánh giá năng lực cạnh tranh và đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời gian sắp tới là một vấn đề cần thiết đối với Ngân hàng TMCP Phát Triển Nhà TPHCM.

Xuất phát từ yêu cầu đó, đề tài “ Nâng Cao Năng Lực Cạnh Tranh Ngân Hàng TMCP Phát Triển Nhà TPHCM” được tôi chọn làm luận văn.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Khái quát lý luận cơ bản về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh, những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại.
- Phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ đối với HDB.
- Dựa trên cơ sở phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của HDB hình thành nên giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của HDB trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu là năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Phát Triển Nhà TPHCM (HDB)

- Phạm vi nghiên cứu là hoạt động kinh doanh của HDB

4. Phương pháp nghiên cứu

- Các nguồn thông tin

Thông tin thứ cấp: luận văn sử dụng các thông tin thứ cấp từ sách, báo, tạp chí, website, các báo cáo được công bố của các ngân hàng,...

- Các phương pháp tiếp cận: luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp tiếp cận. Khi đánh giá năng lực cạnh tranh của HDB thì sử dụng phương pháp tiếp cận cá biệt, khi phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của HDB thì sử dụng phương pháp tiếp cận lịch sử, kết hợp phương pháp tiếp cận định tính và định lượng.

- Phương pháp thu thập thông tin sơ cấp: luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp điều tra, quan sát, phỏng vấn, chuyên gia.

- Phương pháp xử lý thông tin: luận văn sử dụng các phương pháp mô hình hóa, phân tích nhân quả, thống kê mô tả. Kết hợp sử dụng phương pháp của các môn khoa học: Quản Trị Chiến Lược, Quản Trị Tài Chính, Quản Trị Nhân Sự, Lý Thuyết Tài Chính Tiền Tệ, Quản Trị Kinh Doanh Quốc Tế.

5. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

Luận văn đã dựa trên cơ sở những lý luận liên quan đến cạnh tranh và vận dụng lý luận đó vào việc phân tích năng lực cạnh tranh của NHTMCP Phát Triển Nhà TPHCM.

Từ phân tích thực trạng hoạt động mà đề ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho HDB trong những năm tiếp theo, nhất là trong bối cảnh Việt Nam đã gia nhập WTO và sẽ thực thi đầy đủ các cam kết về lĩnh vực ngân hàng vào năm 2011.

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CHUNG VỀ CẠNH TRANH

1.1 Một số khái niệm

1.1.1 Cạnh tranh

Cạnh tranh trong kinh tế là một khái niệm có nhiều cách hiểu khác nhau. Khái niệm cạnh tranh được sử dụng cho phạm vi doanh nghiệp, phạm vi ngành, phạm vi quốc gia và khu vực liên quốc gia. Ở các cấp độ khác nhau thì mục tiêu được đặt ra khác nhau. Đối với quốc gia mục tiêu là nâng cao mức sống và phúc lợi cho người dân, còn đối với doanh nghiệp thì mục tiêu chủ yếu là tồn tại và kiếm lợi nhuận trong môi trường cạnh tranh quốc gia hay quốc tế. Các tác giả khác nhau với các tiếp cận khác nhau đã đưa ra những khái niệm khác nhau.

Samuelson cho rằng “ Cạnh tranh là sự kình địch giữa các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau để giành khách hàng, thị trường ” [18].

Theo Mác thì “ Cạnh tranh là sự ganh đua, đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản với nhau để giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa nhằm thu được lợi nhuận siêu ngạch ” [9].

Theo Từ Điển Bách Khoa Việt Nam “ Cạnh tranh trong kinh doanh là hoạt động ganh đua giữa những người sản xuất hàng hóa, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chi phối bởi các quan hệ cung cầu nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất ”[23].

Các tác giả trong cuốn Các Vấn Đề Pháp Lý Về Thể Chế Và Chính Sách Cạnh Tranh Kiểm Soát Độc Quyền Kinh Doanh, Thuộc Sự Án VIE/97/016 cho rằng “ Cạnh tranh có thể được hiểu là sự ganh đua giữa các doanh nghiệp trong việc giành một số nhân tố sản xuất hoặc khách hàng nhằm nâng cao vị thế của mình trên thị trường, để đạt được mục tiêu kinh doanh cụ thể ” [28].

Tại diễn đàn cao cấp về cạnh tranh công nghiệp của Tổ Chức Hợp Tác Và Phát Triển Kinh Tế (OECD) cho rằng “ Cạnh tranh là khái niệm của doanh nghiệp, quốc gia và vùng trong việc tạo việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện cạnh tranh quốc tế ” [2].

Từ những định nghĩa trên, ta có thể rút ra các điểm chung sau:

- ✓ Nói đến cạnh tranh là nói đến sự ganh đua lẫn nhau của nhiều chủ thể cùng tham dự nhằm giành lấy phần thắng về mình.
- ✓ Mục đích trực tiếp của cạnh tranh là một đối tượng cụ thể nào đó mà các chủ thể tham dự đều muốn giành giật như một cơ hội, một dự án... Mục đích cuối cùng là kiếm được lợi nhuận cao.
- ✓ Cạnh tranh diễn ra trong một môi trường cụ thể, có ràng buộc chung mà các chủ thể tham gia cạnh tranh phải tuân thủ như các điều kiện pháp lý...
- ✓ Trong quá trình cạnh tranh các chủ thể tham gia cạnh tranh có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau để cạnh tranh như cạnh tranh bằng giá bán sản phẩm, bằng chất lượng sản phẩm....

Với những điểm rút ra nêu trên, khái niệm cạnh tranh có thể hiểu: *Cạnh tranh là quan hệ kinh tế mà ở đó các chủ thể kinh tế ganh đua nhau tìm mọi biện pháp chiếm lĩnh thị trường, giành khách hàng và các điều kiện sản xuất có lợi nhất. Mục đích sau cùng của các chủ thể kinh tế trong quá trình cạnh tranh là tối đa hóa lợi ích. Đối với các nhà sản xuất kinh doanh là lợi nhuận, đối với những người tiêu dùng là lợi ích tiêu dùng và sự tiện lợi [3].*

Cạnh tranh được phân thành nhiều loại với các tiêu thức khác nhau. Căn cứ vào chủ thể tham gia thị trường thì có cạnh tranh giữa những nhà sản xuất, giữa người mua và người bán, giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng, giữa người mua với nhau. Căn cứ theo tính chất của phương thức cạnh tranh thì có cạnh tranh lành mạnh và cạnh tranh không lành mạnh. Căn cứ vào hình thái của cạnh tranh thì có cạnh tranh hoàn hảo và cạnh tranh không hoàn hảo. Xét theo mục tiêu kinh tế của các chủ thể trong cạnh tranh thì có cạnh tranh trong nội bộ ngành và cạnh tranh giữa các ngành [3].

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường hiện đại, cạnh tranh không chỉ có tranh giành lẫn nhau, mà cạnh tranh luôn đi với hợp tác, cạnh tranh trong sự hợp tác và bổ sung, hỗ trợ cho nhau.

1.1.2 Năng lực cạnh tranh

OECD đã đưa ra một định nghĩa về năng lực cạnh tranh: “ Năng lực cạnh tranh là sức sản xuất ra thu nhập tương đối cao trên cơ sở sử dụng các yếu tố sản xuất có hiệu quả làm cho các doanh nghiệp, các ngành, các địa phương, các quốc gia và khu vực phát triển bền vững trong điều kiện cạnh tranh quốc tế ” [2].

Năng lực cạnh tranh được xem xét dưới các cấp độ khác nhau: năng lực cạnh tranh của quốc gia, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ..

✓ Ở cấp độ quốc gia, các tác giả đã đưa ra các khái niệm về năng lực cạnh tranh như sau:

Theo M. Porter thì “ Khái niệm có ý nghĩa nhất về năng lực cạnh tranh ở cấp quốc gia là năng suất lao động ” [16].

Theo định nghĩa của Diễn đàn kinh tế thế giới “ Năng lực cạnh tranh của một quốc gia là khả năng đạt và duy trì được mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế vững bền tương đối và các đặc trưng kinh tế khác ” [27].

Báo cáo về Đánh Giá Năng Lực Cạnh Tranh Toàn Cầu năm 2002, định nghĩa năng lực cạnh tranh đối với một quốc gia là “ Khả năng của nước đó đạt được những thành quả nhanh và bền vững về mức sống, nghĩa là đạt các tỷ lệ tăng trưởng kinh tế cao được xác định bằng thay đổi tổng sản phẩm quốc nội (GDP) trên đầu người theo thời gian ” [20].

Từ những khái niệm nêu trên ta có thể hiểu “ *Năng lực cạnh tranh của một quốc gia là năng lực của một nền kinh tế có thể tạo ra tăng trưởng bền vững trong môi trường kinh tế đầy biến động của thị trường thế giới* ” [20].

✓ Ở cấp độ doanh nghiệp thì có một số khái niệm về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp như sau:

Theo Lý Thuyết Tổ Chức Công Nghiệp thì:

“ Doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh là doanh nghiệp duy trì được vị thế trên thị trường so với nhà sản xuất khác và

+ Đưa ra sản phẩm thay thế hoặc sản phẩm cùng loại với sản phẩm của doanh nghiệp khác nhưng với mức giá thấp hơn.

+ Hoặc cung cấp sản phẩm (dịch vụ) tương tự với nhà cung cấp khác nhưng có đặc tính về chất lượng ngang bằng hoặc cao hơn” [15].

Theo quyền Năng Lực Cạnh Tranh Của Doanh Nghiệp Trong Điều Kiện Toàn Cầu Hóa “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững ” [19].

Một định nghĩa khác về năng lực cạnh tranh “ Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng vượt qua các đối thủ cạnh tranh để duy trì và phát triển chính bản thân doanh nghiệp ” [1]

Từ những định nghĩa trên ta có thể hiểu “ *Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là những yếu tố thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn* ” [5].

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nếu hiểu tổng quát nó sẽ là khả năng của doanh nghiệp chống lại các lực lượng cạnh tranh trên thị trường.

Theo mô hình 5 tác lực của Michael E.Porter thì có 5 lực lượng điều khiển cuộc cạnh tranh trong ngành. Các lực lượng đó là: các đối thủ hiện tại, các đối thủ tiềm năng, người cung ứng, người mua, sản phẩm thay thế [16].

✓ Ở cấp độ sản phẩm

Theo Hà Thị Ngọc Oanh, “Năng lực cạnh tranh của hàng hóa là sức mạnh hoặc tính vượt trội của hàng hóa đó trên thị trường, nó có thể thay thế hàng hóa cùng loại do doanh nghiệp khác cung cấp để chiếm lấy vị trí thống lĩnh thị trường tại cùng một thời điểm.” [15].

Theo Vũ Anh Tuấn, “Một sản phẩm được coi là có năng lực cạnh tranh và có thể đứng vững khi có mức giá thấp hơn hoặc khi cung cấp các sản phẩm tương tự với chất lượng hay dịch vụ ngang bằng hay cao hơn” [22].

Như thế thì năng lực cạnh tranh của sản phẩm là khả năng sản phẩm đó tiêu thụ được nhanh trong khi có nhiều người cùng bán loại sản phẩm đó trên cùng thị trường. Năng lực cạnh tranh của sản phẩm phụ thuộc vào chất lượng của nó, giá cả, dịch vụ đi kèm, thương hiệu, điều kiện mua bán....

Giữa 3 cấp độ cạnh tranh nêu trên có mối quan hệ mật thiết với nhau, phụ thuộc vào nhau. Điều này thể hiện ở chỗ năng lực cạnh tranh của hàng hóa là tế bào của năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, và là nền tảng tạo cơ sở cho năng lực cạnh tranh quốc gia.

1.1.3 Lợi thế cạnh tranh

Theo tài liệu của Diễn Đàn Hợp Tác Kinh Tế Châu Á – Thái Bình Dương năm 2006 thì “Lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp được đo lường bằng cách so sánh mức tiến bộ của tính hiệu lực và hiệu quả trong việc sử dụng các nguồn lực, tính chủ động và khả năng triển khai các hoạt động đầu tư, khả năng cải tiến công nghệ và bộ máy tổ chức trong tương quan với các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp đó” [1].

Theo Nguyễn Hữu Lam “Lợi thế cạnh tranh là những năng lực phân biệt của công ty mà những năng lực phân biệt này được khách hàng xem trọng, đánh giá cao vì nó tạo giá trị cao cho khách hàng” [8].

“Lợi thế cạnh tranh của sản phẩm được hiểu là những thế mạnh mà sản phẩm có hoặc có thể huy động để đạt thắng lợi trong cạnh tranh” [22].

Lợi thế cạnh tranh được hiểu là những nguồn lực, lợi thế của ngành, quốc gia mà nhờ có chúng các doanh nghiệp kinh doanh trên thương trường quốc tế tạo ra một số ưu thế vượt trội hơn, ưu việt hơn so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

1.2 Cạnh tranh trong ngành ngân hàng.

1.2.1 Phân loại sản phẩm/dịch vụ của ngành ngân hàng

1.2.1.1 Phân loại theo nhu cầu của khách hàng

Theo nhu cầu của khách hàng, ta có thể chia sản phẩm dịch vụ của ngân hàng thành sáu nhóm cơ bản :

- Nhóm sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu về vốn và tài trợ vốn như các khoản cho vay, bảo lãnh thanh toán, bảo lãnh phát hành cổ phiếu...
- Nhóm sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu về thu nhập như tiền gửi tiết kiệm, dịch vụ đầu tư..
- Nhóm sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu về thanh toán và chuyển tiền như séc, thẻ, chuyển tiền nhanh...
- Nhóm sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu về quản lý rủi ro như hợp đồng kỳ hạn, bảo quản tài sản, ký thác.
- Nhóm sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu về thông tin, tư vấn như dịch vụ thông tin thị trường.
- Nhóm sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu về nhu cầu chuyên môn sâu như tư vấn đầu tư...

1.2.1.2 Phân loại theo bảng cân đối tài sản

Dựa vào bảng cân đối, ta có thể chia thành 2 nhóm sản phẩm dịch vụ như sau:

- Nhóm các sản phẩm dịch vụ nội bảng như nhận tiền gửi, cho vay...
- Nhóm các sản phẩm dịch vụ ngoại bảng như các dịch vụ tư vấn, mua bán ngoại hối, bảo lãnh.

Sản phẩm dịch vụ ngân hàng rất đa dạng, phong phú. Việc phát triển thêm các sản phẩm dịch vụ mới luôn được các ngân hàng quan tâm nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn và nâng cao năng lực cạnh tranh của chính bản thân ngân hàng [7].

1.2.2 Đặc điểm của sản phẩm dịch vụ ngân hàng

Để có thể xây dựng các hoạt động marketing hướng tới khách hàng và thông qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng, trước hết ta cần phải biết các đặc điểm của sản phẩm. Sản phẩm ngân hàng được thể hiện dưới dạng dịch vụ nên nó có những đặc điểm:

1.2.2.1 Tính vô hình

Là đặc điểm chính để phân biệt sản phẩm dịch vụ ngân hàng với các sản phẩm của các ngành sản xuất vật chất khác. Sản phẩm ngân hàng thường thực hiện theo một quá trình, không phải là vật có thể quan sát, nắm giữ được. Chính vì đặc tính

này mà khách hàng không thể đánh giá chất lượng và so sánh như các sản phẩm khác trước khi quyết định mua. Do đặc tính vô hình của sản phẩm dịch vụ, nên trong kinh doanh, ngân hàng phải dựa trên cơ sở lòng tin. Ngân hàng cần phải thấy được yếu tố này và có những hoạt động nghiên cứu về khách hàng trong khi họ mua các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

1.2.2.2 Tính song hành của quá trình sản xuất và tiêu dùng sản phẩm

Đây là sự khác biệt rõ nét của sản phẩm dịch vụ ngân hàng so với sản phẩm của các lĩnh vực khác. Đối với các loại sản phẩm vật chất khác thì sản xuất ra thành phẩm rồi mới bán cho người tiêu dùng. Trong khi đó đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng thì sản xuất và tiêu dùng xảy ra đồng thời, đặc biệt là có sự tham gia trực tiếp của người tiêu dùng vào trong quá trình sản xuất ra sản phẩm. Sản phẩm được cung ứng trực tiếp cho người tiêu dùng và chỉ khi khách hàng có nhu cầu. Chính vì quá trình sản xuất và tiêu dùng xảy ra đồng thời nên đối với sản phẩm dịch vụ ngân hàng không thể có sản phẩm tồn kho. Chính vì không thể có sản phẩm tồn kho nên đòi hỏi phải có sự kết hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong việc cung ứng sản phẩm dịch vụ, đồng thời phải xác định nhu cầu của khách hàng và cách thức lựa chọn sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng của khách hàng, tạo sự ăn khớp giữa đầu vào và đầu ra nhằm tối thiểu hóa chi phí.

1.2.2.3 Khó ổn định và khó xác định về chất lượng

Chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng được cấu thành bởi nhiều yếu tố khác nhau như trình độ đội ngũ nhân viên, kỹ thuật công nghệ và cả khách hàng. Các yếu tố này đan xen chi phối tới chất lượng sản phẩm dịch vụ, nhưng lại thường xuyên biến động. Đội ngũ giao dịch viên giao dịch trực tiếp với khách hàng là yếu tố quyết định và tạo ra sự không ổn định và khó xác định về chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

1.2.3 Đặc điểm cạnh tranh trong kinh doanh ngân hàng

Như đã trình bày trong phần đặc điểm sản phẩm dịch vụ ngân hàng, ta thấy ngân hàng là một loại hình kinh doanh đặc biệt, mua và bán một lợi ích liên quan đến tài chính song không tồn tại dưới dạng vật chất, hoạt động ngân hàng mang tính

hệ thống và liên kết chặt chẽ. Chính vì vậy mà cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng có những đặc điểm riêng so với các loại hình kinh doanh khác. Những đặc điểm đó là:

- Các NHTM cung cấp các dịch vụ đặc thù đã giữ vai trò quyền lực tài chính rất lớn, sự thất bại của một ngân hàng sẽ ảnh hưởng xấu tới an toàn của hệ thống các tổ chức tín dụng, ảnh hưởng xấu này diễn ra rất nhanh và có tính lan truyền cao, phạm vi ảnh hưởng lớn, mở rộng ra ngoài ngành ngân hàng. Điển hình là khủng hoảng tài chính 1998-1999. Chính vì thế cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng không phải là cạnh tranh một mất một còn.

- Trong quá trình cạnh tranh, các ngân hàng còn có sự hợp tác với nhau để thực hiện quá trình cung ứng sản phẩm dịch vụ cho khách hàng và sự hợp tác này là tất yếu, bởi không một TCTD nào có thể hoạt động bình thường trong thị trường nếu không có hợp tác với nhau. Điều này thể hiện rõ nhất ở quá trình cung ứng nhóm sản phẩm dịch vụ liên quan đến nhu cầu thanh toán, chuyển tiền.

- Ngân hàng là loại hình doanh nghiệp được giám sát chặt chẽ nhất, buộc phải quản lý theo luật và các quy định đã ban hành. Vì thế các ngân hàng cạnh tranh trong điều kiện chịu sự chi phối rất mạnh từ các chính sách tài chính, tiền tệ của nhà nước, sự tác động của các yếu tố môi trường cả vi mô lẫn vĩ mô và công nghệ.

- Chi phí sản xuất trực tiếp cho một số dịch vụ không phụ thuộc vào tổng lợi ích của khách hàng ví dụ như khi khách hàng chuyển tiền từ ngân hàng này sang ngân hàng khác, tại mỗi ngân hàng vẫn thu cố định tiền điện phí và phần trăm phí dịch vụ trên tổng số tiền được chuyển đến.

1.2.4 Sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân Hàng Thương Mại.

Các NHTM Việt Nam cần phải nâng cao năng lực cạnh tranh của chính bản thân mình vì:

- Thị trường tài chính Việt Nam đang được tự do hóa để hội nhập vào thị trường tài chính quốc tế. Tự do hóa tài chính sẽ thúc đẩy cạnh tranh giữa các tổ chức tài chính, đánh dấu việc chấm dứt sự phân biệt đối xử về pháp lý giữa các loại

hình tổ chức khác nhau. Bên cạnh đó, hiện nay hoạt động ngân hàng trên thế giới đã chuyển dịch từ xu hướng ngân hàng quốc tế sang ngân hàng toàn cầu hóa. Các ngân hàng toàn cầu thâm nhập vào thị trường nước ngoài thông qua việc thiết lập các chi nhánh và các ngân hàng con để thu hút vốn và cung cấp các khoản vay ngay tại nước bản địa. Các ngân hàng này cung cấp các dịch vụ như cho vay tiêu dùng, nhận thế chấp, cho vay doanh nghiệp, quản lý tài sản và tham gia vào thị trường vốn. Nếu các NHTMVN không đủ sức cạnh tranh thì nguy cơ bị mất thị phần, khách hàng vào tay các NHHN là điều khó tránh khỏi.

- Sự thay đổi môi trường cạnh tranh, môi trường pháp lý làm cho thị trường tài chính có những đặc điểm mới, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các tổ chức tài chính, buộc các ngân hàng phải tái cơ cấu lại cho phù hợp. Ngoài ra sự tăng trưởng nhanh của các NHTM và quá trình tự động hóa trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay đòi hỏi các ngân hàng phải duy trì ở quy mô lớn để giảm thiểu chi phí. Các ngân hàng lớn đang tìm cách mua lại các ngân hàng nhỏ để biến những ngân hàng này trở thành mạng lưới của họ.

Các ngân hàng hiện đang đối mặt với sự cạnh tranh quyết liệt cả trong thị trường nội địa và quốc tế. Để tồn tại và phát triển, các NHTM không còn sự lựa chọn nào khác ngoài vấn đề tự nâng cao năng lực cạnh tranh của chính mình.

1.3 Nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một Ngân Hàng Thương Mại

Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một NHTM trong luận văn này được xây dựng trên cơ sở mô hình “ Viền Kim Cương ” của tác giả Michael.E.Porter [Xem phụ lục]. Theo đó năng lực cạnh tranh của một ngân hàng phụ thuộc vào 4 nhóm yếu tố sau:

1.3.1 Tiềm năng nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng

Đây là yếu tố có tác động rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của bất cứ loại hình kinh doanh nào. Phân tích những yếu tố dưới đây có thể cho ta biết được nhu cầu về dịch vụ ngân hàng trong tương lai:

- Sự biến đổi về cơ cấu dân cư, sự gia tăng dân số (đặc biệt là khu vực thành thị), sự tăng lên của các khu công nghiệp, khu đô thị mới dẫn đến số doanh nghiệp và cá nhân có nhu cầu cần dịch vụ ngân hàng sẽ tăng lên.
- Thu nhập bình quân của người Việt Nam qua các năm. Khi thu nhập được nâng lên thì các dịch vụ về ngân hàng cũng có những bước phát triển tương ứng.
- Các hoạt động kinh doanh và đầu tư giữa Việt Nam với nước ngoài.
- Chỉ số cơ cấu tổng phương tiện thanh toán, chỉ số này sẽ phản ánh mức độ sử dụng dịch vụ ngân hàng của người dân.

Quy mô cầu của khách hàng lớn, ngân hàng có thể tận dụng được lợi thế theo quy mô, cải thiện hoạt động kinh doanh và dịch vụ của mình.

1.3.2 Trình độ phát triển của ngành, lĩnh vực liên quan và phụ trợ

Sự phát triển của ngành ngân hàng không thể tách rời khỏi sự phát triển của các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ như chứng khoán, bảo hiểm, công nghệ thông tin. Vì những lĩnh vực này cung cấp đầu vào cho ngành ngân hàng.

Trình độ phát triển của các lĩnh vực này có tác động trực tiếp đến sự phát triển của ngành ngân hàng. Chứng khoán, bảo hiểm, công nghệ thông tin... phát triển tạo ra kênh huy động vốn và đầu tư mới cho ngân hàng, giảm bớt rủi ro, giảm thiểu chi phí giao dịch. Công nghệ thông tin đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc tạo ra các sản phẩm tiện ích của ngân hàng như thẻ tín dụng, máy rút tiền tự động...

Trong thời đại công nghệ thông tin hiện nay, sự có mặt và phát triển của các lĩnh vực liên quan và phụ trợ sẽ làm tăng năng suất cũng như năng lực cạnh tranh của các ngân hàng.

1.3.3 Cấu trúc ngành và đối thủ cạnh tranh

Những quyết định chiến lược của doanh nghiệp và ngân hàng có tác động ảnh hưởng tới tính cạnh tranh trong tương lai của họ. Sự phát triển các hoạt động của doanh nghiệp sẽ thành công nếu như có được cách quản lý và tổ chức trong môi trường phù hợp, phát huy được các lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp có chiến lược, cơ cấu phù hợp với các định chế, chính sách của quốc gia, hoạt động

trong môi trường cạnh tranh trong nước cao hơn thì sẽ có năng lực cạnh tranh quốc tế mạnh hơn. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp với nhau sẽ là yếu tố thúc đẩy sự cải tiến và thay đổi nhằm hạ chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ. Cơ cấu lành mạnh của ngân hàng và mức độ tập trung cao của đối thủ cạnh tranh trong ngành sẽ quyết định lợi thế cạnh tranh của một ngân hàng nói riêng và của cả ngành nói chung. Khả năng cạnh tranh tổng hợp sẽ hỗ trợ các ngân hàng trong nước cạnh tranh với các đối thủ từ bên ngoài.

Lĩnh vực kinh doanh ngân hàng chứa đựng nhiều rủi ro, mỗi biến động bất lợi từ môi trường kinh tế vĩ mô đều có thể ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng. Nếu nền kinh tế phát triển ổn định, các chỉ số về lạm phát, lãi suất ổn định thì sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của ngành ngân hàng. Ngược lại sự bất ổn tạo những khó khăn cho hoạt động ngân hàng.

1.3.4 Các yếu tố nội tại của Ngân Hàng Thương Mại

Ngân hàng là một ngành dịch vụ phức tạp, nhiều rủi ro, chính vì thế ngành ngân hàng đòi hỏi rất cao đối với các điều kiện về cung như: nguồn nhân lực, nguồn vốn, cơ sở công nghệ và khoa học... Yếu tố nội tại của ngân hàng được đánh giá qua các chỉ tiêu như:

Nguồn nhân lực là nguồn lực không thể thiếu ở bất kỳ tổ chức nào. Năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực thể hiện ở những yếu tố như: trình độ đào tạo, trình độ thành thạo nghiệp vụ, động cơ phấn đấu, mức độ gắn bó với doanh nghiệp, ý thức và tác phong làm việc.

Trình độ hay kỹ năng của nhân viên là chỉ tiêu quan trọng thể hiện chất lượng nguồn nhân lực, nhưng động cơ phấn đấu và mức độ gắn bó của nhân viên cũng là một chỉ tiêu quan trọng phản ánh ngân hàng có lợi thế về nguồn nhân lực của mình hay không. Nếu một ngân hàng có tốc độ lưu chuyển nhân viên cao thì sẽ không có lợi thế vì việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên ngân hàng rất tốn kém cả về thời gian và công sức. Chính vì vậy đánh giá về nguồn nhân lực cũng bao gồm cả việc đánh giá các chỉ tiêu: mức lương bình quân, chế độ thưởng.

Năng lực về công nghệ là thành phần quan trọng nhất trong các yếu tố về cơ sở hạ tầng cần thiết trong ngân hàng. Máy móc thiết bị tự động giúp rút ngắn thời gian thao tác, tăng độ chính xác, tiện lợi của các dịch vụ ngân hàng, công nghệ là điều kiện mang tính cơ sở để các ngân hàng triển khai các dịch vụ ngân hàng hiện đại. Công nghệ trong ngân hàng còn bao gồm cả hệ thống thông tin quản lý, hệ thống báo cáo rủi ro trong nội bộ ngân hàng.

Năng lực công nghệ không chỉ thể hiện ở số lượng, chất lượng công nghệ hiện tại mà còn bao gồm cả khả năng đổi mới của các công nghệ hiện tại về mặt kỹ thuật cũng như kinh tế.

Năng lực tài chính: tiềm lực tài chính là thước đo sức mạnh về tài chính của một ngân hàng tại một thời điểm nhất định. Tiềm lực tài chính thể ở các chỉ tiêu sau:

- Quy mô vốn điều lệ, hệ số an toàn vốn, tính đa dạng của các kênh huy động vốn, mức độ tiếp cận các nguồn vốn và quy mô vốn có khả năng huy động qua các kênh của ngân hàng.
- Chất lượng tài sản có: thể hiện qua các chỉ tiêu như tỷ lệ nợ xấu trên tổng tài sản có, mức độ tập trung đa dạng hóa các danh mục tín dụng.
- Mức sinh lời: là chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động của ngân hàng, đồng thời cũng phản ánh một phần kết quả cạnh tranh của ngân hàng. Mức sinh lời có thể phân tích qua các chỉ tiêu như: cơ cấu lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản có.
- Khả năng thanh khoản: thể hiện thông qua các chỉ tiêu như khả năng thanh toán nhanh, khả năng quản lý rủi ro thanh khoản.

Uy tín của ngân hàng: như đã trình bày ở phần 1.2.2. Do sản phẩm dịch vụ ngân hàng có đặc tính vô hình, nên trong kinh doanh, ngân hàng phải dựa trên cơ sở lòng tin. Uy tín của ngân hàng sẽ tạo niềm tin khách hàng để họ đến giao dịch. Chính vì thế một ngân hàng có uy tín cao sẽ có lợi thế trong cạnh tranh thu hút khách hàng.

Mức độ đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng: một ngân hàng có nhiều chủng loại sản phẩm và nhiều loại hình dịch vụ cung cấp phù hợp với nhu cầu thị trường và năng lực quản lý của ngân hàng sẽ là ngân hàng có lợi thế cạnh tranh. Sự đa dạng hóa về sản phẩm, dịch vụ vừa tạo cho ngân hàng phát triển ổn định hơn vừa giúp ngân hàng phát huy lợi thế nhờ quy mô. Vấn đề đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ cũng phải phù hợp với nguồn lực hiện có nếu không sẽ không mang lại hiệu quả cao.

Ngoài ra, hệ thống mạng lưới hoạt động cũng rất quan trọng đối với hoạt động của ngân hàng, đặc biệt là hiện nay khi các dịch vụ truyền thống của ngân hàng vẫn còn phát triển và hệ thống công nghệ thông tin vẫn chưa đáp ứng được cho khả năng triển khai hệ thống ngân hàng hiện đại.

Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức: Năng lực quản lý thể hiện ở mục tiêu, động cơ, mức độ cam kết của ban điều hành cũng như hội đồng quản trị đối với việc duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Chính sách tiền lương và thu nhập đối với tập thể nhân viên, chính sách và quy trình kinh doanh cũng như quy trình quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ.

Cơ cấu tổ chức là một chỉ tiêu quan trọng phản ánh cơ chế phân bổ các nguồn lực của một ngân hàng có phù hợp với quy mô, trình độ quản lý của ngân hàng, phù hợp với đặc trưng của ngành và yêu cầu của thị trường hay không. Cơ cấu tổ chức của một ngân hàng thể hiện ở sự phân chia các phòng ban chức năng, các bộ phận tác nghiệp, các đơn vị trực thuộc, mối quan hệ giữa các bộ phận....

Hiệu quả của cơ chế quản lý không chỉ phản ánh ở số lượng phòng, ban, sự phân cấp giữa các phòng mà còn phụ thuộc vào mức độ phối hợp giữa các phòng, các đơn vị trong việc triển khai chiến lược kinh doanh, các nghiệp vụ thực hiện hàng ngày và khả năng thích nghi của cơ cấu trước những biến động của ngành hay biến động của môi trường vĩ mô.

Ngoài bốn nhóm yếu tố trên, còn có hai nhóm yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của NHTM là những cơ hội và vai trò của Chính Phủ. Những cơ hội như: các phát minh, sáng chế mới...Vai trò của Chính Phủ có tác động rất lớn tới

khả năng cạnh tranh của các ngân hàng bởi vì Chính Phủ có thể có những chính sách tác động đến cung, cầu, các điều kiện sản xuất, các lĩnh vực liên quan và phụ trợ của ngành ngân hàng để tạo sự kìm hãm hay thuận lợi cho sự phát triển của ngành ngân hàng, ngoài ra chính bản thân của các ngân hàng cũng phải chịu sự giám sát rất chặt chẽ từ NHNN.

1.4 Kinh nghiệm cải cách hệ thống nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại một số nước và bài học cho Việt Nam.

1.4.1 Kinh nghiệm các nước

1.4.1.1 Kinh nghiệm của Trung Quốc

Trung Quốc gia nhập WTO năm 2001 và cam kết đến đầu năm 2007 sẽ mở cửa hoàn toàn khu vực tài chính ngân hàng. Do đó vấn đề đặt ra là phải cải cách cả NHTM lẫn cơ quan quản lý nhà nước về tiền tệ - tài chính – hoạt động ngân hàng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng trong nước.

Trước hết là cải cách các ngân hàng thương mại, trong giai đoạn từ 1998 – 2002, Trung Quốc đã tập trung cải cách và xử lý nợ xấu bốn NHTMNN lớn nhất Trung Quốc bằng việc lấy nguồn tiền từ Quỹ Dự Trữ Quốc Gia chi cho các NHTM này với mục đích chính là tăng cường các chỉ số phản ánh năng lực cân đối về vốn, sau đó chuyển đổi các ngân hàng này từ sở hữu nhà nước thành NHTMCP. Nợ xấu của các NHTMCP được xử lý thông qua việc thành lập các công ty quản lý tài sản, các công ty này chịu trách nhiệm quản lý, khai thác tất cả các khoản nợ của 4 ngân hàng quốc doanh.

Kế đến là Trung Quốc cho phép các ngân hàng nước ngoài được phép cung cấp dịch vụ bằng đồng NDT cho doanh nghiệp Trung Quốc tại một số thành phố lớn nhưng các dịch vụ này chưa được phép cung cấp cho tư nhân.

Ngoài ra tỷ lệ cổ phần tối đa một nhà đầu tư nước ngoài được nắm giữ trong một ngân hàng của Trung Quốc được nâng từ 15% lên 20%

Các bước thay đổi của ngành ngân hàng Trung Quốc là khá chậm so với yêu cầu thực tiễn, tuy nhiên việc cải cách này đã đem lại những kết quả khá tốt, cụ thể là tỷ lệ nợ xấu giảm, lợi nhuận tăng lên.

Tuy nhiên trong tiến trình cải cách của mình, Trung Quốc đã tập trung quá nhiều vào việc đổi mới hệ thống ngân hàng, bỏ qua việc đổi mới thị trường tài chính. Chính vấn đề này đã gây khó khăn cho việc cải tổ hệ thống ngân hàng nói riêng và nền kinh tế Trung Quốc nói chung.

1.4.1.2 Kinh nghiệm Hàn Quốc

Khi cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á xảy ra, nền kinh tế Hàn Quốc bị ảnh hưởng khá nặng, hệ thống ngân hàng bộc lộ rõ những yếu kém. Nhằm vực dậy và thúc đẩy nền kinh tế phát triển, Chính Phủ Hàn Quốc thực hiện chương trình cải tổ toàn bộ hệ thống ngân hàng.

Trước hết là tái cơ cấu hệ thống ngân hàng thông qua biện pháp: đình chỉ hoạt động của tất cả các ngân hàng không đáp ứng được yêu cầu tối thiểu về vốn, khuyến khích các ngân hàng hợp nhất với nhau để tạo ra những ngân hàng lớn có sức cạnh tranh cao .

Đối với các khoản nợ khó đòi và vấn đề tái cấp vốn, cơ quan quản lý tài sản Hàn Quốc mua lại những khoản nợ không sinh lời. Bên cạnh đó, Chính Phủ Hàn Quốc cũng đã chi một số tiền khá lớn để trợ giúp hệ thống ngân hàng tái cơ cấu lại nguồn vốn và duy trì hệ số an toàn vốn thận trọng từ 10 -13% vốn.

Ngoài ra Chính Phủ Hàn Quốc lên kế hoạch tư nhân hóa các NHTM mà hiện chính phủ đang nắm giữ quyền sở hữu để hạn chế dần sự can thiệp trực tiếp vào hoạt động kinh doanh của các ngân hàng. Tuy nhiên, ảnh hưởng từ khủng hoảng tài chính, buộc các doanh nghiệp trong nước cũng phải tái cơ cấu lại vì thế không đủ tài chính để mua lại các ngân hàng nên Chính Phủ Hàn Quốc bán cho các nhà đầu tư nước ngoài. Đây là một bất lợi cho hệ thống ngân hàng Hàn Quốc vì sau khủng hoảng, khả năng cạnh tranh của các ngân hàng trong nước còn yếu, dễ bị các ngân hàng nước ngoài chiếm lĩnh thị trường, song nó cũng mang lại kinh nghiệm và nguồn vốn từ bên ngoài cho hệ thống ngân hàng.

1.4.2 Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Từ kinh nghiệm đổi mới của Trung Quốc và Hàn Quốc, ta rút ra bài học:

- Trung Quốc và Hàn Quốc đã thành công trong việc xử lý nợ xấu thông qua các công ty Quản Lý Tài Sản, trong khi đó Việt Nam hiện cũng đang thực hiện theo phương thức này nhưng hiệu quả hoạt động của các công ty Quản Lý Tài Sản ở nước ta còn quá thấp. Chính vì vậy cần phải nâng cao hiệu quả hoạt động của những công ty này, từ đó sẽ xử lý một cách có hiệu quả các khoản nợ xấu. Ngoài ra việc giải quyết vấn đề nợ xấu phải đi liền với vấn đề cải cách các DNNN bởi vì các doanh nghiệp này thường chiếm phần lớn tỷ lệ nợ khó đòi trong các NHTMNN.

- Bên cạnh thực hiện đổi mới hệ thống ngân hàng thì cũng cần phải đổi mới hệ thống tài chính, vì hệ thống ngân hàng và hệ thống tài chính có mối quan hệ hỗ trợ.

- Hiện nay tại Việt Nam, các NHTMNN chiếm trên 60% thị phần tín dụng, đóng vai trò chủ lực cho toàn bộ hệ thống ngân hàng. Chính vì vậy, đẩy nhanh việc cải cách và cổ phần hóa các ngân hàng này là việc làm cấp bách hiện nay. Nếu chậm chạp trong việc thay đổi những NHTMNN hàng đầu này sẽ kéo theo sự thay đổi chậm của toàn hệ thống ngân hàng.

1.5 Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của Eximbank

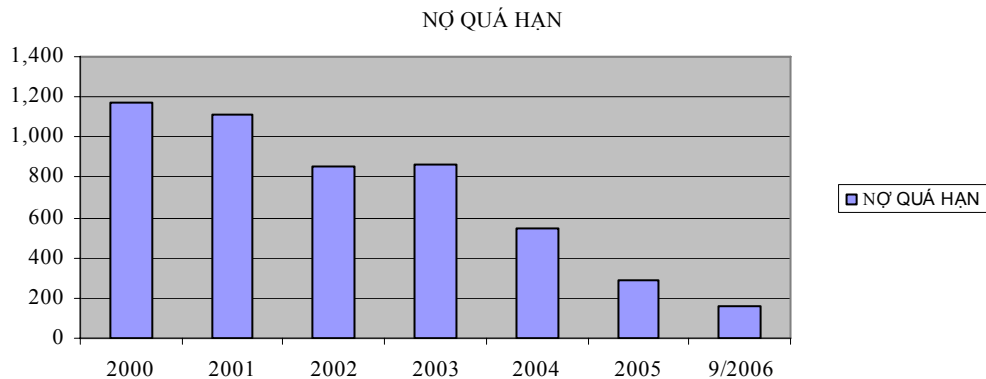
Eximbank được thành lập ngày 24/05/1989 và đi vào hoạt động ngày 17/01/1990. Trong khoảng thời gian từ 1990–1996 Eximbank hoạt động rất tốt, đặc biệt là trong lĩnh vực thanh toán xuất nhập khẩu chỉ đứng sau Vietcombank. Khủng hoảng tài chính Châu Á 1997–2000, hoạt động kinh doanh của Eximbank bị thua lỗ, nợ cho vay và bảo lãnh không đòi được. NHNN phải kiểm soát đặc biệt hoạt động kinh doanh của Eximbank. Trước tình hình đó Eximbank thực hiện các biện pháp để chấn chỉnh lại hoạt động ngân hàng.

Đối với khối nợ, vào 2000 khi thực hiện chấn chỉnh củng cố, Eximbank còn tồn đọng số dư nợ quá hạn là 1.170 tỷ đồng, chiếm 62% trên tổng dư nợ. Để có thể xử lý khối nợ này, Eximbank rất kiên nhẫn và thận trọng, một mặt tham khảo ý kiến của các chuyên gia xử lý nợ ngành ngân hàng, một mặt Eximbank tự mình lo tất cả các giấy tờ thủ tục pháp lý có liên quan đến phát mãi các tài sản thế chấp, chủ yếu là đất đai, nhà xưởng nhằm thu hồi lại vốn. Đến quý 3 năm 2004, sau khi công ty mua bán nợ của Bộ Tài Chính mua lại một số khoản nợ có thể chấp của Eximbank thì

ngân hàng mới gần như sạch nợ xấu. Đến nay, Nợ quá hạn/tổng dư nợ tính đến 30/09/2006 của Eximbank là 1,95%. Tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ là 1,25% giảm hơn 7,3 lần so với năm 2000, thấp hơn mức quy định chung 5% của NHNN..

Hình 1.1. Nợ quá hạn của Eximbank qua các năm.

ĐVT: Tỷ đồng



(Nguồn: Báo Thanh Niên Thứ Ba, 24/10/2006)

Đối với hoạt động kinh doanh, Eximbank bắt đầu đổi mới các hoạt động kinh doanh của mình, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh ngoại hối. Trong năm 2000 – 2001, khi giá mua ngoại tệ niêm yết hàng ngày của các NHTM khác luôn thấp hơn giá mua của Vietcombank thì Eximbank cạnh tranh bằng cách chào mua giá cao hơn và bán thấp hơn giá của Vietcombank. Phí dịch vụ thanh toán xuất nhập khẩu của Eximbank cũng cạnh tranh hơn so với các ngân hàng khác. Dần dần các doanh nghiệp xuất nhập khẩu lớn quay lại với Eximbank. Hoạt động tín dụng được mở rộng dần dần một cách thận trọng, phát triển thêm các sản phẩm mới về kinh doanh vàng, ngoại tệ...

Đối với việc đầu tư cơ sở hạ tầng, xây dựng thêm khu nhà mới phục vụ cho kinh doanh ngoại tệ, lập sàn, đặt bảng điện tử ghi nhận sự biến động giá cả ngoại tệ như bảng điện tử cổ phiếu. Eximbank đã kết nối mạng với Vietcombank và các giao dịch trực tuyến giữa hai ngân hàng gần như là giao dịch nội bộ. Ngoài ra Eximbank cũng đã đầu tư cho công nghệ giai đoạn hai là 2,5 triệu đôla Mỹ, dự kiến nâng cấp máy chủ, phần mềm để kết nối trực tuyến với các khách hàng.

Tóm lại sau 6 năm thực hiện chấn chỉnh củng cố, những kết quả mà Eximbank đạt được như sau:

- Nguồn vốn hoạt động không ngừng tăng trưởng với tốc độ cao, bình quân 36%/năm.
- Tính đến 30/09/06, tổng nguồn vốn của Eximbank đạt 15.029 tỷ đồng, tăng gấp 5,6 lần so với thời điểm 2000
- Vốn huy động đạt 11.076 tỷ đồng, tăng gấp 5,4 lần so với thời điểm 2000
- Tốc độ tăng trưởng tính dụng bình quân là 26%/năm, trong đó mức độ tăng trưởng nợ trong hạn bình quân là 46%/năm.
- Giải quyết dứt điểm các khoản nợ đọng của Eximbank.

Trên cơ sở hoạt động có hiệu quả, tăng trưởng cao và an toàn trong tất cả các hoạt động, ngày 03/10/2006 Thủ Tướng Chính Phủ đã ký quyết định số 1562/TTg-KTTH đồng ý kết thúc thực hiện phương án chấn chỉnh củng cố Eximbank, đưa Eximbank trở lại hoạt động bình thường như những NHTM khác, mở ra giai đoạn mới trong lịch sử hoạt động của Eximbank, giai đoạn tăng tốc phát triển.

Bài học rút ra:

- Eximbank đặt mục tiêu rõ ràng không chỉ là lợi nhuận mà là thị phần trên thị trường tài chính. Để có thể lấy lại thị phần đã mất, Eximbank đưa ra mức phí cạnh tranh đồng thời tăng chất lượng dịch vụ thông qua đào tạo nhân viên, tăng cường tiếp thị, phân khúc khách hàng để có chính sách cho từng khách hàng cụ thể.
- Xác định được thế mạnh của mình là kinh doanh ngoại tệ và thanh toán xuất nhập khẩu, từ đó chuyên sâu vào mảng này. Điều này đã đem lại lợi nhuận không nhỏ cho Eximbank, cụ thể năm 2005 lợi nhuận kinh doanh tiền tệ chiếm 22% trong tổng lợi nhuận [26].
- Eximbank xác định việc tiếp cận và sử dụng các công nghệ ngân hàng hiện đại là một ưu tiên quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Từ đó có những đầu tư đúng hướng đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH NGÂN HÀNG TMCP PHÁT TRIỂN NHÀ TP HCM

2.1 Quá trình hình thành và phát triển của HDB

Ngân hàng TMCP Phát triển Nhà TP. Hồ Chí Minh (HDB) được thành lập ngày 04/01/1990. Là một trong những ngân hàng TMCP đầu tiên của Việt Nam với vốn điều lệ ban đầu là 3 tỷ đồng, HDB đã mang lấy sứ mệnh “Phát triển nhà ở và chỉnh trang đô thị, góp phần xây dựng TP. Hồ Chí Minh văn minh hiện đại”, HDB có chức năng thực hiện kinh doanh tổng hợp, đa dạng trong lĩnh vực nhà ở; kinh doanh tiền tệ, tín dụng thông qua việc đầu tư vốn, cung ứng tín dụng và dịch vụ nhà; tập trung huy động vốn và quản lý tất cả các nguồn vốn để phục vụ chương trình phát triển nhà và chỉnh trang đô thị; tư vấn cho Ủy Ban Nhân Dân TP. Hồ Chí Minh về chương trình, kế hoạch phát triển nhà và chỉnh trang đô thị.

Ngành nghề kinh doanh là huy động vốn ngắn hạn, trung hạn, dài hạn với các hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn, chứng chỉ tiền gửi. Tiếp nhận vốn đầu tư và phát triển của các tổ chức trong nước. Vay vốn các tổ chức tín dụng khác. Cho vay ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và giấy tờ có giá. Hùn vốn và liên doanh. Làm dịch vụ thanh toán giữa các khách hàng, kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc theo tiêu chuẩn quốc tế ở thị trường trong nước và thị trường nước ngoài. Thực hiện các nghiệp vụ thanh toán quốc tế, huy động vốn từ nước ngoài và các dịch vụ ngân hàng khác trong quan hệ với nước ngoài.

Cho đến ngày 01/04/2007 vốn điều lệ của HDB là 500 tỷ đồng. Qua nhiều đợt thanh tra chặt chẽ của Thanh tra Ngân hàng Nhà nước, HDBank đã hoàn toàn đáp ứng được các tiêu chí về sự phát triển lành mạnh của một ngân hàng thương mại cổ phần.

Trong năm 2006, HDB đã chi tỷ lệ cổ tức 16%/năm, tăng 33% so với cam kết trả cổ tức tối thiểu 12%/năm của HDB trước cổ đông. Trong năm tài chính 2007, HDB tiếp tục cam kết trước cổ đông thực hiện chỉ tiêu chi trả cổ tức tối thiểu

12%/năm, đồng thời đảm bảo thực hiện nhanh, hiệu quả các dịch vụ nhằm đáp ứng yêu cầu càng cao và đa dạng của các đối tượng khách hàng.

Trong quá trình hoạt động kinh doanh, HDB trải qua không ít những khó khăn nhưng HDB đã khắc phục và ngày càng phát triển về quy mô hoạt động và kết quả kinh doanh. Trong năm 2006, do sức hút của thị trường chứng khoán đã làm giảm lượng vốn nhàn rỗi, cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng trong việc huy động vốn diễn ra gay gắt, giá vàng liên tục biến động. Tất cả điều này tạo ra sức ép khá lớn cho công tác huy động vốn của HDB. Với một số biện pháp tích cực như tăng lãi suất, khuyến mãi... tổng vốn huy động của HDB đạt được 3.244 tỉ, bằng 99% kế hoạch năm 2006, tăng 1.356 tỉ, vượt 72% so với cùng kỳ năm trước. Trong đó huy động từ tiết kiệm dân cư chiếm 32% tăng 31%, tổ chức kinh tế chiếm 30% tăng 96% và tổ chức tín dụng chiếm 38% tăng 4% so với cùng kỳ năm trước.

Bảng 2.1. Một số kết quả hoạt động tài chính chủ yếu của HDB 2004–2006

(ĐVT: Tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2004	2005	2006	Tỷ lệ tăng giảm (+/-)		
				2004/2003	2005/2004	2006/2005
Tổng tài sản	1.326	2.307	4.041	41,67%	73,9%	75,16%
Vốn huy động	1.092	1.871	3.244	41,82%	71,34%	73,38%
Dư nợ cho vay	1.065	1.375	2.678	69,86%	29,11%	94,76%
Lợi nhuận trước thuế	25	49	94	23,76%	96,00%	91,84%
Suất lợi nhuận/vốn tự có (ROE)%	21%	18%	21%	40,37%	-14,29%	16,67%

(Nguồn: Báo cáo thường niên của HDB 2004 – 2006)

HDB xác định năm 2007 là một năm chuẩn bị cho việc đổi mới toàn diện từ con người đến kỹ thuật. Đây là bước ngoặt cho việc hình thành một cơ chế năng động, hiện đại và chuyên nghiệp hơn, đảm bảo hoạt động đạt hiệu quả cao, ổn định và phát triển bền vững.

Bảng 2.2. Các chỉ tiêu hoạt động của HDB 2007

ĐVT: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2007	Tỷ lệ tăng giảm so với năm 2006
Vốn điều lệ	2.000	300%
Tổng tài sản	7.930	96%
Vốn huy động	6.200	91%
Dư nợ cho vay	4.560	70%
Thu phí dịch vụ phi tín dụng	184	126%
Lợi nhuận trước thuế (không tính thu bất thường)	167	100%
Mở mới thêm tối thiểu 22 địa điểm giao dịch		

(Nguồn: Phòng Kế Hoạch)

Bên cạnh những hiệu quả về lợi nhuận, HDB cũng rất quan tâm đến việc xây dựng và quảng bá thương hiệu của mình, đưa thương hiệu HDB trở thành một thương hiệu có giá trị cao trong thị trường tài chính.

2.2 Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của HDB

Phần này sẽ phân tích năng lực cạnh tranh của HDB theo 2 bước: Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của HDB dựa trên cơ sở mô hình viên kim cương của Michael Porter. Kế đến là phân tích SWOT, đưa ra những đánh giá ngắn gọn về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ đối với HDB.

2.2.1 Tiềm năng về nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng

Nhu cầu về dịch vụ ngân hàng của khách hàng là rất quan trọng đối với hoạt động của ngân hàng. Hiện nay nước ta đang trong thời kỳ hội nhập và tự do hóa thị trường tài chính, tiền tệ thì vấn đề cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày sẽ càng gay gắt hơn.

2.2.1.1 Quy mô dân số và cơ cấu dân số

Quy mô dân số cả nước năm 2006 ước tính 84.110 nghìn người, tăng 1,19% so với năm 2005. Cơ cấu dân cư có sự thay đổi theo hướng gia tăng dân thành thị do tốc độ đô thị hóa những năm gần đây rất nhanh.

Bảng 2.3. Quy mô dân số và cơ cấu dân số

Năm	Tổng số dân (Nghìn người)	Tốc độ tăng dân số (%)	Cơ cấu dân thành thị (%)	Cơ cấu dân nông thôn (%)
2002	79.727	1,32	25,11	74,89
2003	80.902	1,47	25,8	74,20
2004	82.032	1,40	26,50	73,50
2005	83.120	1,33	26,97	73,03
Ước 2006	84.110	1,19	27,10	72,90
Dự tính 2020	90.000		35 - 50	65 - 50

(Nguồn: Tổng Cục Thống Kê, Tạp chí Ngân hàng số 3/2006)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, cơ cấu dân thành thị tăng đều qua các năm. Nếu như trong năm 2002 dân thành thị chỉ chiếm 25,11% tổng số dân cả nước, đến năm 2006 tăng lên 27,10% và dự báo dân số vào năm 2020 khoảng 90.000 nghìn người, trong đó tỷ lệ dân thành thị chiếm khoảng 35 – 50%.

Quy mô dân số và cơ cấu dân số có ảnh hưởng không nhỏ đến tiềm năng nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng. Hiện nay Việt Nam là nước đang phát triển, người dân vẫn chưa có thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là ở nông thôn. Chính vì thế khi quy mô dân số tăng và cơ cấu dân số chuyển dịch theo hướng gia tăng dân thành thị sẽ làm cho nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng cũng tăng theo.

2.2.1.2 Tốc độ tăng trưởng và cơ cấu GDP

Bảng 2.4. Tốc độ tăng GDP năm sau so với năm trước

DVT:%

Năm	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ước 2006
Tốc độ tăng GDP	4,9	6,79	6,9	7,08	7,34	7,8	8,43	8,2

(Nguồn: Chuyên Đề Nghiên Cứu Nghị Quyết Đại Hội X của Đảng-2006)

Bảng 2.5. Tốc độ tăng GDP bình quân năm theo từng giai đoạn

Giai đoạn	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005
Tốc độ tăng bình quân GDP năm (%)	4,4	8,2	7,0	7,5

(Nguồn: Tổng Cục Thống Kê)

Năm 1986 đánh dấu quá trình đổi mới kinh tế của cả nước, từ chỗ hầu như không có tăng trưởng trong giai đoạn 1976 – 1985. Giai đoạn 1986 – 1990, nền kinh tế có dấu hiệu phục hồi và phát triển nhưng tốc độ chưa cao. Từ năm 1990 - 1995, tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam tăng cao, trung bình hàng năm đạt 8.2%, xấp xỉ tăng gấp đôi giai đoạn 1986 - 1990. Năm 1999, do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính - tiền tệ châu Á tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam đã giảm xuống còn 4,9%. Tăng trưởng giảm sút ở hầu hết các ngành kinh tế chủ chốt như công nghiệp, dịch vụ và xuất nhập khẩu. Tuy nhiên, đến năm 2000, nền kinh tế đã hồi phục nhanh chóng, tốc độ tăng trưởng kinh tế đã đạt ở mức 6,79% và liên tiếp tăng trong các năm tiếp theo đạt 7,08% năm 2002, 7,34% năm 2003, 7,8% năm 2004, 8,43% năm 2005 và 8,2% năm 2006.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, nền kinh tế phát triển, các doanh nghiệp có nhu cầu về vốn để đầu tư trang thiết bị với công nghệ tiên tiến, hiện đại để có thể phục vụ cho việc mở rộng và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh, việc đầu tư không chỉ dừng lại ở phạm vi quốc gia mà còn xuyên quốc gia...làm phát sinh mạnh mẽ các nhu cầu dịch vụ đòi hỏi ngân hàng cung cấp, từ dịch vụ thanh toán, bảo lãnh dự thầu, thuê mua...đến chuyển đổi tiền tệ, ngoại hối..Chính vì thế khi kinh tế tăng trưởng thì nhu cầu về dịch vụ ngân hàng cũng sẽ gia tăng.

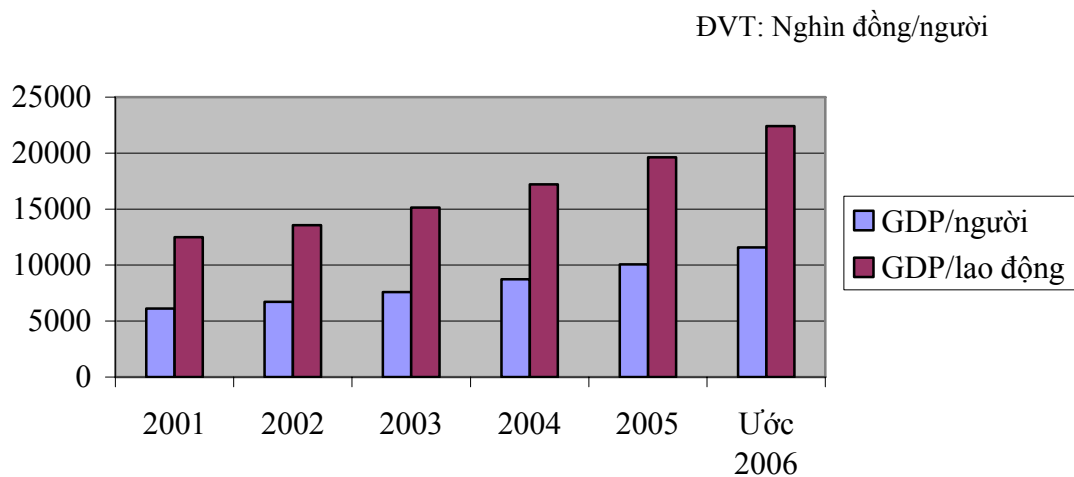
2.2.1.3 Về thu nhập của người dân

Thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam tăng lên, mức sống tăng nên người dân có tích lũy sẽ xuất hiện nhu cầu đầu tư các khoản thu nhập của mình để sinh lời, cũng như nhu cầu vay để tiêu dùng trước. Tất cả họ phải tìm đến thị trường dịch vụ tài chính, từ tư vấn, đến kênh đầu tư hay quản lý danh mục đầu tư, đầu tư

hộ, môi giới, quản lý ngân quỹ, bảo hiểm... Từ đó nhu cầu về các dịch vụ tài chính ngân hàng sẽ tăng nhanh.

Những năm trở lại đây, sự ổn định kinh tế vĩ mô và tăng trưởng kinh tế của nước ta làm cho GDP bình quân đầu người và GDP bình quân một lao động hàng năm liên tục tăng năm sau cao hơn năm trước. Cụ thể là năm 2006, GDP/người ước tính khoảng 11.578 nghìn đồng, tăng gần gấp hai lần so với năm 2001 và GDP/lao động ước tính khoảng 22.419 nghìn đồng, cũng tăng gần gấp hai lần so với năm 2001.

Hình 2.1. GDP/người và GDP/lao động



(Nguồn: Tổng Cục Thống Kê)

Việc GDP bình quân đầu người và GDP bình quân một lao động tăng là một trong những chỉ báo quan trọng phản ánh mức sống và thu nhập của người dân được nâng cao. Khi đời sống xã hội nâng cao sẽ tạo điều kiện phát triển lĩnh vực tài chính ngân hàng.

2.2.1.4 Về hoạt động đầu tư

Trong những năm trở lại đây, việc thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước ở nước ta đã có những chuyển biến tích cực. Chính phủ đã từng bước cải thiện môi trường đầu tư, tháo gỡ các khó khăn, vướng mắc cho các nhà đầu tư, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của doanh nghiệp. Nhờ đó, vốn đầu tư toàn xã hội đã có sự gia tăng đáng kể. Nhiều thị trường xuất nhập khẩu mới mở ra như thị trường Mỹ, đã trở thành một trong những đối tác thương mại lớn của Việt Nam.

Việc mở rộng quy mô thương mại và đầu tư đòi hỏi phải có một hệ thống ngân hàng thích hợp để hỗ trợ các doanh nghiệp yêu cầu cung cấp dịch vụ tài chính tốt hơn, các công ty đa quốc gia cũng muốn có các dịch vụ tài chính trong nước hỗ trợ cho vốn đầu tư của mình. Điều này thúc đẩy sự phát triển của các ngân hàng trong nước mở rộng quy mô và chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng yêu cầu mở rộng sản xuất và đầu tư của các doanh nghiệp.

Bảng 2.6. Tổng vốn đầu tư toàn xã hội phân theo thành phần kinh tế 2002 – 2006

ĐVT: Nghìn tỷ đồng

Thành phần kinh tế	2002		2003		2004		2005		2006	
	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng
Kinh tế Nhà nước	112,2	56,4%	125,1	54,0%	147,5	53,6%	174,4	53,1%	197,2	50,1%
Kinh tế ngoài Nhà nước	52,1	26,2%	68,7	29,7%	84,9	30,9%	106,4	32,4%	132,2	33,6%
Khu vực có vốn đầu tư nước ngoài	34,8	17,5%	37,8	16,3%	42,6	15,5%	47,6	14,5%	64,1	16,3%
Tổng số	199,1	100%	231,6	100%	275,0	100%	328,4	100%	393,5	100%

(Nguồn: Tổng Cục Thống Kê, Báo cáo Chính Phủ năm 2005,2006)

Tổng vốn đầu tư toàn xã hội năm 2006 đạt 393,5 ngàn tỷ đồng đưa tỷ lệ vốn đầu tư so với GDP đạt 40%, tăng 19,8% so với thực hiện năm 2005. Đây là mức cao nhất trong nhiều năm qua. Trong ba khu vực kinh tế phân theo thành phần sở hữu thì khu vực có vốn đầu tư nước ngoài tăng nhanh nhất, 2006 tăng 12,41% so với 2005. Nguồn vốn của khu vực kinh tế ngoài nhà nước năm 2006 cũng tăng 3,7% so với năm 2005. Trong khi đó vốn đầu tư ở khu vực nhà nước giảm 5,6% so với năm 2005. Tuy vốn đầu tư thuộc khu vực nhà nước là nguồn vốn quan trọng nhất của nền kinh tế, nhưng tỷ trọng của nguồn vốn này có xu hướng giảm dần qua các năm, từ 56,4% năm 2002 xuống còn 50,1% năm 2006. Đây cũng là một tín hiệu tốt cho thấy nền kinh tế nước ta với sự ổn định chính trị, hành lang pháp lý được cải thiện

ngày càng thông thoáng hơn đang thực sự là điểm đến đầu tư an toàn hấp dẫn đối với nhà đầu tư nước ngoài.

2.2.1.5 Về cơ cấu tổng phương tiện thanh toán

Bảng 2.7. Cơ cấu tổng phương tiện thanh toán giai đoạn 2002 – 2006

ĐVT: Nghìn tỷ đồng

Chỉ tiêu	2002		2003		2004		2005		Ước 2006	
	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng
Tổng phương tiện thanh toán	329,2	100%	411,2	100%	536,2	100%	683,5	100%	887,9	100%
Thanh toán qua hệ thống ngân hàng	254,9	77,4%	320,6	78,0%	427,1	79,7%	559,6	81,9%	758,3	85,4%
Thanh toán bằng tiền mặt	74,3	22,6%	90,6	22,0%	109,1	20,3%	123,9	18,1%	129,6	14,6%

(Nguồn: Báo cáo thường niên 2003 - 2005 NHNN, Tạp Chí Ngân Hàng số 2 /2007)

Về cơ cấu, tiền gửi chiếm tỷ trọng lớn trong tổng phương tiện thanh toán và có xu hướng tăng dần qua các năm từ 77,4% năm 2002 tăng lên khoảng 85,4% năm 2006. Ngược lại, tỷ trọng tiền mặt năm 2006 tiếp tục giảm so với các năm trước. Điều này cho thấy cơ cấu tổng phương tiện thanh toán toàn xã hội được cải thiện theo hướng giảm dần tỷ lệ tiền mặt trong nền kinh tế, đồng thời cũng phản ánh việc ngày càng mở rộng và phát triển các hình thức thanh toán không dùng tiền mặt trong dân cư của hệ thống ngân hàng như thẻ ATM đã góp phần làm giảm khối lượng tiền mặt trong thanh toán, tạo thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng trong dân chúng.

Từ những yếu tố trên cho thấy tiềm năng về nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng trong giai đoạn tới là rất lớn. Bản thân các ngân hàng cung cấp dịch vụ cũng nhận thức được tầm quan trọng và lợi ích của việc phát triển, mở rộng các dịch vụ ngân hàng phi truyền thống. Với tiềm năng từ phía cầu, kỳ vọng từ phía các nhà cung cấp, cùng với chính sách mở cửa hội nhập từ phía nhà nước, ta hoàn toàn có thể tin tưởng vào tiềm năng nhu cầu về dịch vụ ngân hàng trong thời gian tới.

Tuy nhiên, hiện nay thực trạng sử dụng dịch vụ ngân hàng ở Việt Nam còn rất thấp. Các nhu cầu về dịch vụ ngân hàng còn hạn chế bởi các nguyên nhân sau:

- Thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng còn chưa phổ biến
- Dân cư và doanh nghiệp khó tiếp cận dịch vụ ngân hàng do còn hạn chế như năng lực tài chính yếu, thiếu điều kiện giao dịch đảm bảo ngân hàng, hiệu quả đầu tư và sử dụng vốn không cao, khả năng trả nợ thấp, rủi ro cao.
- Khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp còn yếu

Nhìn chung môi trường hoạt động ngân hàng còn tiềm ẩn nhiều rủi ro. Thu nhập bình quân đầu người hiện so với các nước trong khu vực vẫn còn thấp để tạo ra mức cầu lớn về dịch vụ ngân hàng hiện đại. Cơ sở kinh tế, doanh nghiệp còn chưa nhiều, có quy mô chủ yếu là vừa và nhỏ, vì thế chưa có sức hấp thụ vốn và nhu cầu về dịch vụ ngân hàng lớn so với khả năng cung ứng của hệ thống ngân hàng Việt Nam.

Tăng trưởng kinh tế, kỹ thuật công nghệ phát triển, sự gia tăng mức sống và tác động của quá trình toàn cầu hoá kinh tế sẽ mở ra nhiều cơ hội cho khách hàng sử dụng ngày càng nhiều dịch vụ ngân hàng, không chỉ có các dịch vụ truyền thống mà cả những sản phẩm dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu sống và làm việc mới.

2.2.2 Tác động của Chính Phủ và Ngân Hàng Nhà Nước đến môi trường cạnh tranh ngành ngân hàng

2.2.2.1 Tạo hành lang pháp lý cho hoạt động của các TCTD

Khung pháp lý cho hoạt động của ngành ngân hàng từng bước được cải thiện để đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế, nâng cao hiệu quả hoạt động tiền tệ ngân hàng, cụ thể là Luật NHNN và Luật Các TCTD đã được bổ sung và sửa đổi trong năm 2003 và 2004. Những sửa đổi này nhằm xây dựng hệ thống ngân hàng hiện đại, phù hợp hơn với thông lệ và chuẩn mực quốc tế, giảm thiểu sự can thiệp của cơ quan quản lý vào hoạt động của các ngân hàng. Khung pháp lý không ngừng đổi mới và hoàn thiện theo hướng nới lỏng kiểm soát dịch vụ ngân hàng và thị trường tài chính như Luật Công Cụ Chuyển Nhượng số 49/2005/QH11 được Quốc Hội ban hành ngày 29 tháng 11 năm 2005, Luật Chứng Khoán số 70/2006/QH11 được Quốc

Hội ban hành ngày 29 tháng 6 năm 2006, Luật Giao Dịch Điện Tử số 51/2005/QH11 được Quốc Hội ban hành ngày 29 tháng 11 năm 2005...

2.2.2.2 Về hoạt động quản lý, điều hành chính sách tiền tệ

Trong hoạt động quản lý và điều hành, NHNN đã thành công trong việc điều hành chính sách tiền tệ, ổn định giá trị đồng tiền, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, đảm bảo sự ổn định và phát triển của hệ thống ngân hàng. Các công cụ của chính sách tiền tệ được sử dụng là các công cụ gián tiếp như nghiệp vụ thị trường mở, hoán đổi ngoại tệ đã thay thế cho các công cụ kiểm soát tiền tệ mang tính hành chính. Lãi suất dần dần được tự do hoá, tỷ giá được chuyển từ chế độ tỷ giá cố định sang chế độ tỷ giá linh hoạt có điều tiết dựa trên cơ sở thị trường. Cơ chế về quản lý ngoại hối, tín dụng, hoạt động thanh toán ngày càng linh hoạt, thông thoáng hơn, nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các ngân hàng.

2.2.2.3 Về hoạt động thanh tra giám sát ngân hàng

Bên cạnh việc hoàn thiện các quy định hiện tại, Ngân Hàng Nhà Nước đã ban hành nhiều quy định mới để đảm bảo an toàn cho hoạt động ngân hàng như: tỷ lệ an toàn vốn, phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro tín dụng. Các ngân hàng hiện nay đã sử dụng kiểm toán độc lập như một công cụ nhằm khẳng định và đánh giá tính minh bạch của các thông tin tài chính mà mình cung cấp. Tại các ngân hàng, Bộ Phận Kiểm Toán Nội Bộ, Kiểm Soát Nội Bộ đã được tách biệt với Ban Điều Hành và Hội Đồng Quản Trị, các phương pháp kiểm toán đã dần dần được cải thiện dựa trên cơ sở áp dụng thông lệ chung và phù hợp với điều kiện thực tiễn. Tuy nhiên, hệ thống quy chế quản lý và giám sát ngân hàng còn kém xa so với thông lệ và chuẩn mực quốc tế, chưa thúc đẩy được các ngân hàng nâng cao năng lực quản trị rủi ro. Phương thức giám sát chưa có khả năng đánh giá và cảnh báo sớm rủi ro. Hệ thống pháp luật giám sát ngân hàng còn khá nhiều bất cập so với yêu cầu, trì hoãn việc áp dụng chuẩn mực kế toán quốc tế vẫn là một vấn đề quan trọng để bảo hộ các ngân hàng trong nước trước sự cạnh tranh của các ngân hàng nước ngoài. Thực tế thiếu nhiều thông tin liên quan đến chuẩn mực kế toán quốc tế là do chưa có một kế hoạch chi tiết thực hiện chuẩn mực, chưa có một cơ chế hiệu quả giám sát

việc thực hiện. Chính vì thế cần phải nỗ lực nhiều hơn để có một hệ thống giám sát các ngân hàng ở các cấp một cách hiệu quả hơn.

2.2.3 Các lĩnh vực phụ trợ và liên quan tới ngân hàng

2.2.3.1 Thị trường chứng khoán

Thị trường chứng khoán hình thành và đi vào hoạt động từ năm 2000. Đến nay sau 6 năm hoạt động đã có 2 trung tâm giao dịch, 55 công ty chứng khoán, 1 trung tâm và 6 ngân hàng lưu ký chứng khoán, 1 ngân hàng thanh toán, 18 công ty quản lý quỹ, 7 công ty kiểm toán, 193 công ty niêm yết cổ phiếu, tổng giá trị vốn đạt 221.156 tỷ đồng, chiếm khoảng 22,7% GDP. Gần 400 loại trái phiếu Chính Phủ, trái phiếu đô thị và trái phiếu ngân hàng được niêm yết với tổng giá trị trên 70.000 tỷ đồng, đạt khoảng 7,7% GDP của năm 2006. Các nhà đầu tư đã mở khoảng 100.000 tài khoản trong đó có 500 nhà đầu tư là tổ chức, 1.700 tài khoản đầu tư nước ngoài, sở hữu 25 – 30% khối lượng niêm yết. Chỉ số VNI-Index tăng mạnh, đạt 751,77 điểm vào phiên cuối cùng của năm (vào ngày 29/12/2006), tăng 144% so với 307,5 điểm của phiên giao dịch cuối cùng trong năm 2005.

Các sản phẩm trên thị trường chứng khoán đã được đa dạng, thu hút sự chú ý của các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Cùng với sự gia tăng về số lượng, chất lượng các loại hình dịch vụ, những tiện ích phục vụ cho nhà đầu tư cũng được nâng cấp và đa dạng hóa. Ngoài ra thị trường chứng khoán thứ cấp cũng đang hoạt động sôi nổi.

Mặc dù có nhiều bước phát triển nhưng thị trường chứng khoán Việt Nam còn những hạn chế sau :

- Chưa phát huy hết vai trò huy động vốn trung và dài hạn trong nền kinh tế. Việc phát triển thị trường chứng khoán còn phụ thuộc quá nhiều vào cổ phiếu của các công ty và trái phiếu chính phủ, đây là nguồn hàng hóa chủ yếu hiện nay của thị trường chứng khoán.

- Quy mô thị trường nhỏ bé cả về cung cầu, chưa tổ chức được thị trường thứ cấp có hiệu quả.

- Khả năng phân tích thông tin về diễn biến thị trường của nhà đầu tư cá nhân còn hạn chế nên thời gian qua đã dẫn đến hiện tượng đầu tư theo tâm lý làm cho thị trường không ổn định.

- Chênh lệch về khả năng tài chính giữa nhà đầu tư tổ chức trong nước và nước ngoài, có thể dẫn đến tình trạng một số nhà đầu tư tìm cách thao túng thị trường để trục lợi.

Ảnh hưởng của thị trường chứng khoán đến hoạt động của các NHTM

Việc phát triển của thị trường chứng khoán có mối quan hệ chặt chẽ với các ngân hàng.

- Các công ty chứng khoán đóng vai trò bảo lãnh phát hành cho các NHTM khi các ngân hàng phát hành trái phiếu, cổ phiếu để huy động vốn, nhằm phục vụ mục tiêu tăng vốn điều lệ, ví dụ như công ty Chứng Khoán Sài Gòn đã bảo lãnh phát hành cổ phiếu cho Sacombank, công ty TNHH Chứng Khoán Ngân Hàng Ngoại Thương Việt Nam sẽ bảo lãnh phát hành cổ phiếu cho Eximbank.
- Thị trường chứng khoán đóng vai trò là kênh dẫn vốn quan trọng cho các NHTM khi các ngân hàng cần tăng vốn điều lệ như vào ngày 12/07/2006 Sacombank niêm yết 189.947.299 cổ phiếu phổ thông, mệnh giá 10.000 đồng nhằm huy động vốn [Nguồn: Chứng Khoán Bảo Việt 13/06/2006].
- Ngược lại khi các NHTM phát hành trái phiếu và cổ phiếu đã góp phần làm tăng hàng hóa cho thị trường chứng khoán, ngoài ra các NHTM có thể thực hiện các sản phẩm phát sinh như hoán đổi, kỳ hạn, quyền chọn, hợp đồng tương lai đối với các trái phiếu, cổ phiếu. Sự kết hợp giữa ngân hàng và chứng khoán sẽ cung cấp cho các nhà đầu tư nhiều công cụ để kinh doanh đồng thời tăng tính thanh khoản của thị trường.

2.2.3.2 Thị trường bảo hiểm

Thị trường dịch vụ bảo hiểm hiện nay đã có những tiến bộ đáng kể. Ngành bảo hiểm được hình thành với đầy đủ các yếu tố thị trường. Tỷ trọng doanh thu phí bảo hiểm trên GDP tăng từ 0,37% năm 1993 lên 2% năm 2005, đặc biệt là từ năm 1999 – 2002, tỷ trọng doanh thu phí bảo hiểm tăng gần 1% trên GDP, tốc độ tăng

trường bình quân 29% năm. Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bảo hiểm được cải thiện, sản phẩm được đa dạng hóa, hiện có trên 600 sản phẩm. Tổng số vốn điều lệ ngành bảo hiểm tăng lên đáng kể.

Bảng 2.8. Một số chỉ tiêu phản ánh tình hình hoạt động thị trường bảo hiểm 2004-2006

ĐVT: Tỷ đồng

Năm	1993	1996	1999	2002	2003	2004	2005	2006
Doanh thu	700	1.264	2.091	6.992	10.390	12.400	13.616	17.752
Số tiền ngành Bảo Hiểm đầu tư vào nền kinh tế	46	1.232	2.664	9.955	14.602	23.002	26.276	34.400
Đóng góp của ngành Bảo Hiểm vào GDP	0,37%	0,49%	0,57%	1,46%	1,86%	2,00%	2,05%	1,82%

(Nguồn: Hiệp Hội Bảo Hiểm Việt Nam, Tạp Chí Ngân Hàng 11/2005)

Thị trường bảo hiểm đã hình thành riêng cho mình một khuôn khổ hoạt động hoàn chỉnh để quản lý và giám sát. Các chủ thể tham gia đa dạng hóa về cơ cấu sở hữu và loại hình doanh nghiệp gồm 7 doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ, 21 doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ, 8 công ty môi giới, 1 công ty tái bảo hiểm, tạo ra phân đoạn thị trường gồm bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ và môi giới bảo hiểm, vừa hợp tác vừa cạnh tranh gay gắt với nhau để phát triển. Doanh nghiệp bảo hiểm có vốn nước ngoài tại Việt Nam góp phần gián tiếp phát triển FDI, cung cấp thêm nhiều sản phẩm bảo hiểm mới, tăng sự lựa chọn cho khách hàng và tăng doanh thu bảo hiểm toàn thị trường. Trong hoạt động đầu tư, các doanh nghiệp bảo hiểm ngày càng khẳng định vai trò của mình là một kênh huy động vốn quan trọng, phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội đất nước. Nếu như vào năm 1999, ngành bảo hiểm đầu tư trở lại nền kinh tế 2.664 tỷ đồng thì trong năm 2002 là 9.955 tỷ, tăng gấp 3 lần. Từ năm 2003 trở lại đây số tiền đầu tư này gia tăng không ngừng

Tuy nhiên, hiện nay thị trường bảo hiểm vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, quy mô thị trường còn nhỏ bé. Tổng doanh thu phí bảo hiểm/GDP của Việt Nam hiện nay khoảng 2% trong khi mức trung bình trên thế

giới là 8%, trong khu vực là từ 2,5% - 7%. Năng lực tái bảo hiểm thấp chỉ đạt trên 40% doanh thu.

Ảnh hưởng của ngành bảo hiểm đối với hoạt động của ngành ngân hàng

- Là kênh huy động vốn của hệ thống ngân hàng, các doanh nghiệp bảo hiểm ngoài việc phải trả tiền gốc cho người được bảo hiểm khi hợp đồng đến hạn, còn phải trả bảo tức cho họ. Bảo tức càng cao càng thu hút người bảo hiểm tham gia càng nhiều. Điều này đã buộc các nhà bảo hiểm phải đầu tư sao cho đảm bảo an toàn và sinh lời cao thì tất yếu họ phải bước sang lĩnh vực kinh doanh ngân hàng – tín dụng, và đầu tư vào cổ phiếu ngân hàng thường là lựa chọn ưu tiên của các doanh nghiệp này.

- Bảo hiểm giúp tạo sự an tâm cho khách hàng khi sử dụng các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, đặc biệt là đối với sản phẩm tiền gửi khách hàng.

Sự hỗ trợ nhau để cùng kinh doanh và phát triển giữa ngành ngân hàng và ngành bảo hiểm ngày càng thể hiện rõ trên thị trường thế giới ngày nay.

2.2.3.3 Công nghệ thông tin

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin và công nghệ cao ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với nền kinh tế tri thức, tạo môi trường thuận lợi để quá trình hội nhập và liên kết tài chính quốc tế ngày càng sâu rộng. Chính vì thế, để có thể phát triển bền vững và đảm bảo hoạt động ổn định, các ngân hàng Việt Nam không ngừng đầu tư đổi mới công nghệ, hợp tác với các ngân hàng nước ngoài để có thể nhận sự hỗ trợ phát triển công nghệ hiện đại.

Đến Tháng 10/2006, khoảng 85% các thao tác nghiệp vụ ngân hàng được xử lý trên máy tính, nhiều nghiệp vụ được thực hiện 100% các công đoạn trên máy tính, mạng máy tính. Hiện nay, việc xử lý trên mạng đã được thực hiện ở hầu hết các nghiệp vụ ngân hàng thay thế cho việc xử lý trên các máy tính đơn. Nhiều nghiệp vụ được xử lý trực tuyến, theo hướng tự động hóa. Các phần mềm sử dụng trong các ngân hàng ngày càng được nâng cấp hoặc xây dựng mới hoàn toàn nhằm đáp ứng cho việc xử lý các nghiệp vụ, mở rộng dịch vụ ngân hàng điện tử phục vụ khách hàng.

Ứng dụng CNTT trong lĩnh vực quản lý của NHNN cũng đã thực hiện ngày càng phát triển hơn như việc các NHTM gửi báo cáo hàng ngày, tháng cho NHNN bằng việc truyền File dữ liệu thay cho báo cáo bằng văn bản như trước, hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng do NHNN chủ trì hiện nay đã có đến 71 ngân hàng tham gia với hơn 300 chi nhánh. Số lượng giao dịch trong năm 2006 là 4.500.000 giao dịch, tổng giá trị giao dịch lên đến 3.700.000 tỷ đồng vượt gần 50% so với năm 2005.

CNTT còn được ứng dụng trong hệ thống đấu thầu tín phiếu kho bạc, nghiệp vụ thị trường mở cũng thực hiện giao dịch tự động qua mạng tạo thuận tiện và dễ dàng cho các thành viên, hay cả trong hệ thống máy ATM.

Bên cạnh sự phát triển của các ngành nói trên, ngành giáo dục và đào tạo cũng phát triển khá mạnh. Ngoài hệ thống các trường công lập, hệ thống các trường dân lập ngày càng nhiều, hiện ở các trường hầu như đều có các ngành đào tạo nhân lực cho ngành ngân hàng. Hiệp Hội Ngân Hàng và Trung Tâm Đào Tạo Ngân Hàng cũng thường xuyên mở các khóa huấn luyện nhằm giúp cho các nhân viên của các NHTM cập nhật kiến thức thường xuyên.

2.2.4 Cấu trúc ngành và đối thủ cạnh tranh

2.2.4.1 Về cấu trúc thị trường ngân hàng

Năm 1990 chuyển đổi cơ chế hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam từ 1 cấp sang 2 cấp - Ngân Hàng Nhà Nước thực hiện chức năng quản lý và Ngân Hàng Thương Mại thực hiện chức năng kinh doanh. Xây dựng được hệ thống ngân hàng đa dạng về loại hình sở hữu. Chính sự đa dạng về sở hữu đã tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh, bảo đảm tính minh bạch, công khai của hoạt động ngân hàng.

Năm 2000 cơ cấu lại tài chính và hoạt động của các NHTMNN và NHTMCP. Tiến hành cơ cấu lại theo chiều sâu hoạt động phù hợp với chuẩn quốc tế đối với các ngân hàng thương mại. Thành lập NHCSXH trên cơ sở ngân hàng phục vụ người nghèo để tiến tới tách bạch tín dụng chính sách với tín dụng thương mại theo cơ chế thị trường.

Tính đến hết năm 2006, hệ thống ngân hàng thương mại hiện nay chia làm năm nhóm sau:

- 5 Ngân hàng thương mại nhà nước: Ngân Hàng Ngoại Thương Việt Nam, Ngân Hàng Đầu Tư Và Phát Triển Việt Nam, Ngân Hàng Công Thương Việt Nam, Ngân Hàng Nông Nghiệp Và Phát Triển Nông Thôn, Ngân Hàng Phát Triển Nhà Đồng Bằng Sông Cửu Long.
- Một Ngân Hàng Chính Sách phục vụ dân nghèo
- 33 Ngân Hàng Thương Mại Cổ Phần đang hoạt động, gồm 29 Ngân Hàng TMCP Đô Thị, 4 Ngân Hàng Cổ Phần Nông Thôn.
- 6 Ngân Hàng Liên Doanh: Vinasiam Bank, Indovina, Chohungvina Bank, VID PUBLIC Bank, Ngân Hàng Liên Doanh Lào Việt và Ngân Hàng Liên Doanh Việt Nga
- 32 Chi Nhánh Ngân Hàng Nước Ngoài

Đến cuối năm 2005, 4 NHTMNN vẫn giữ vị trí chi phối, chiếm tới 74% thị phần nhưng thị phần của các NHTMNN đã giảm gần 5% so với năm 2000, chủ yếu chuyển dịch cho các NHTMCP. Trong khi đó, các ngân hàng nước ngoài vẫn chiếm thị phần ổn định trên dưới 10%. Điều này thể hiện thị trường ngân hàng tập trung cao vào các NHTMNN

2.2.4.2 Về đối thủ cạnh tranh

Các NHTM đều có chiến lược phát triển thành các NHTM đa năng, mỗi một ngân hàng đều có những điểm mạnh của riêng mình về sức cạnh tranh vượt trội ở một số lĩnh vực khác nhau: Ngân Hàng Ngoại Thương dẫn đầu về thanh toán quốc tế, dịch vụ thẻ và nguồn vốn ngoại tệ rất dồi dào, Ngân Hàng Công Thương có quan hệ mật thiết với các khách hàng công nghiệp, thương mại...

Các NHTMNN là nhóm các ngân hàng chiếm thị phần huy động vốn và cho vay nhiều nhất trong hệ thống ngân hàng. Các NHTM này có nhiều lợi thế cạnh tranh hơn các loại hình ngân hàng khác vì chưa phải tuân thủ ngay các quy định về an toàn vốn, được Chính Phủ đảm bảo hoàn toàn về khả năng thanh toán, có mạng lưới rộng khắp. Tuy nhiên do năng lực về quản trị điều hành, chất lượng tài sản, hiệu quả

kinh doanh yếu kém nên có thể gây ảnh hưởng lớn đến an toàn hệ thống ngân hàng trong quá trình thực hiện các cam kết với WTO.

Bảng 2.9. Thị phần huy động vốn và dư nợ tín dụng của các NHTM 2000 – 2006

ĐVT: %

Loại hình ngân hàng	Thị phần huy động vốn							Thị phần dư nợ tín dụng						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ước 2006	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ước 2006
Ngân hàng TMNN	77,00	80,10	79,30	78,10	75,20	74,24	67,80	76,70	79,00	79,90	78,60	76,90	74,15	68,00
Ngân hàng TMCP	11,30	9,20	10,10	11,20	13,20	16,72	21,20	9,20	9,30	9,50	10,80	11,60	14,76	20,00
Chi nhánh NHNNg và Liên Doanh	10,30	10,00	9,40	9,30	9,70	7,93	9,70	12,30	10,50	8,80	8,90	9,60	9,48	10,20
Các trung gian tài chính khác	1,40	0,70	1,20	1,40	1,90	1,11	1,30	1,80	1,20	1,80	1,70	1,90	1,61	1,80
Tổng	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên NHNN, Tạp Chí Thị Trường Tài Chính Tiền Tệ)

Trong khi đó các NHTMCP hiện đang hoạt động rất hiệu quả và năng động trong việc phát triển các sản phẩm mới, có khả năng thích ứng nhanh và điều chỉnh chiến lược kinh doanh một cách linh hoạt theo sự thay đổi của thị trường. Quy mô vốn đang được tăng lên đáng kể, mức tối thiểu năm 2008 là 1.000 tỷ đồng và năm 2010 là 3.000 tỷ đồng, tăng cường mở rộng quy mô mạng lưới giao dịch để chiếm lĩnh thị trường và khách hàng trước khi các ngân hàng nước ngoài nhảy vào. Hiện nay, hầu hết các ngân hàng TMCP có năng lực tài chính khá tốt so với quy mô hoạt động của chính mình. Hệ số an toàn vốn đủ chuẩn theo thông lệ quốc tế (từ 8% trở lên). Các NHTMCP lớn như Sacombank, ACB có sự tham gia góp vốn của các ngân hàng nước ngoài. Thị phần huy động vốn và tín dụng của nhóm ngân hàng TMCP đã tăng dần qua các năm, đặc biệt là trên địa bàn TPHCM trong năm 2006 các NHTMCP đã phát triển vượt bậc chiếm gần một nửa thị phần về cả lĩnh vực huy động vốn và cho vay tín dụng.

Bảng 2.10. Thị phần huy động vốn và Dự nợ tín dụng của các NHTM tại TPHCM

ĐVT: Tỷ đồng

Loại hình ngân hàng	Doanh số huy động vốn và thị phần huy động vốn						Dự nợ tín dụng và thị phần dự nợ tín dụng					
	2004		2005		Ước 2006		2004		2005		Ước 2006	
	Số tiền	Thị phần%	Số tiền	Thị phần%	Số tiền	Thị phần%	Số tiền	Thị phần%	Số tiền	Thị phần%	Số tiền	Thị phần%
Ngân hàng TMNN	70.927	47,25	87.362	46,25	112.947	43,75	61,599	45.13	73,731	41.95	77,560	36,45
Ngân hàng TMCP	48.113	32,05	67.157	35,56	99.013	38,35	41,020	30,06	58,578	33,33	82,978	39,00
Chi nhánh NHNNg và Liên Doanh	31.084	20,70	34.356	18,19	46.215	17,90	33,859	24.81	43,450	24,72	52,248	24,55
Tổng	150.124	100	188.875	100	258.175	100	136,478	100	175,759	100	212,786	100

(Nguồn: Cục Thống kê TPHCM, Tạp Chí Thị Trường Tài Chính Tiền Tệ)

Đối với nhóm chi nhánh ngân hàng nước ngoài và ngân hàng liên doanh đang hoạt động tại Việt Nam thì bắt đầu có sự tăng trưởng khá về vốn huy động và dự nợ tín dụng khi Ngân Hàng Nhà Nước có những dỡ bỏ giới hạn về huy động vốn VNĐ đối với nhóm này. Đặc biệt là chất lượng tín dụng của các ngân hàng đều tốt, nợ xấu của nhóm này rất thấp trung bình khoản 0,16%. Thế mạnh của nhóm ngân hàng này là chất lượng dịch vụ cao, uy tín toàn cầu, công nghệ theo tiêu chuẩn quốc tế, trình độ quản lý vượt trội so với các NHTM Việt Nam, chi phí hoạt động của họ thấp, hiện nay thị phần của nhóm này ngày càng lớn. Nhóm này hiện đóng vai trò cầu nối thu hút vốn đầu tư từ nước ngoài vào Việt Nam, là đối thủ cạnh tranh của các NHTM trong nước, nhưng đồng thời cũng là kênh dẫn công nghệ ngân hàng hiện đại, những kiến thức quản trị tốt nhất và nguồn tài chính không nhỏ để bổ sung cho thị trường tài chính Việt Nam.

Mở cửa thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng đưa đến cạnh tranh mạnh mẽ hơn, không chỉ giữa các ngân hàng trong nước với nhau mà với cả ngân hàng nước ngoài. Các NHTM nước ngoài theo đuổi chiến lược cạnh tranh nâng cao chất lượng dịch vụ và đưa ra dịch vụ mới thay vì cạnh tranh bằng giá với các ngân hàng Việt Nam.

2.2.5 Điều kiện và yếu tố đầu vào của HDB

2.2.5.1 Năng lực tài chính:

Năng lực tài chính được coi là yếu tố quyết định đảm bảo năng lực cạnh tranh của một ngân hàng. Dưới đây là phần đánh giá các chỉ tiêu phản ánh tiềm lực tài chính của HDB.

Phân tích vốn

Bảng 2.11. Vốn điều lệ và hệ số an toàn vốn

ĐVT: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	HDB				SACOMBANK				ACB			
	2004	2005	2006	Bình quân	2004	2005	2006	Bình quân	2004	2005	2006	Bình quân
Vốn điều lệ	150	300	500	317	740	1.250	2.089	1.360	481	948	1.100	843
Tổng tài sản	1.326	2.307	4.041	2.558	10.395	14.456	24.764	16.538	15.420	24.247	44.347	28.005
Tốc độ tăng vốn điều lệ	114,3%	100%	66,7%	93,7%	46,5%	68,9%	67,1%	60,9%	13,4%	97,1%	16,0%	42,2%
Tốc độ tăng tài sản	41,7%	74%	75%	63,6%	42,3%	39,1%	71,3%	50,9%	42,1%	57,2%	82,9%	60,7%
Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu	11,2%	18,2%	23,0%	17,5%	10,5%	15,4%	11,8%	12,6%	8,1%	12,0%	10,9%	10,3%

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của HDB, ACB, Sacombank)

Năng lực tài chính thể hiện trước hết ở quy mô vốn điều lệ của ngân hàng, thành phần chính của vốn chủ sở hữu. Với vốn điều lệ ban đầu là 3 tỷ đồng, HDB không ngừng tăng vốn. Trong năm 2005 HDB đã thực hiện 2 lần tăng vốn điều lệ để nâng mức vốn từ 150 tỷ đồng lên 300 tỷ đồng. Năm 2006 từ 300 tỷ đồng lên 500 tỷ đồng, tăng 66,7% so với năm 2005, gấp 3,3 lần so với năm 2004. Nguồn tăng vốn chủ yếu là do các cổ đông chính đóng góp vào như Tổng Công Ty Thương Mại Sài Gòn, Tổng Công Ty Địa Ốc Sài Gòn. Đầu tháng 4/2007 HDB thực hiện tăng vốn điều lệ từ 500 tỷ đồng lên 1.000 tỷ đồng và đến cuối năm 2007 sẽ tăng lên mức 2.000 tỷ đồng. Điều này đã phản ánh nỗ lực của HDB trong việc duy trì tăng vốn nhằm nâng cao năng lực tài chính, đáp ứng cho yêu cầu mở rộng qui mô hoạt động, nâng cao năng lực cạnh tranh.

Tuy tốc độ tăng vốn điều lệ bình quân của HDB trong giai đoạn 2004–2006 khá cao đạt 93% so với ngân hàng khác như Sacombank 69%, ACB 42%. Nhưng nếu xét về mức vốn điều lệ của HDB hiện nay vẫn còn quá thấp. Nguyên nhân chính là do trong giai đoạn từ 2001-2003, trong khi các NHTMCP trong nước liên tục tăng vốn như Sacombank từ 190 tỷ năm 2001 tăng lên 505 tỷ năm 2003 thì HDB hầu như không tăng vốn điều lệ, tập trung toàn bộ nguồn lực để xóa lỗ, vì thế dù tốc độ tăng vốn hiện nay cao nhưng khoảng cách về vốn giữa HDB và các ngân hàng vẫn còn khá xa.

Trong thời điểm hiện nay, các NHTMCP khác hiện đang tăng tốc trong việc tăng vốn điều lệ nhằm thực hiện đúng theo quy định của NHNN và tăng năng lực cạnh tranh, cụ thể là ACB tăng vốn điều lệ lên 2.630 tỷ đồng trong năm 2007, Sacombank tăng lên 4.450 tỷ đồng. Nếu HDB chưa có kế hoạch cụ thể cho vấn đề tăng vốn điều lệ của mình thì với vốn điều lệ thấp như hiện nay sẽ làm giảm khả năng mở rộng tín dụng và tăng khả năng rủi ro tín dụng của HDB.

Đối với tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu, hệ số thể hiện khả năng chịu đựng của vốn tự có đối với các rủi ro trong kinh doanh. Theo quyết định 457/2005/QĐ-NHNN của Thống Đốc Ngân Hàng Nhà Nước ban hành ngày 19/04/2005 về việc quy định các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của TCTD thì các tổ chức tín dụng, trừ chi nhánh ngân hàng nước ngoài, phải duy trì tỷ lệ này tối thiểu là 8%. Trong 3 năm vừa qua, HDB luôn duy trì trên mức 8% theo đúng như quy định, cụ thể là năm 2004 11,2%, năm 2005 18,2% và năm 2006 tăng lên 23%, bình quân hàng năm hệ số này là 17,5% khá cao so với Sacombank 12,6% và ACB 10,3%. Hệ số an toàn vốn của HDB cao là do tốc độ tăng tài sản không theo kịp tốc độ tăng vốn điều lệ, dẫn đến đồng vốn của chủ sở hữu bị nhàn rỗi. Vấn đề được đặt ra là, HDB cần phải cân đối hài hòa giữa các yếu tố nguồn vốn cổ đông – vốn huy động – cơ cấu sử dụng vốn để vừa đảm bảo an toàn vốn, vừa tối ưu hóa lợi nhuận cho cổ đông.

Về chất lượng tài sản có

Tài sản có của HDB liên tục tăng qua các năm với tốc độ tăng trưởng khá cao, điều này cho ta thấy quy mô hoạt động kinh doanh của HDB ngày càng được mở rộng.

Bảng 2.12. Các chỉ tiêu về tài sản có

ĐVT: Tỷ đồng

Chi tiêu	HDB				SACOMBANK				ACB			
	2004	2005	2006	Bình quân	2004	2005	2006	Bình quân	2004	2005	2006	Bình quân
Tổng vốn huy động	1.092	1.871	3.244	2.069	9.201	12.260	21.338	14.266	14.354	22.341	39.548	25.414
Tổng tài sản có	1.328	2.307	4.041	2.559	10.395	14.456	24.764	16.538	15.420	24.247	44.347	28.005
Tổng dư nợ	1.065	1.375	2.678	1.706	5.987	8.425	14.394	9.602	6.760	9.563	17.116	11.146
Trong đó nợ quá hạn	5	27	19	17	64	74	137	92	49	37	116	67
Tổng dư nợ/vốn huy động	97,5%	73,5%	82,6%	84,5%	65,1%	68,7%	67,5%	67,1%	47,1%	42,8%	43,3%	44,4%
Tổng dư nợ/tổng tài sản có	80,2%	59,6%	66,3%	68,7%	57,6%	58,3%	58,7%	58,2%	43,8%	39,4%	38,6%	40,6%
Nợ quá hạn/tổng dư nợ	0,5%	0,8%	0,7%	0,7%	1,1%	0,9%	1,0%	1,0%	0,7%	0,4%	0,7%	0,6%

(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên Các NHTMCP 2004 – 2006)

Tỷ lệ tổng dư nợ trên vốn huy động của HDB giảm từ 97,5% năm 2004 xuống còn 82,6% năm 2006 và đạt bình quân là 84,5%, chứng tỏ HDB đã rất nỗ lực trong thực hiện đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của mình. Nhưng số liệu này cũng chứng minh rằng tín dụng là lĩnh vực đầu tư chủ yếu của HDB. Nói cách khác hoạt động của HDB hiện nay là rất đơn điệu, ngân hàng chủ yếu huy động vốn là để cho vay. Trong khi đó cũng với chỉ tiêu này, hoạt động cho vay bình quân của Sacombank chỉ chiếm 67,1% trong tổng vốn huy động, ACB chỉ có 44,4%, cho thấy Sacombank và ACB đã thực hiện rất tốt vấn đề đa dạng hóa các hoạt động sử dụng vốn của mình. Tín dụng là một nghiệp vụ có độ rủi ro cao. Chính vì thế mà trong

thời gian tới HDB cần phải đẩy mạnh và nâng cao chất lượng các loại hình dịch vụ mà ngân hàng đang thực hiện, đồng thời nên mở rộng nhiều loại hình dịch vụ mới để phân tán rủi ro và nâng cao khả năng sinh lời cho ngân hàng

Đối với hệ số tỷ lệ nợ quá hạn trên tổng dư nợ, theo đánh giá của NHNN, một ngân hàng có tỷ lệ nợ quá hạn trên tổng dư nợ lớn hơn 7% được xem là ngân hàng yếu kém. Ta nhận thấy chất lượng các khoản cho vay của HDB là khá tốt so với yêu cầu trên. Cụ thể trong năm 2004 tỷ lệ nợ quá hạn trên tổng dư nợ là 0,5%, năm 2005 tỷ lệ này ở mức 0,8% và năm 2006 tiếp tục được kiểm soát ở mức 0,7%. Mặc dù tỷ lệ tổng dư nợ trên tổng tài sản có chiếm đến 68,7%, cao hơn Sacombank 10,7% và hơn ACB 28,1% nhưng tỷ lệ nợ quá hạn trên tổng dư nợ của HDB thấp hơn Sacombank 0,3% và xấp xỉ ngang bằng với ABC. Chứng tỏ HDB, tuy nỗ lực trong việc tăng trưởng tín dụng nhằm đảm bảo thực hiện đúng theo kế hoạch đã đề ra, nhưng vẫn luôn quan tâm và đặt chất lượng tín dụng lên hàng đầu, thường xuyên tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát, thực hiện đúng quy trình, đánh giá và phân loại khách hàng theo định kỳ kiểm soát khá tốt.

Về hiệu quả kinh doanh

Từ năm 2004 trở lại đây, kết quả hoạt động kinh doanh của HDB tăng trưởng mạnh mẽ cả về số lượng và chất lượng.

Bảng 2.13. Các chỉ tiêu về lợi nhuận

DVT: %

Chỉ tiêu	HDB				SACOMBANK				ACB			
	2004	2005	2006	Bình quân	2004	2005	2006	Bình quân	2004	2005	2006	Bình quân
Hệ số ROA	1,5	2,0	2,4	2,0	1,7	1,9	2,1	1,9	2,1	1,9	1,9	2,0
Hệ số ROE	18,8	18,0	21,0	19,3	23,7	20,6	20,6	21,6	33,4	29,6	33,8	32,3
Thu nhập ròng từ lãi/Thu nhập ròng ngoài lãi	4,1	3,1	2,2	3,1	2,2	2,3	2,1	2,2	3,0	3,3	2,7	3,0
ROE/ROA	12,2	9,0	8,8	10,0	14,3	11,1	9,9	11,8	15,9	15,6	17,8	16,4

(Nguồn: Báo cáo thường niên của HDB, Sacombank, HDB qua các năm)

Chỉ tiêu suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA) phản ánh hiệu quả kinh doanh của một đồng tài sản có. Ta thấy rằng hệ số ROA của HDB được cải thiện dần qua các năm, đạt bình quân là 2% trong giai đoạn 2004 – 2006, tương đương với hệ số ROA của ACB và cao hơn 0,1% so với Sacombank. ROA ngày càng được cải thiện khẳng định hiệu quả kinh doanh tốt.

Cũng như ROA, hệ số suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) trong năm 2004 là 18,8%, năm 2005 tuy bị giảm xuống còn 18% nhưng qua năm 2006 suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu của HDB đã được cải thiện, tăng lên 21%. Điều này nói lên khả năng sinh lời trên một đồng vốn chủ sở hữu của HDB ngày càng cao.

Nếu so sánh ROE và ROA giữa 3 ngân hàng trên, ta thấy mặc dù ROA của Sacombank và ACB thấp hơn HDB nhưng vì Sacombank và ACB đều sử dụng nhiều nợ hơn, tức tỷ lệ tài sản trên vốn chủ sở hữu lớn hơn HDB, nên đạt được ROE cao hơn. Trong đó, đặc biệt là ACB chỉ số ROA trong năm 2006 vẫn được duy trì ở mức 1,9% như năm 2005 nhưng suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu của ACB thể hiện qua chỉ số ROE được cải thiện, tăng 4,2% so với năm 2005, đạt tới 33,8%. Như vậy với khả năng sinh lời như hiện nay, HDB có thể tăng ROE của mình lên nếu sử dụng nhiều nợ hơn và rủi ro cũng tăng tương ứng.

Về khả năng thanh khoản

Khả năng thanh khoản của HDB đảm bảo đúng quy định về an toàn thanh khoản của NHNN, Hội Đồng Quản Trị. Hiện nay HDB quản lý thanh khoản hàng ngày, dựa trên chiến lược do Hội Đồng Quản Trị đề ra, các hạn mức và giới hạn về thanh khoản được Ban Lãnh Đạo thông qua. Ta có bảng số liệu như sau:

Bảng 2.14. Chỉ tiêu về khả năng thanh khoản

ĐVT: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2004		2005		2006		Bình quân
	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	
1. Tài sản có có thể thanh toán ngay	111	100%	214	100%	666	100%	100%
- Tiền mặt tại quỹ	15	13,5%	11	5,1%	30	4,5%	8%
- Vàng tồn kho	12	10,8%	83	38,8%	299	44,9%	31%
- Tiền gửi không kỳ hạn tại NHNN	58	52,3%	61	28,5%	21	3,2%	28%
- Tiền gửi không kỳ hạn tại các TCTD	5	4,5%	13	6,1%	40	6,0%	6%
- Trái phiếu	21	18,9%	46	21,5%	276	41,4%	27%
2. Tài sản nợ phải thanh toán ngay	269	100%	339	0%	465	100%	100%
- Tiền gửi không kỳ hạn	269	100%	286	84,4%	439	94,4%	93%
- Vay ngắn hạn của các TCTD khác	0	0,0%	53	15,6%	26	5,6%	7%
3. Tài sản có có thể thanh toán ngay/tài sản nợ phải thanh toán		41,3%		63,1%		143,2%	83%

(Nguồn Báo cáo hoạt động kinh doanh và Báo cáo tổng kết tài sản HDB các năm)

Số liệu của các thời kỳ cho thấy HDB đã nỗ lực để cải thiện khả năng thanh toán của mình ở mức an toàn ngày càng cao. Cụ thể là tỷ lệ khả năng chi trả năm 2004 là 41,3%, năm 2005 63,1% và năm 2006 tăng lên 143,2%, bình quân tỷ lệ này là 83%. Điều này chứng minh HDB không những quan tâm đến hiệu quả kinh doanh mà còn luôn thận trọng trong việc sử dụng nguồn vốn của cổ đông và của khách hàng.

Tuy nhiên trong cơ cấu tài sản có có thể thanh toán ngay, ta có thể thấy rằng khoản tài sản có không sinh lời gồm tiền mặt tại quỹ và vàng tồn kho chiếm tỷ lệ khá cao và tăng dần lên qua các năm, năm 2004 là 24,2%, sang năm 2005 tăng lên 43,9% và đặc biệt là trong năm 2006 tỷ lệ tăng lên 49,4%, trong khi phần còn lại là các tài sản sinh lời chỉ chiếm 50,6%. Điều này chứng tỏ ngân hàng đang gặp khó khăn trong việc giải quyết đầu ra của đồng vốn, làm ảnh hưởng lớn đến khả năng sinh lời của ngân hàng. Nguyên nhân của việc tiền mặt tại quỹ và vàng tồn kho tăng cao trong năm 2005 và 2006 là do khách hàng tắt toán nợ vay và vàng gửi trên thị trường liên ngân hàng đến hạn thu hồi. Trong khi đó, thị trường bất động sản còn

đóng băng, giá vàng biến động liên tục đồng thời huy động vàng từ dân cư tăng trong khi dư nợ cho vay vàng tăng trưởng không đáng kể.

Trái ngược với tỷ lệ tiền mặt tại quỹ, tỷ lệ tiền gửi không kỳ hạn tại NHNN và các TCTD bị giảm dần qua các năm. Tỷ lệ tiền gửi không kỳ hạn là khoản tiền vừa có khả năng sinh lời vừa có khả năng đảm bảo khả năng thanh khoản tốt cho ngân hàng. Chính vì thế, HDB cần phải giảm bớt tỷ lệ tiền mặt và vàng tồn kho bằng cách tìm đầu ra như cho vay hay gửi không kỳ hạn tại các TCTD hoặc gửi tại NHNN nhằm tăng tỷ lệ tài sản có sinh lời trong tổng tài sản có có thể thanh toán ngay.

HDB cũng đã đầu tư vào trái phiếu chính phủ, tỷ lệ đầu tư này được cải thiện qua các năm, từ 1,98% năm 2005 tăng vọt lên 6,83% năm 2006, đạt bình quân 3,46% trên tổng tài sản. Tài sản này tạo nguồn dự trữ thứ cấp, đáp ứng nhu cầu thanh khoản, cơ cấu lại tài sản có sinh lời theo hướng tích cực hơn, tăng hiệu quả trong đầu tư kinh doanh và đảm bảo an toàn thanh khoản cho HDB.

2.2.5.2 Uy tín ngân hàng

HDB là một trong những ngân hàng được thành lập sớm nhất trong hệ thống các NHTMCP Việt Nam. Hiện nay hình ảnh và thương hiệu HDB ngày càng được nhiều người biết đến do những phát triển của HDB cả về chất và lượng.

Để đáp ứng tốt nhu cầu của khách, HDB xác định việc tiếp cận và sử dụng các công nghệ ngân hàng hiện đại là một ưu tiên quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Chính vì thế, HDB đã đầu tư rất nhiều vào công nghệ ngân hàng hiện đại như năm 2005 tham gia mạng SWIFT, 2006 triển khai Core Banking, tham gia mạng Reuter..

Tất cả những nỗ lực của HDB đã để lại những ấn tượng tốt đẹp cho khách hàng và các tổ chức tài chính uy tín trên thế giới. Vừa qua, Ngân Hàng TMCP Phát Triển Nhà TPHCM (HDB) đã vinh dự nhận được giải thưởng về chất lượng điện thanh toán quốc tế năm 2006 do Wachovia Bank N.A New York trao tặng cho những ngân hàng có tỷ lệ điện thanh toán cao và xuyên suốt qua Wachovia Bank trong năm 2006. Đây là giải thưởng nhằm đánh giá cao những ngân hàng có quá trình xử

lý nghiệp vụ thanh toán tự động nhanh chóng, chính xác và kịp thời trong dịch vụ điện thanh toán quốc tế qua mạng thanh toán viễn thông liên ngân hàng.

Ngày 01/03/2006, HDB đã nhận danh hiệu “DOANH NGHIỆP VIỆT NAM UY TÍN – CHẤT LƯỢNG 2006” trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng do Mạng Doanh nghiệp Việt nam (Vietnam Enterprises) tổ chức với mục tiêu “Danh hiệu nhà cung cấp đáng tin cậy được trao cho những doanh nghiệp Việt Nam đáng tin cậy”. Thông qua các tiêu chí xét chọn chính như : Khảo sát mức độ uy tín và thị trường của thương hiệu doanh nghiệp. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ được khảo sát thông qua các khách hàng của doanh nghiệp để đảm bảo được rằng các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp đáp ứng được đa số nhu cầu và yêu cầu của khách hàng. Xác định được sự đầu tư và nỗ lực của doanh nghiệp trong việc xây dựng uy tín – thương hiệu của doanh nghiệp... Danh hiệu là biểu trưng khẳng định HDB là nhà cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đáng tin cậy trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng. Việc được trao danh hiệu này chính là sự tôn vinh những nỗ lực và thành công của HDB trong việc xây dựng uy tín thương hiệu và chất lượng sản phẩm, dịch vụ của HDB trong năm hoạt động vừa qua, khẳng định cho uy tín thương hiệu HDB ở thị trường trong nước và hỗ trợ khả năng hội nhập thương mại quốc tế của HDB trong tiến trình hội nhập chung của kinh tế Việt Nam khi tham gia vào các tổ chức kinh tế thế giới.

Ngoài ra, HDB cũng đã nhận giải thưởng “Ngân hàng hoạt động thanh toán xuất sắc năm 2005” do Citigroup - là tập đoàn tài chính ngân hàng hàng đầu của Mỹ - trao tặng. Đây là giải thưởng hàng năm của Citigroup nhằm vinh danh những nỗ lực và thành tích của các ngân hàng thương mại trên toàn cầu trong lĩnh vực hoạt động thanh toán quốc tế. Mặc dù thanh toán quốc tế là nghiệp vụ còn rất trẻ của HDB, nhưng năm 2005 tổng giá trị thanh toán quốc tế của HDB đạt xấp xỉ 22 triệu USD, mức tăng trưởng tăng gấp 5 lần so với năm 2004. Hiện tại, toàn bộ các điện thanh toán quốc tế của HDB đã được thực hiện trực tiếp trên mạng SWIFT, giành được sự tín nhiệm của khách hàng với mức độ chính xác, nhanh chóng và an toàn cao, tiết kiệm thời gian và chi phí cho khách hàng với mức phí cạnh tranh và các

chế độ ưu đãi trọn gói. Tổng giá trị thanh toán quốc tế trong 06 tháng đầu năm 2006 đạt tương đương trên 35 triệu USD. Sau hai năm thực hiện nghiệp vụ này, HDB đã đạt được sự công nhận và đánh giá cao từ các đối tác và khách hàng đối với chất lượng dịch vụ mà HDB đã cung cấp và phục vụ trong nghiệp vụ thanh toán.

Trong giai đoạn khó khăn sau khủng hoảng tài chính Châu Á, uy tín và thương hiệu của HDB đã bị ảnh hưởng rất nhiều. Tuy nhiên trong khoảng thời gian 2000 – 2003, với kết quả hoạt động kinh doanh tốt của mình, HDB đã nỗ lực xử lý những khoản nợ quá hạn và dùng lợi nhuận có được để xóa lỗ. Đến nay HDB đã dần khôi phục lại hình ảnh của mình trong hệ thống NHTMCP.

Với Ban Điều hành có năng lực quản lý tốt, kinh nghiệm lâu năm trong ngành ngân hàng, và đội ngũ cán bộ được đào tạo chuyên nghiệp, nhiệt huyết, HDB hoàn toàn có khả năng đạt được mục tiêu đề ra là đến năm 2015 trở thành một ngân hàng có trình độ trung bình trong khu vực.

2.2.5.3 Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức

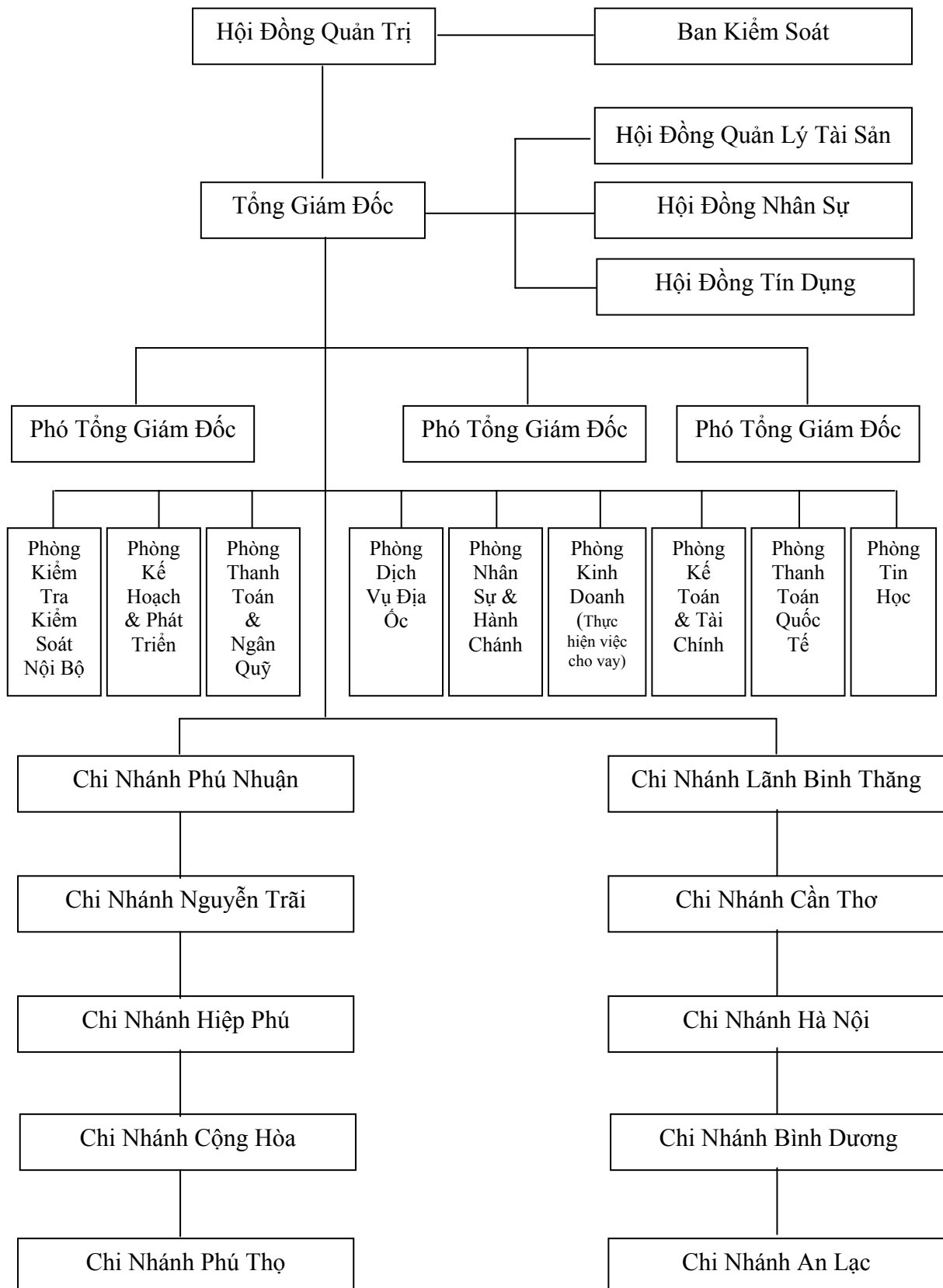
Cơ cấu tổ chức

Hiện nay bộ máy tổ chức của HDB bao gồm:

- Tổng Giám Đốc là người trực tiếp điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Phụ việc cho Tổng Giám Đốc, hiện nay có 3 Phó Tổng Giám Đốc.
- 9 Phòng chuyên môn nghiệp vụ
- Có 10 chi nhánh, HDB đã chuyển đổi toàn bộ các chi nhánh cấp 2 của HDB thành chi nhánh trực thuộc HDB và đã được NHNN VN cấp giấy phép thành lập thêm 4 chi nhánh mới.

Dưới đây là sơ đồ bộ máy tổ chức của HDB

Sơ Đồ 2.1 : Bộ Máy Tổ Chức Của HDB



Mô hình tổ chức hiện nay của HDB là mô hình truyền thống với việc tổ chức phân định theo chức năng như: Hội Đồng Quản Trị, Ban Kiểm Soát, Tổng Giám Đốc, Phòng Kế toán, Phòng Thanh Toán Quốc Tế... Trong điều kiện quy mô nhỏ, tính chất nghiệp vụ đơn giản như hoạt động trước đây của HDB thì mô hình truyền thống tỏ ra phù hợp với mức độ tập trung quyền lực cao.

Tuy nhiên với sự mở rộng mạng lưới chi nhánh, sự gia tăng khối lượng khách hàng cũng như nhu cầu phong phú về sản phẩm dịch vụ ngân hàng của khách hàng. Mô hình tổ chức này có những nhược điểm sau:

- ✓ Có thể dẫn đến việc quản lý khách hàng không chặt chẽ do không có sự phân công trách nhiệm rõ ràng giữa các phòng, ban khi quản lý cùng một đối tượng khách hàng.
- ✓ Xây dựng chính sách lãi suất, phí dịch vụ từ trên xuống, mọi chi nhánh đều giống nhau, điều này là rất cứng nhắc.
- ✓ Việc tổ chức phòng, ban dựa vào nghiệp vụ chuyên môn như Phòng Kinh Doanh (thực hiện nghiệp vụ cho vay), Phòng Kế Toán... sẽ gây khó khăn và mất thời gian cho khách hàng vì phải tiếp xúc rất nhiều phòng ban.
- ✓ Việc phân chia phòng, ban theo chuyên môn nghiệp vụ nên nhân viên phòng ban này không biết hoặc không nắm rõ nghiệp vụ của phòng ban khác, dẫn đến việc hướng dẫn khách hàng gặp nhiều sai sót. Đồng thời khó tiếp thị sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đến với khách hàng.

Vì các nhược điểm nêu trên, HDB cần phải tái cấu trúc lại bộ máy tổ chức của mình.

Năng lực quản lý

Với mục tiêu tập trung củng cố lại hoạt động để nâng cao năng lực cạnh tranh, trong suốt 6 năm qua toàn thể Ban Lãnh Đạo và nhân viên của HDB hoàn thành mục tiêu này với những kết quả khả quan và góp phần không nhỏ cho bước phát triển tiếp theo của HDB:

- ✓ Cơ cấu lại nợ và lành mạnh hóa tài chính: trong giai đoạn 2001 – 2003 cơ cấu lại nợ, kiên quyết xử lý nợ quá hạn, giảm và thu hồi nợ đối với DNNN kinh

doanh không hiệu quả, tập trung đẩy mạnh công tác thu hồi nợ bằng các biện pháp nghiệp vụ và dùng quỹ dự phòng rủi ro để xử lý. Kết quả đã xử lý toàn bộ nợ quá hạn của giai đoạn trước, đưa nợ quá hạn của năm 2002 và 2003 về 0% và không để phát sinh thêm nợ quá hạn mới. Hiện nay tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát ở mức nhỏ hơn 1%. Hệ số an toàn vốn (CAR) được cải thiện đáng kể, cao hơn mức quy định tối thiểu của NHNN (theo Quyết Định 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/0/2005 thì hệ số an toàn vốn tối thiểu của các TCTD là 8%, trừ Chi Nhánh Ngân Hàng Nước Ngoài).

- ✓ Hệ thống quản trị, điều hành của HDB từng bước được cải thiện theo hướng phù hợp hơn với thông lệ quản trị ngân hàng trên thế giới.
- ✓ HDB đã xây dựng được hệ thống mạng tin học nội bộ để phục vụ cho hoạt động thanh toán, thông tin báo cáo và quản trị điều hành trong hệ thống HDB.
- ✓ Hoạt động quản trị điều hành đã được tin học hóa và từng bước đổi mới theo hướng áp dụng các thông lệ, chuẩn mực quản trị doanh nghiệp.
- ✓ Đã ban hành phương án cải cách chế độ lương thưởng xứng với trình độ, kinh nghiệm công tác của người lao động

Tuy nhiên hiện nay vẫn còn những bất cập mà HDB phải hoàn thiện như:

- ✓ Năng lực quản trị điều hành còn nhiều bất cập, thiếu tính chuyên nghiệp.
- ✓ Chưa tách bạch được quyền hạn của Hội Đồng Quản Trị và quyền hạn của Ban Điều Hành trong kinh doanh.
- ✓ Chậm đổi mới phương thức kiểm soát các mặt nghiệp vụ theo hướng quản lý tập trung để xử lý kịp thời khi rủi ro phát sinh.
- ✓ Kiểm tra, kiểm soát nội bộ còn bất cập. Hiện nay hoạt động kiểm soát nội bộ vẫn còn những yếu kém, chậm phát hiện những tồn tại và sai phạm trong nội bộ đơn vị, chất lượng hoạt động chưa đáp ứng nhu cầu. Kiểm tra nội bộ chỉ kiểm tra, vẫn chưa thực hiện kiểm toán để đánh giá tổng thể quy trình nghiệp vụ nhằm đưa ra những kiến nghị kịp thời ngăn chặn sai phạm và phòng ngừa rủi ro phát sinh.

- ✓ Bộ máy tổ chức chưa theo định hướng khách hàng, thiếu bộ phận thiết kế, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, không có bộ phận chăm sóc và giải đáp thắc mắc khách hàng.
- ✓ Đặc biệt là vấn đề quản lý rủi ro vẫn còn do các phòng tự kiểm soát.

2.2.5.4 Nguồn nhân lực

Tổng số nhân viên đến ngày 31/12/2006 là 401 nhân viên, tăng 43% so với đầu năm, trong đó 80% cán bộ nghiệp vụ có trình độ đại học và trên đại học.

Là một NHTMCP có tiềm năng, HDB đang và sẽ cần rất nhiều yếu tố để vươn lên khẳng định và phát triển thương hiệu của mình trên thị trường. Một trong những yếu tố quan trọng nhất để quyết định sự thành công hay thất bại trong chiến lược phát triển của HDB chính là yếu tố nguồn nhân lực. Trong đó đặc biệt là nhân lực cấp cao, những nhà quản lý có khả năng hoạch định chiến lược phát triển của HDB trong thời kỳ hội nhập.

- *Chất lượng nguồn nhân lực đầu vào* luôn được nâng cao không ngừng. Tất cả các nhân viên khi ứng tuyển vào HDB phải qua khâu sơ tuyển hồ sơ, thi tuyển chất lượng đầu vào gồm các môn như nghiệp vụ, kiến thức tổng quát về ngân hàng, ngoại ngữ và IQ. Sau khi các ứng viên vượt qua vòng thi tuyển, HDB có một Hội Đồng Nhân Sự để khảo sát khả năng ứng xử của các nhân viên tương lai. Chính vì thế mà chất lượng đầu vào của HDB là khá cao.

HDB đặc biệt chú trọng chất lượng cán bộ chủ chốt và nhân viên quản lý, họ được cử luân phiên đi tham dự các khóa đào tạo ngắn ngày, hội thảo do Việt Nam hoặc nước ngoài tổ chức, tham quan học tập kinh nghiệm tại các tổ chức tín dụng ở nước ngoài về các dịch vụ ngân hàng hiện đại, cách thức tổ chức hoạt động của các ngân hàng này trong thị trường tài chính tiền tệ. Chú trọng nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho các mảng nghiệp vụ phức tạp, sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại. Nhân viên mới vào sẽ được theo học các khóa đào tạo nghiệp vụ ngắn ngày cụ thể là trong năm 2006 đã thực hiện công tác đào tạo cho 662 lượt người, với 36 lớp được tổ chức. Phương thức đào tạo là mở lớp mời giáo viên thỉnh giảng, tham dự các lớp do đơn vị đào tạo tổ chức như Hiệp Hội Ngân Hàng, PACE, BTC. Nếu như

trong năm 2005, mức chi phí cho đào tạo huấn luyện nghiệp vụ cán bộ ngân hàng của HDB là 212 triệu đồng thì năm 2006 lên đến 765 triệu đồng, tăng gấp 3,6 lần.

- *Chính sách thu hút nguồn nhân lực.* HDB luôn đổi mới và xây dựng chính sách nhằm thu hút chất xám, nhân tài. Tích cực khuyến khích và tiếp nhận các cán bộ ở những lĩnh vực khác nhau, phù hợp với nhu cầu phát triển của HDB, tạo đà phát triển mới trong môi trường cạnh tranh về nhân lực như hiện tại. Mức thu nhập của cán bộ công nhân viên HDB không ngừng được cải thiện và tăng dần qua các năm.

- Ngoài ra với quyết tâm triển khai đưa vào thực hiện chương trình phần mềm ngân hàng lõi (Core Banking), thực hiện tốt công tác đào tạo, HDB đang xây dựng đội ngũ nhân viên tinh nhuệ, năng động để thực hiện dự án này, sẵn sàng nắm bắt các công nghệ triển khai ứng dụng chương trình phần mềm trong nghiệp vụ tài chính ngân hàng tiên tiến nhất hiện nay.

Tuy nhiên bên cạnh những biện pháp tích cực nêu trên, HDB vẫn còn một số hạn chế về công tác tổ chức, quản lý và đào tạo nguồn nhân lực.

- HDB vẫn chưa xây dựng được quy trình tuyển dụng nhân sự một cách chuyên nghiệp, chưa có trung tâm đào tạo để cập nhật kiến thức cho nhân viên và đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo cấp kiểm soát viên, trưởng, phó phòng nghiệp vụ, giám đốc, phó giám đốc chi nhánh để có thể đáp ứng nhu cầu phát triển mạng lưới, đảm bảo yêu cầu về số lượng và chất lượng.

- Vẫn còn bất cập trong chính sách trả lương và đánh giá nhân viên. Hiện nay nhân viên mới ở HDB chỉ được hưởng 60% lương kinh doanh, sau một năm thì mức lương mới được xếp 100% lương kinh doanh. Điều này dẫn đến mức lương của nhân viên mới khá thấp chính vì thế mà có một số nhân viên mới sau một thời gian có kinh nghiệm công tác bắt đầu bỏ đi và ngân hàng sau khi mất nhiều công tuyển dụng, đào tạo nhưng không giữ được nhân viên.

- Chưa thực hiện tốt chế độ luân chuyển nhân sự và phát hiện nhân tố mới trong đội ngũ nhân viên để từ đó có kế hoạch bồi dưỡng thành cán bộ quản lý. Đội ngũ cán bộ tuy đông nhưng trình độ am hiểu về nghiệp vụ chuyên môn, luật pháp

trong nước và quốc tế, các nguyên tắc của WTO còn chưa đáp ứng được với yêu cầu phát triển ngân hàng hiện đại và hội nhập quốc tế.

2.2.5.5 Năng lực công nghệ

Tuy với quy mô nhỏ và năng lực tài chính hiện nay còn khá thấp so với các ngân hàng như Sacombank, ACB, Techcombank nhưng đối với HDB, công nghệ luôn là một trong những ưu tiên của ngân hàng trong chiến lược phát triển để đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, đem đến sự hài lòng về chất lượng dịch vụ, từ đó khẳng định vị thế của HDB là một ngân hàng luôn đồng hành với các doanh nghiệp và các nhà đầu tư.

Hiện nay, HDB đang bắt đầu vận hành và ứng dụng Core Banking System phục vụ cho công tác quản lý. Chương trình này do Công Ty Phần Mềm Sungard System Access của Mỹ và Singapore cung cấp, chuyển đổi chương trình đang sử dụng từ phần mềm Foxpro sang phần mềm CoreBanking. Việc chuyển đổi phần mềm, thực hiện online toàn hệ thống thành công sẽ hỗ trợ cho công tác quản lý và làm cơ sở cho việc triển khai các dịch vụ ngân hàng hiện đại như Phone Banking, E-Banking..tạo điều kiện cho ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh và nâng cao sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ của ngân hàng.

Bảng 2.15. Thông tin triển khai ứng dụng công nghệ của một số NHTMCP

Ngân Hàng	Thời gian triển khai	Chi phí lần đầu (Triệu USD)	Đối tác thực hiện
Sacombank	1 năm	3,2	Temenos
ACB	2 năm	2	Unisys
Techcombank	2 năm	2	Temenos
Eximbank	2 năm	2,6	Huyndai
EAB	1 năm	2,67	Flexcup
HDB	2 năm	1,5	Sungard

(Nguồn: Điều tra thực tế của Viện Kinh Tế TPHCM tháng 9/2004 và số liệu HDB)

Ngoài ra HDB cũng đã thực hiện xong việc gửi sổ phụ qua thư điện tử và xây dựng hoàn chỉnh trang Web địa ốc của mình.

Việc nâng cấp và mua mới hệ thống tin học cũng sẽ được chú trọng nhằm đáp ứng yêu cầu ứng dụng phần mềm quản lý tương lai.

Mạng Reuter phục vụ cho kinh doanh ngoại tệ cũng sẽ được đầu tư vào quý 2 năm 2007.

HDB đang hướng tới mục tiêu trở thành một tổ chức tín dụng có công nghệ ngân hàng hiện đại trong hệ thống ngân hàng trong nước và trong khu vực.

Tuy nhiên, hiện nay HDB vẫn chưa có hướng khắc phục khi hệ thống đường truyền xảy ra sự cố làm gián đoạn hoạt động. Vấn đề về an ninh mạng vẫn chưa được chú trọng một cách thích đáng.

2.2.5.6 Mức độ đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng

Từ khi bắt đầu hoạt động kinh doanh đến nay, HDB đã từng bước đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ tài chính cung cấp cho khách hàng với mục tiêu nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh của mình với các ngân hàng khác trên lãnh thổ Việt Nam.

Đối với công tác huy động vốn, hiện nay tuy chỉ việc thực hiện các danh mục sản phẩm huy động vốn truyền thống nhưng HDB rất năng động và sáng tạo trong việc chọn giải pháp phát triển chủng loại sản phẩm mới và cung ứng dịch vụ mang tính cạnh tranh cao nhằm huy động tiền gửi linh hoạt, hấp dẫn hơn và phù hợp với nhu cầu đa dạng của khách hàng như tiết kiệm dự thưởng, tiết kiệm bậc thang theo tiền gửi, tiết kiệm tích lũy mua nhà...

Về sử dụng nguồn vốn, hoạt động cho vay truyền thống được HDB thực hiện chính sách tín dụng đồng bộ, linh hoạt và đa dạng hóa về chủng loại sản phẩm, phát triển chủng loại sản phẩm mới như cho vay du học, cho vay mua xe hơi trả góp, cho vay tiêu dùng...

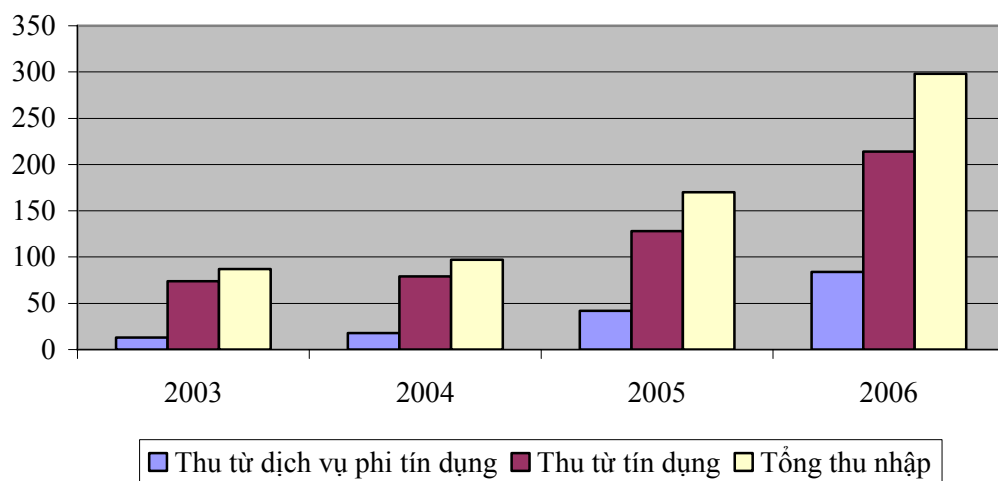
HDB cũng đã từng bước phát triển mảng dịch vụ khác như hoạt động bao thanh toán, đầu tư chứng khoán, kinh doanh vàng. Tất cả những nỗ lực này đã mang lại kết quả khả quan, tỷ lệ thu nhập từ các hoạt động dịch vụ phi tín dụng không ngừng gia tăng qua các năm.

Bảng 2.16: Cơ cấu thu nhập phi tín dụng trong tổng thu nhập

ĐVT: tỷ đồng

Năm	2003	2004	2005	2006
Thu từ dịch vụ phi tín dụng	13	18	42	84
Tổng thu nhập	87	97	170	298
Thu dịch vụ phi tín dụng/Tổng thu nhập	14,94%	18,56%	24,71%	28,19%

(Nguồn: Báo cáo hoạt động kinh doanh từ 2003 – 2006 của HDB)

Hình 2.2. Cơ cấu thu nhập phi tín dụng trong tổng thu nhập

Những điều này cho thấy HDB đã không ngừng nỗ lực tạo ra sản phẩm mới, đa dạng hóa thêm chủng loại trong mỗi danh mục hiện có nhằm tạo điều kiện tốt hơn cho khách hàng trong việc lựa chọn những sản phẩm phù hợp với yêu cầu của mình.

Tuy nhiên, nếu so với các NHTM hàng đầu tại Việt Nam hiện nay như Vietcombank, ABC, Sacombank, Techcombank thì danh mục sản phẩm của HDB vẫn còn rất ít. Đặc biệt là các sản phẩm thanh toán hiện đại vẫn chưa được triển khai như các sản phẩm dịch vụ tra cứu tài khoản, các sản phẩm cho vay và thanh toán trực tuyến qua mạng khách hàng không cần phải đến ngân hàng để giao dịch mà hiện nay ACB, Sacombank, Techcombank đã và đang thực hiện ngày càng rộng rãi và nhiều tiện ích hơn. Hiện HDB vẫn tập trung nhiều vào các sản phẩm truyền thống, chưa có đủ điều kiện để phát triển các sản phẩm ngân hàng hiện đại khác trong khi hướng phát triển của các NHTMVN hiện nay là phát triển thành ngân hàng đa năng. Nếu HDB không đầu tư đúng mức cho vấn đề nghiên cứu phát triển

sản phẩm và các thiết bị cần thiết để triển khai sản phẩm mới hiện đại thì trong tương lai năng lực cạnh tranh của ngân hàng sẽ bị ảnh hưởng không nhỏ.

2.2.5.7 Chiến lược kinh doanh của HDB

Mục tiêu của HDB là trở thành một trong những NHTMCP hàng đầu Việt Nam và là một ngân hàng tiêu chuẩn trung bình trong khu vực vào năm 2015. HDB xây dựng chiến lược kinh doanh theo hướng phát triển toàn diện, đa năng, hiện đại và có năng lực tài chính mạnh, phát triển nguồn nhân lực để tăng yếu tố cạnh tranh. Đảm bảo tốt mọi quyền lợi cổ đông và khách hàng, thực hiện nhanh, hiệu quả các dịch vụ nhằm đáp ứng các nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của các đối tượng khách hàng.

Chiến lược cạnh tranh của HDB là dựa vào thế mạnh truyền thống của mình về đầu tư vốn, cung ứng dịch vụ tín dụng liên quan đến lĩnh vực nhà ở và kinh doanh ngoại tệ vàng, tạo sự khác biệt bằng cách nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng. Tuy vậy, chiến lược kinh doanh của HDB hiện nay vẫn còn những hạn chế như:

- + Chưa có chiến lược dài hạn mang tính cạnh tranh và khác biệt cao.
- + Đối tượng khách hàng xác định là doanh nghiệp vừa và nhỏ, khách hàng cá nhân, cho vay tiêu dùng nhưng thực tế hiện nay những hoạt động ưu tiên và có tính khuyến khích cho đối tượng này chưa rõ ràng.
- + Hoạt động vẫn còn theo khuôn mẫu cũ và theo hướng của các ngân hàng khác cùng địa bàn đang tiến hành. Điều này sẽ làm cho ngân hàng khó có được năng lực cạnh tranh cao.
- + Ngoài ra không có sự phát triển đồng bộ giữa năng lực tài chính, công nghệ và nhân lực.
- + Chưa có bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm, ứng dụng công nghệ tin học vào công tác nghiên cứu còn quá thấp so với các ngân hàng khác cùng địa bàn TPHCM. Đặc biệt là công tác marketing của ngân hàng hầu như còn bỏ ngõ, không được quan tâm đúng mức.
- + Hệ thống mạng lưới chi nhánh còn quá mỏng dẫn đến thị phần của HDB bị hạn chế rất nhiều.

2.3 Phân tích SWOT

	Điểm Mạnh <ul style="list-style-type: none"> - Cơ cấu tổ chức nhỏ và linh hoạt nên ngân hàng cũng sẽ linh hoạt hơn trong các hoạt động. - Có kinh nghiệm khắc phục khó khăn và vượt qua khủng hoảng. - Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, nhiệt huyết và có trình độ, thái độ phục vụ tận tâm. - Uy tín thương hiệu bắt đầu được chấp nhận. - Xử lý dứt điểm nợ tồn đọng, kiểm soát tốt chất lượng tín dụng - Khả năng sinh lời cao - Độ an toàn vốn tự có tốt 	Điểm Yếu <ul style="list-style-type: none"> - Quy mô vốn nhỏ, chưa đáp ứng nhu cầu phát triển. - Tỷ lệ thu dịch vụ thấp - Bộ phận quản trị rủi ro còn kiêm nhiệm tại các phòng nghiệp vụ. - Hạ tầng cơ sở công nghệ thông tin thấp. - Mạng lưới chi nhánh ít. - Việc đào tạo và sử dụng nhân viên còn bất cập so với yêu cầu của nghiệp vụ, công nghệ mới - Chiến lược kinh doanh, khách hàng, marketing yếu - Sản phẩm dịch vụ chưa đa dạng, thu dịch vụ thấp
Cơ Hội <ul style="list-style-type: none"> - Thu nhập quốc dân và đầu người tăng - Thị trường chứng khoán và bảo hiểm phát triển - Cơ cấu dân số dịch chuyển theo tỷ trọng tăng dân thành thị - Nhu cầu vốn cho đầu tư tăng - Khoa học công nghệ phát triển - Kinh tế xã hội ổn định - Khuynh hướng không dùng tiền mặt tăng. - Chính phủ nới lỏng quản lý lĩnh vực ngân hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Giải pháp chiến lược về mở rộng mạng lưới hoạt động. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Giải pháp chiến lược đa dạng hóa và sản phẩm. ✓ Giải pháp chiến lược công nghệ ✓ Giải pháp chiến lược nguồn nhân lực
Nguy cơ <ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống pháp lý còn bất cập, chưa đồng bộ - Nhiều đối thủ cạnh tranh mới và mạnh hơn HDB. - Áp lực về cải tiến và đổi mới công nghệ. - Áp lực gia tăng tiềm lực tài chính - Nền kinh tế Việt Nam còn mang nặng sử dụng tiền mặt. - Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao hơn trong việc sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Giải pháp chiến lược tăng cường quản trị rủi ro. ✓ Giải pháp chiến lược về tái cấu trúc lại bộ máy tổ chức và hoàn thiện quy trình làm việc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Giải pháp chiến lược marketing ✓ Giải pháp chiến lược về vốn

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH NGÂN HÀNG TMCP PHÁT TRIỂN NHÀ TPHCM

3.1 Mục tiêu phát triển HDB

Nâng cao năng lực cạnh tranh và trở thành ngân hàng đạt chuẩn trung bình trong khu vực vào 2015. HDB đã đề ra những mục tiêu cần đạt được trong thời gian sắp tới:

Bảng 3.1: Các mục tiêu hoạt động của HDB

Chi tiêu	
Tỷ lệ chia cổ tức	12% - 16%/năm
Lợi nhuận ròng/tổng tài sản bình quân (ROA)	Tối thiểu 2%/năm
Lợi nhuận ròng/vốn tự có (ROE)	Tối thiểu 16%/năm
Lợi nhuận sau thuế/ vốn điều lệ bình quân	Tối thiểu 16%/năm
Hệ số an toàn vốn	8% - 16%/năm
Tỷ lệ nợ quá hạn	< 2%
Vốn điều lệ 2010	Tối thiểu 3.000 tỷ đồng
Doanh thu dịch vụ	Chiếm tối thiểu 20% trong tổng doanh thu

(Nguồn: Chiến lược phát triển HDB)

Đối với sản phẩm dịch vụ và mạng lưới chi nhánh, HDB đặt ra mục tiêu phát triển mạng lưới rộng khắp tỉnh thành nhằm nâng cao thị phần của HDB. Phát triển sản phẩm mới, tăng cường kiểm tra, kiểm soát nội bộ, hiện đại hóa tin học ngân hàng... để nâng cao vị thế của HDB tại Việt Nam và trong khu vực.

3.2 Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh HDB

3.2.1 Nhóm giải pháp tăng vốn điều lệ

HDB cần tăng vốn điều lệ trước hết là thực hiện quy định của NHNN và sau đó là tăng năng lực cạnh tranh. Việc tăng vốn góp phần mở rộng mạng lưới, tái cấu trúc, đổi mới công nghệ, phát triển sản phẩm dịch vụ mới, đa dạng hóa các loại hình dịch vụ ngân hàng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Chính vì thế HDB cần phải tăng nhanh vốn.

Đối với tăng vốn, có 2 giải pháp tăng vốn là tăng vốn từ nội bộ ngân hàng và tăng vốn từ bên ngoài.

3.2.1.1 Tăng vốn từ nội bộ

Nguồn vốn nội bộ dùng để tăng thêm vốn điều lệ được lấy từ Quỹ Dự Trữ Bổ Sung Vốn Điều Lệ hàng năm của ngân hàng hoặc dùng toàn bộ lợi nhuận chia cổ tức để nâng vốn điều lệ. Nguồn vốn này có ưu thế là không phụ thuộc vào thị trường vốn nên tránh được chi phí huy động vốn, không làm loãng quyền kiểm soát ngân hàng và không phải hoàn trả.

Theo quyết định số 106/QĐ-NH của Thống Đốc NHNN ban hành ngày 9/06/1992 về việc trích lập và sử dụng các quỹ dự trữ của TCTD, thì một TCTD hàng năm được trích tỷ lệ 5% trên lợi nhuận ròng lập Quỹ Dự Trữ Bổ Sung Vốn Điều Lệ. Tuy nhiên, do lợi nhuận ròng của HDB hiện nay còn thấp, tỷ lệ trích không cao dẫn đến số tiền quỹ trích lập quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ quá nhỏ so với nhu cầu tăng vốn của HDB. Cụ thể là trong năm 2004 trích khoảng 0,89 tỷ đồng, 2005 khoảng 2 tỷ, năm 2006 khoảng 3,3 tỷ đồng làm cho khả năng tăng vốn từ nguồn này không cao.

Nếu muốn tăng vốn điều lệ từ nguồn vốn nội bộ thì HDB chỉ có thể tạm thời không chia cổ tức cho các cổ đông, dùng toàn bộ lợi nhuận sau thuế để tăng vốn điều lệ. Trong 3 năm liên tiếp từ 2001 đến 2003, các cổ đông của HDB đã chấp thuận dành toàn bộ lợi nhuận đạt được để trích quỹ dự phòng rủi ro, làm trong sạch tình hình tài chính. Chính vì thế mà HDB đã có sự tăng trưởng đáng kể trong hoạt động kinh doanh. Nay để phát triển ổn định và bền vững hơn nữa trong điều kiện

cạnh tranh, Hội Đồng Quản Trị có thể thuyết phục cổ đông chấp nhận việc chia cổ tức lùi lại một thời gian nữa để hướng đến hiệu quả trong tương lai.

Tuy nhiên, việc tăng vốn từ nội bộ ngân hàng đối với HDB hiện nay còn nhiều hạn chế như:

- + Tăng vốn từ nguồn lợi nhuận giữ lại thì sẽ làm ảnh hưởng đến quyền lợi cổ đông.
- + Lợi nhuận sau thuế hiện nay của HDB là rất ít so với yêu cầu mức vốn tăng thêm cần có.

Chính vì thế phương án tốt nhất mà HDB có thể lựa chọn để tăng vốn hiện nay là tăng vốn từ nguồn bên ngoài.

3.2.1.2 Tăng vốn từ bên ngoài

Với hiệu quả kinh doanh hiện nay và tiềm năng phát triển của HDB trong tương lai, việc tăng vốn từ nguồn bên ngoài là điều không khó. HDB có thể tăng vốn:

- Bằng cách phát hành cổ phiếu phổ thông bán cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Trong phương thức tăng vốn này, HDB nên có lộ trình tăng vốn hợp lý, tránh tăng vốn đột ngột dẫn đến sử dụng không hết nguồn vốn, ảnh hưởng đến khả năng sinh lời. Cụ thể là trong năm 2007 khi tăng vốn lên 2.000 tỷ đồng. HDB có thể tăng theo 2 đợt:

- Đợt 1: từ 500 tỷ đồng hiện tại tăng lên 1.000 tỷ. Cổ phiếu của đợt này sẽ bán cho các cổ đông hiện tại, dành một phần bán với giá ưu đãi hơn so với mức thị trường cho các cá nhân nhằm thu hút các cán bộ Quản Lý Điều Hành có kinh nghiệm, giỏi nghiệp vụ cộng tác lâu dài với HDB.
- Đợt 2: tăng từ 1.000 tỷ lên 2.000 tỷ. Cổ phiếu của đợt này HDB nên bán cho cổ đông chiến lược trong và ngoài nước. Đặc biệt là các cổ đông nước ngoài. Hiện tại, có thể thấy được đây chính là nguồn vốn dồi dào mà rất nhiều ngân hàng khác trong nước đang huy động như ACB bán cổ phiếu cho Standard Chartered Bank (Anh), Techcombank bán cổ

phiếu cho ngân hàng HSBC, Sacombank bán cổ phiếu cho ngân hàng ANZ...Sự tham gia của các đối tác nước ngoài không chỉ làm tăng thêm uy tín cho ngân hàng, tăng thêm nguồn lực mới mà ngân hàng còn nhận được sự hỗ trợ về kỹ thuật, công nghệ, kinh nghiệm quản trị, điều hành, phát triển mạng lưới, mở rộng thị phần và nâng cao thị giá cổ phiếu của HDB trên thị trường.

- Bên cạnh việc tăng vốn chủ yếu từ nguồn phát hành cổ phiếu, HDB cũng nên xử lý dứt điểm nợ tồn đọng vì nó chiếm một khoản vốn của ngân hàng.
- Trong tương lai, HDB cần phải tính đến việc tăng vốn của mình thông qua phát hành cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Việc phát hành, niêm yết và giao dịch cổ phiếu trên thị trường chứng khoán sẽ giúp cho HDB cơ hội tăng vốn, tăng khả năng cạnh tranh và lớn mạnh hơn.

3.2.2 Nhóm giải pháp về mở rộng mạng lưới hoạt động, phát triển thị trường

Thành công trong kinh doanh dịch vụ ngân hàng được quyết định một phần bởi mạng lưới chi nhánh. Nhưng việc mở chi nhánh, phòng giao dịch phải đảm bảo phù hợp với quy mô, tương thích với khả năng về tài chính, khả năng kinh doanh, nguồn nhân lực và quy mô hoạt động. Sự tương thích này sẽ làm cho chi nhánh, phòng giao dịch hoạt động hiệu quả hơn. HDB cần xem xét, đánh giá kỹ nhu cầu thị trường về dịch vụ ngân hàng ở địa điểm mà HDB sẽ hoạt động. Điều này giúp cho ngân hàng khai thác và phát huy nhanh hiệu quả hoạt động của các chi nhánh, phòng giao dịch sắp mở. Dựa vào năng lực tài chính và quy mô hoạt động của HDB như hiện nay, theo tôi HDB có thể mở rộng mạng lưới hoạt động theo 2 giai đoạn như sau:

3.2.2.1 Trong giai đoạn 2007 – 2010

- Trước nhất là phải tìm địa điểm mới làm trụ sở chính cho HDB vì trụ sở hiện nay là HDB thuê của Quỹ Phát Triển Nhà TPHCM và cơ sở vật chất hiện xuống cấp, không thể đáp ứng được nhu cầu phát triển của HDB.

- Mở thêm chi nhánh ở các Khu Công Nghiệp, Khu Chế Xuất để nhanh chóng và chủ động cung ứng các dịch vụ ngân hàng cho các nhà đầu tư trong nước và ngoài nước trong các khu vực này.
- Ngoài các KCN và KCX, khi mở các chi nhánh mới thì ưu tiên mở ở các tỉnh, thành phố lớn trước.
- Tiếp xúc với các ngân hàng TMCP Nông Thôn ở các khu vực dự kiến mở chi nhánh để tìm hiểu về nhân sự, hiệu quả hoạt động kinh doanh...
- Liên kết với các công ty Bảo Hiểm, Chứng Khoán, Công Ty Tài Chính để mở rộng thêm các kênh phân phối và sản phẩm dịch vụ.
- Đối với vấn đề triển khai hệ thống máy ATM, chi phí trang bị hệ thống là rất lớn. Vì thế khi HDB tiến hành phát triển các sản phẩm mới về thẻ thì một mặt HDB cũng phải trang bị cho mình hệ thống máy nhưng HDB nên liên kết với các NHTM khác để có thể sử dụng hệ thống máy ATM hiện có của các ngân hàng này. Điều này rất có lợi cho HDB và cũng có lợi cho các NHTM mà HDB liên kết. Bằng cách này có thể tiết kiệm cho HDB một khoản phí không nhỏ và tạo sự tiện lợi cho khách hàng khi sử dụng thẻ HDB.
- Đối với các điểm chấp nhận thẻ, HDB nên chủ động liên hệ với các hệ thống siêu thị, các trung tâm mua sắm ...để hợp tác với những nơi này về vấn đề chấp nhận thẻ của HDB. Đặt quầy giao dịch từ đó đưa sản phẩm dịch vụ đến cho khách hàng, tiết kiệm chi phí.
- Mua hoặc thuê đất để xây kho, bãi phục vụ cho hoạt động thanh toán quốc tế và hoạt động tín dụng.
- Xây dựng thêm và củng cố mối quan hệ với các tổ chức tài chính trong nước và quốc tế.

3.2.2.2 Giai đoạn 2011 - 2015

Trên cơ sở củng cố và phát triển có hiệu quả nguồn cơ sở vật chất, nguồn lực tài chính, cộng với việc triển khai đồng bộ chương trình phần mềm Core Banking, trong giai đoạn 2010 -2015, HDB có thể:

- Tiến hành phủ rộng mạng lưới của mình trên khắp các tỉnh thành.

- Liên doanh góp vốn với các ngân hàng khác, hoặc đầu tư mua lại các quỹ tín dụng...để có thể mở rộng quy mô hoạt động và phát triển mạng lưới chi nhánh của mình.
- Hình thành hệ thống chi nhánh ngân hàng tự động cho phép khách hàng trực tiếp giao dịch, hoạt động suốt cả ngày

3.2.3 Nhóm giải pháp về sản phẩm

3.2.3.1 Đối với các sản phẩm truyền thống

✓ Tiếp tục nâng cao chất lượng và hiệu quả của các dịch vụ truyền thống, cải tiến dịch vụ giao dịch. Trong đó đặc biệt coi trọng dịch vụ huy động vốn, cung ứng tín dụng, dịch vụ thanh toán và kinh doanh ngoại tệ.

- Tạo ra sự khác biệt về dịch vụ, gây ấn tượng cho khách hàng về sự tiện lợi cao hơn, chất lượng tốt hơn hay về sự khác biệt trong một số đặc điểm của dịch vụ ngân hàng so với các dịch vụ của các ngân hàng khác.
- Có những nghiên cứu để đáp ứng các nhu cầu dịch vụ cá nhân cho từng nhóm khách hàng, như cho vay đáp ứng nhu cầu mua sắm của phụ nữ.
- Cần tạo sự gắn kết giữa tiền gửi huy động của dân cư với tín dụng tiêu dùng.
- Nghiên cứu áp dụng thêm nhiều hình thức tiết kiệm linh hoạt như tiết kiệm tuổi già.
- Xây dựng chính sách lãi suất thích hợp đối với từng nhóm, từng loại khách hàng bằng việc phân loại khách hàng. Từ đó áp dụng mức lãi suất khác nhau cho từng đối tượng, ưu đãi thời hạn và mức cho vay
- Cải tiến giờ làm việc tạo sự thuận tiện cho khách hàng gửi và rút tiền, nâng cao phong cách phục vụ khách. Hiện nay HDB vẫn còn làm việc theo giờ hành chính và nghỉ giao dịch vào ngày thứ bảy, chủ nhật. Đây là một bất tiện cho khách hàng khi giao dịch tại HDB.

✓ Phát triển dịch vụ phi lãi suất

- Thanh toán quốc tế: tiếp tục mở rộng quan hệ ngân hàng đại lý ở nước ngoài, phối hợp với bộ phận tài trợ xuất nhập khẩu nhằm tìm kiếm khách

hàng có nhu cầu vay L/C, bảo lãnh mở L/C, chiết khấu chứng từ..., tăng cường tiếp thị hình thức chuyển tiền thanh toán cá nhân.

- Kinh doanh ngoại tệ: chủ động thực hiện mua – bán ngoại tệ, vừa phục vụ thanh toán quốc tế, vừa kinh doanh chênh lệch tỷ giá.
- Dịch vụ địa ốc: đây là lĩnh vực mà HDB cần phải tập trung thực hiện nhằm thể hiện sứ mạng của mình. Đồng thời xây dựng được hình ảnh thương hiệu riêng có cho HDB đó là một ngân hàng chuyên nghiệp trong lĩnh vực tín dụng nhà ở. Nói đến địa ốc là nghĩ đến HDB. Chính vì thế HDB cần phải thực hiện các giải pháp sau:
 - ✓ Xây dựng đề án thành lập trung tâm thanh toán mua bán nhà, công ty kinh doanh bất động sản, phát huy thế mạnh vốn có của HDB trong lĩnh vực dịch vụ bất động sản.
 - ✓ Tiếp tục khai thác các nguồn dự án về nhà (các dự án phát triển nhà do HDB tài trợ, các dự án nhà cho người có thu nhập thấp...) phục vụ cho việc trưng bày, môi giới cho khách hàng.
 - ✓ Đẩy mạnh việc cho các cá nhân vay mua nhà trả góp.
 - ✓ Góp vốn liên doanh hoặc hợp tác kinh doanh với các công ty địa ốc tiềm năng để thực hiện các dự án nhà ở.
 - ✓ Phát triển Website địa ốc HDB nhằm đẩy mạnh công tác tiếp thị, quảng cáo về dịch vụ địa ốc và nguồn bất động sản đến với khách hàng.
- Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ: phát triển các dịch vụ truyền thống như: chuyển tiền thanh toán, chi trả định kỳ, thu hộ - chi hộ, dịch vụ ngân quỹ.

3.2.3.2 Phát triển các sản phẩm dịch vụ mới

Đồng thời với việc hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ ngân hàng truyền thống, HDB cũng cần nghiên cứu và đưa ra các sản phẩm dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng, tăng năng lực cạnh tranh.

Phát triển các sản phẩm dịch vụ mới là nội dung quan trọng trong chiến lược sản phẩm của mỗi ngân hàng vì sản phẩm dịch vụ mới sẽ làm đa dạng hóa danh

mục sản phẩm, tăng cường khả năng cạnh tranh của ngân hàng trên thị trường. Sản phẩm dịch vụ mới của ngân hàng được chia làm 2 loại

- + Sản phẩm dịch vụ mới hoàn toàn trên thị trường
- + Sản phẩm dịch vụ chỉ mới đối với ngân hàng, không mới đối với thị trường

Tuy nhiên để có thể triển khai các sản phẩm mới, HDB cần phải có công nghệ mới, nguồn nhân lực và vốn cho việc triển khai này. Mục tiêu tăng vốn điều lệ ít nhất là 3.000 tỷ vào năm 2010 và hiện đang triển khai chương trình công nghệ Core Banking. Theo tôi trong giai đoạn từ năm 2008 – 2015, HDB có thể phát triển các sản phẩm mới như sau:

- Tập trung phát triển dịch vụ về thẻ. Trước mắt là đầu tư từng bước thích hợp cho dịch vụ thẻ thanh toán nội địa. Sau đó là thẻ quốc tế nhằm thu hút lượng tiền gửi từ các tài khoản cá nhân. Dịch vụ thẻ là dịch vụ hiện được sử dụng khá phổ biến bởi những tiện ích, tiện lợi cho người sử dụng, gắn liền với hướng phát triển ngân hàng điện tử. Mặt khác thị trường tiềm năng của dịch vụ này khá lớn căn cứ vào nhu cầu và số lượng dân cư cả nước, thu nhập người dân ngày càng cải thiện. Đây là những thuận lợi để HDB phát triển dịch vụ này mà hiện nay HDB vẫn chưa có.
- Phát triển các nghiệp vụ phái sinh như mua bán ngoại tệ có kỳ hạn, hoán đổi, quyền chọn...nhằm tăng chất lượng các dịch vụ tài chính, thu hút nhiều khách hàng có quan hệ với ngân hàng. Sự phát triển của dịch vụ này sẽ mang lại hiệu quả hoạt động cao cho HDB.
- Chi trả tiền Western Union: đây là loại hình dịch vụ mang lại lợi nhuận cao cho ngân hàng và lợi ích lớn cho khách hàng. Hình thức chi trả tiền này nhanh gọn, thủ tục đơn giản. Dịch vụ này là một sản phẩm đầy tiềm năng vì lượng dân số và người làm việc tại nước ngoài ngày càng gia tăng.

Tuy vậy, trong thời điểm hiện tại HDB nên củng cố các dịch vụ hiện đang cung cấp theo hướng nâng cao chất lượng và giảm bớt chi phí, thủ tục. Phát triển sản phẩm mới chỉ nên thực hiện một cách từ từ và có chọn lọc.

3.2.4 Giải pháp về công nghệ

3.2.4.1 Đối với hệ thống phần mềm

HDB đã chọn mua trọn gói chương trình phần mềm Core Banking từ công ty phần mềm Sungard System Access của Mỹ và Singapore. Vì vậy ở mảng này theo tôi, HDB nên:

- Nhanh chóng triển khai sử dụng đồng bộ chương trình Core Banking để từ đó hỗ trợ cho việc phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử.
- Chuẩn hóa hệ thống tin học làm tiền đề tiếp tục triển khai các ứng dụng công nghệ tiên tiến như ngân hàng điện tử, hệ thống thẻ ATM, tăng cường hệ thống thông tin quản lý, ứng dụng các chuẩn mực kế toán quốc tế.
- Đảm bảo tính bảo mật, an toàn cao vì các dịch vụ ngân hàng điện tử được xây dựng trên môi trường mạng viễn thông công cộng nên chứa đựng nhiều rủi ro. Do vậy hệ thống cần phải đảm bảo tính bảo mật cao về đường truyền, dữ liệu khách hàng, chú trọng thực hiện các giải pháp an ninh mạng triệt để hơn để có thể tránh những thiệt hại có thể xảy ra cho ngân hàng và khách hàng.

3.2.4.2 Đối với hệ thống phần cứng

- Nâng cấp, mua mới hệ thống thiết bị tin học nhằm đáp ứng yêu cầu ứng dụng phần mềm quản lý mới. Việc đổi mới cần quan tâm đặc biệt đến dung lượng, tốc độ xử lý và có cấu trúc mở, sẵn sàng giao diện với bên ngoài. Trong đó cần phải:
 - ✦ Hệ thống máy chủ phải đủ mạnh để mở rộng và phát triển rộng rãi các sản phẩm dịch vụ.
 - ✦ Tất cả các máy tính từ hội sở đến chi nhánh, phòng giao dịch phải đồng bộ với nhau về cấu hình, tránh trường hợp máy tính trang bị cho các chi nhánh, phòng giao dịch có cấu hình thấp, không đủ mạnh để chạy các chương trình ứng dụng hiện đại.
- Bên cạnh hệ thống chính thức, HDB cần phải có hệ thống dự phòng luôn trong trạng thái sẵn sàng. Ngoài hệ thống online, phải có hệ thống offline để

sử dụng đảm bảo cho các giao dịch nội bộ chi nhánh hệ thống HDB vẫn hoạt động bình thường trong trường hợp tắc nghẽn hoàn toàn về viễn thông, tránh trường hợp bị ách tắc toàn bộ các giao dịch trong nội bộ như đã xảy ra ở Vietcombank trong tuần cuối cùng của tháng 06/2007 vừa qua.

- Hệ thống công nghệ phải có tính mở rộng để có thể đảm bảo được nhu cầu mở rộng hệ thống mạng lưới trong quá trình hoạt động, sẽ không làm ngưng trệ hoạt động của HDB khi tiến hành việc kết nối thêm hệ thống.

3.2.4.3 Đối với việc sử dụng và khai thác công nghệ

- HDB cần tiến hành đào tạo kỹ năng sử dụng công nghệ mới cho các nhân viên. Kiểm tra đánh giá hiệu quả ứng dụng công nghệ của từng bộ phận, từng phòng ban và từng chi nhánh trong toàn hệ thống, từ đó có thể đưa ra các biện pháp khắc phục những vướng mắc để nâng cao hiệu suất khai thác công nghệ.
- Ban hành các hướng dẫn áp dụng quy trình công nghệ mới đến toàn thể nhân viên.
- Chú trọng đến công tác nghiên cứu và phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại dựa trên ứng dụng công nghệ mới.
- Đội ngũ cán bộ công nghệ cần được đào tạo nâng cao trình độ, có thể nắm bắt được công nghệ mới, có khả năng xử lý các tình huống xảy ra trong quá trình vận hành công nghệ, tránh sự lệ thuộc quá nhiều vào các chuyên gia nước ngoài.

3.2.5 Nhóm giải pháp về nhân lực

Hiện nay, khi cần tuyển dụng nhân sự, HDB sử dụng hình thức truyền thống là nhận hồ sơ, tổ chức thi viết và phỏng vấn. Hình thức này còn quá nặng về lý thuyết, bỏ qua các kỹ năng về làm việc nhóm, khả năng ứng xử, kỹ năng giải quyết tình huống... Chính vì vậy thường những sinh viên mới ra trường sẽ có kết quả thi viết cao hơn so với các ứng viên có kinh nghiệm thực tế, HDB đã để vuột mất

những ứng viên có tiềm năng. Để củng cố và phát triển nguồn nhân lực, HDB phải thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp.

3.2.5.1 Đổi mới việc tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực

Để có thể tuyển dụng và thu hút được nguồn nhân lực có trình độ cao thì HDB cần phải giải quyết tốt hai vấn đề sau:

Thứ nhất là xây dựng định hướng, quy trình tuyển dụng giai đoạn 2007 – 2015 đáp ứng nhu cầu phát triển mạng lưới, đảm bảo yêu cầu về số lượng và chất lượng.

- Xây dựng quy trình tuyển dụng chặt chẽ, khoa học ngay từ khâu nhận hồ sơ để đảm bảo tuyển chọn các nhân viên có trình độ kiến thức và kỹ năng.
- Công khai hóa thông tin tuyển dụng, hình thức thi, nội dung thi mà ứng viên phải thực hiện.
- Khi tuyển dụng, HDB cần phải dựa vào bảng mô tả công việc cho từng vị trí tuyển dụng mà đưa ra các môn thi thích hợp cho các ứng viên, ví dụ như đối với vị trí nhân viên giao dịch, bên cạnh hình thức thi viết truyền thống, nên bổ sung thêm phần thi khả năng giao tiếp....
- Triệt để xóa bỏ tình trạng tuyển dụng theo kiểu quen biết, gửi gắm bất chấp trình độ, phẩm chất. Tình trạng vẫn còn xảy ra thường xuyên trong hệ thống tuyển dụng của HDB hiện nay.
- Công khai minh bạch nhu cầu tuyển dụng vị trí quản lý khi mở chi nhánh hoặc phòng giao dịch đến toàn bộ nhân viên HDB, và nhân viên cũng có thể đăng ký ứng tuyển các vị trí này nếu họ đáp ứng được các yêu cầu.

Thứ hai là thực hiện chính sách thu hút nguồn nhân lực

- Xây dựng mối quan hệ với các trường đại học có uy tín để tuyển sinh viên giỏi.
- Cấp học bổng cho các sinh viên có thành tích học tập khá giỏi và khuyến khích họ về công tác tại HDB sau khi ra trường.

- Áp dụng cơ chế ưu đãi về lương, cổ phiếu.. để thu hút những cán bộ giỏi ở từng lĩnh vực vào làm việc với HDB, ví dụ như khi các ứng viên về cộng tác với HDB ở cấp quản lý trở lên sẽ được mua ngay một số lượng cổ phiếu với giá ưu đãi tương ứng với vị trí đảm nhiệm mà không cần phải chờ đủ 2 năm công tác tại HDB theo quy định mới được xét duyệt mua cổ phiếu.

3.2.5.2 Đào tạo và đào tạo lại nhân viên

- Xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực, chú trọng công tác đào tạo tại chỗ, có kế hoạch luân chuyển nhân sự, đảm bảo mỗi nhân viên không chỉ giỏi nghiệp vụ chuyên môn mà còn nâng cao sự hiểu biết tổng quát.
- Thường xuyên mở các lớp tập huấn ngắn hạn cho các nhân viên về công năng sản phẩm, dịch vụ hiện có của HDB vì năng lực chuyên môn của nhân viên ngân hàng thể hiện ở sự tinh thông về các nghiệp vụ ngân hàng. Muốn được như thế, trước hết họ phải có hiểu biết về chính sản phẩm dịch vụ ngân hàng mình.
- Mở phòng thông tin thư viện, trong phòng thông tin này sẽ lưu trữ cơ sở dữ liệu về HDB, dữ liệu ngành, các đề tài nghiên cứu khoa học, tạp chí, các hồ sơ nghiệp vụ ...để các nhân viên của HDB có điều kiện nghiên cứu, học tập.
- Theo từng định kỳ nhất định, HDB nên tổ chức các cuộc sát hạch, kiểm tra ở từng bộ phận khác nhau trong hệ thống để đánh giá lại trình độ, năng lực nhân viên hiện có của mình. Sau đó gửi trả kết quả đến các nhân viên, trong đó nên kèm theo những nhận xét về điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên và yêu cầu nhân viên mình cần phải hoàn thiện những điểm yếu hiện có. Đồng thời qua đó có thể phát hiện ra những nhân viên giỏi để quy hoạch thành cán bộ quản lý tương lai, tránh bị động về cán bộ quản lý khi phát triển thêm chi nhánh, phòng giao dịch

mới hoặc khi các cán bộ quản lý hiện tại nghỉ việc chuyển công tác sang nơi khác.

3.2.5.3 Đối với việc bố trí, sử dụng nhân viên

Song song với việc đào tạo và đào tạo lại nhân viên. Việc bố trí, sử dụng nhân viên hợp lý sẽ giúp phát huy hết khả năng của từng nhân viên và đem lại hiệu quả kinh doanh cao cho HDB. Muốn vậy thì

- Lãnh đạo HDB cần phải nắm được trình độ và năng lực của nhân viên để có sự phân công lao động hợp lý giữa các bộ phận.
- Thường xuyên kiểm tra, đánh giá hoạt động của từng bộ phận. Từ đó có thể bố trí lại hoặc luân chuyển nhân viên đến vị trí thích hợp hơn.
- Tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tinh thần sáng tạo và tự chịu trách nhiệm trong quyết định của mình, như thế có thể qua đó đánh giá năng lực của nhân viên và bố trí công việc phù hợp.

3.2.5.4 Chính sách lương, thưởng

- Thực hiện quy chế trả lương theo hiệu quả công việc đạt được nhằm khuyến khích nhân viên. Xây dựng chế độ đãi ngộ minh bạch, thu hút và giữ chân nhân viên giỏi vì tiền lương gắn với chính công việc mà nhân viên đang thực hiện. Điều này có vai trò như động lực phát triển tri thức, năng lực công tác của tập thể nhân viên, định hướng lâu dài cho việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực của HDB.
- Xem xét lại chế độ lương đối với những nhân viên mới để tránh trường hợp nhân viên mới làm việc tại HDB sau khi đã có kinh nghiệm làm việc, bỏ sang ngân hàng khác có thu nhập cao hơn vì hiện nay HDB đang thực hiện chế độ chi trả 60% lương kinh doanh trong 1 năm cho đa số các nhân viên mới.
- Xây dựng chính sách trả lương, thưởng không chỉ dựa trên cơ sở lợi nhuận, thâm niên công tác mà phải kết hợp với sự tiến bộ của nhân viên về kiến thức và các kỹ năng hỗ trợ cho công việc như ngoại ngữ, công nghệ thông tin, nhằm khuyến khích nhân viên tự đào tạo lại mình.

- Xây dựng chế độ ưu đãi đặc biệt như xếp lương bậc cao nhằm thu hút nhân sự giỏi từ các nơi khác về cộng tác với HDB.

3.2.5.5 Xây dựng văn hóa công ty

- Mọi hoạt động của HDB phải lấy khách hàng làm trung tâm. Hoạt động chuyên nghiệp, xử lý công việc nhanh chóng, có hiệu quả để đáp ứng tốt nhất từng nhu cầu của khách hàng.
- Đảm bảo tính thống nhất về văn hóa làm việc của HDB ở từng cấp và trong toàn hệ thống.
- Từng bước tạo lập văn hóa ngân hàng, thân thiện, phong cách làm việc năng động. Áp lực công việc ngày càng cao, nếu một môi trường làm việc không tốt sẽ dẫn đến căng thẳng, không có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận với nhau sẽ dẫn đến hiệu quả công việc kém. Ngược lại trong môi trường làm việc thân thiện, mọi nhân viên sẽ phát huy hết khả năng của mình.
- Minh bạch và công khai tất cả các chính sách hoạt động của mình từ giai đoạn tuyển dụng cho đến khen thưởng trong quá trình công tác.
- Đối xử công bằng với tất cả các thành viên, tránh tình trạng thiên vị do quen biết, tạo sự cạnh tranh lành mạnh trong nội bộ tổ chức, đó cũng chính là động lực thúc đẩy tổ chức ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn.
- Bên cạnh việc trang bị cho nhân viên của mình những kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp phải luôn được cập nhật. HDB còn phải hướng nhân viên mình tới ý thức kỷ luật và đạo đức nghề nghiệp
- Song song với việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của nhân viên cần phải tạo điều kiện cho họ hoàn thành tốt công việc được giao và phải xây dựng chính sách lương, thưởng, hệ thống đánh giá công việc rõ ràng, công nhận thành tích của các nhân viên nhằm động viên, khuyến khích nhân viên để họ tự giác thực hiện công việc một cách yêu thích và hết lòng cống hiến cho sự phát triển tổ chức.

- HDB cần hướng nhân viên nhận thức rằng đồng nghiệp của mình chính là khách hàng nội bộ, xem những đồng nghiệp thực hiện giai đoạn tiếp theo của công việc là khách hàng của mình, có như thế mới có thể tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh, thân thiện.
- Xây dựng mối quan hệ giữa nhà quản trị với nhân viên là mối quan hệ hợp tác vì mục tiêu hoạt động của ngân hàng chứ không phải nhân viên chỉ thực hiện nhiệm vụ cho xong để khỏi bị khiển trách. Cụ thể là:
 - + Chia sẻ với nhân viên về mục tiêu làm việc để hiểu và có các biện pháp giúp họ đạt được mục tiêu.
 - + Chia sẻ với nhân viên kiến thức và kỹ năng giúp nâng cao năng lực của nhân viên và cũng tạo niềm tin, sự tận tụy của nhân viên đối với cấp quản lý.
 - + Không xem nhân viên là người tầm thường, dựa vào ý kiến của nhân viên trong việc ra quyết định...

3.2.6 Nhóm giải pháp về marketing

Thành lập Phòng Marketing và xây dựng chiến lược marketing cho cả hệ thống HDB, và ở từng khu vực nơi có chi nhánh hoạt động

3.2.6.1 Nghiên cứu thị trường

Đối với việc nghiên cứu thị trường, HDB cần phải tập trung vào 2 vấn đề chính sau:

- Nghiên cứu cụ thể từng đối thủ cạnh tranh, phải xác định rõ các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm ẩn đối với HDB. Cần tập trung nghiên cứu những đối thủ cạnh tranh lớn và cả những đối thủ cạnh tranh nhỏ nhưng có những điểm mạnh. Việc nghiên cứu này phải thường xuyên. Dựa trên cơ sở so sánh sản phẩm, lãi suất huy động, các hoạt động quảng cáo, mạng lưới ngân hàng ..với các ngân hàng cùng địa bàn thông qua đó có thể xác định được lĩnh vực cạnh tranh thuận lợi và bất lợi đối với HDB. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, chủ động xây dựng và thực hiện chiến lược cạnh tranh năng động và hiệu quả.

- Nghiên cứu khách hàng của ngân hàng để tìm hiểu xem khách hàng có những nhu cầu gì. Những yếu tố nào ảnh hưởng tới nhu cầu của khách hàng..để có thể đưa ra những sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu của họ.

3.2.6.2 Phân khúc thị trường

HDB có thể phân khúc thị trường theo 2 hướng khác nhau:

- + Phân khúc thị trường theo nhóm khách hàng.
- + Phân khúc thị trường theo sản phẩm dịch vụ.

HDB nên phân khúc thị trường bằng cách kết hợp 2 hướng phân đoạn nói trên. Thực tế cho thấy, các khách hàng trên thị trường ngân hàng là không đồng nhất nhu cầu về sản phẩm dịch vụ. Vì thế phân khúc thị trường theo hướng nêu trên sẽ tạo điều kiện để ngân hàng có thể đưa ra những chính sách, sản phẩm dịch vụ gần với nhu cầu của khách hàng hơn.

3.2.6.3 Xác định thị trường mục tiêu

HDB có thể quyết định lựa chọn thị trường mục tiêu theo phương án chuyên môn hóa theo tuyến chọn. Phương án này là HDB tập trung đáp ứng nhu cầu của một số đoạn thị trường riêng biệt. Đó là những đoạn thị trường hấp dẫn, phù hợp với khả năng của HDB bởi vì hiện tại năng lực của HDB còn hạn chế trong việc phối hợp nhiều đoạn thị trường. Phương án này cũng phân tán được rủi ro, khi một đoạn thị trường lựa chọn bị đe dọa bởi sự cạnh tranh gay gắt bởi các đối thủ khác, hấp dẫn của phân đoạn thị trường không còn nữa, HDB vẫn có thể tiếp tục kinh doanh ở những phân đoạn thị trường khác.

3.2.6.4 Thực hiện Marketing Mix

Thực hiện marketing mix với 4 nội dung là sản phẩm, phân phối, giá cả và chiêu thị.

Đối với nội dung về sản phẩm và phân phối, luận văn đã trình bày ở mục 3.2.2 và 3.2.3, vì thế trong phần này luận văn sẽ trình bày phần nội dung về giá cả của sản phẩm và công tác chiêu thị.

✓ Đối với giá cả sản phẩm dịch vụ

Hiện nay HDB định giá các sản phẩm dịch vụ của mình dựa vào giá tham khảo từ các ngân hàng khác, biểu giá sản phẩm dịch vụ áp dụng thống nhất trong toàn hệ thống. Điều này có một số điểm hạn chế như các khách hàng có quan thường xuyên với ngân hàng không được ưu đãi gì nhiều so với khách hàng mới. Vì thế, HDB nên thay đổi chính sách về giá, cụ thể là:

- Với lãi suất huy động vốn và sử dụng vốn
 - + Nên có chính sách lãi suất ưu đãi cho những khách hàng có quan hệ tín dụng tốt và thường xuyên với HDB.
 - + Lãi suất nên linh hoạt theo vị trí địa lý của các chi nhánh và phòng giao dịch.
- Với phí dịch vụ
 - + Trong hoạt động thanh toán quốc tế nên bỏ việc thu phí ký hậu vận đơn đối với bộ chứng từ nhập khẩu hàng hóa, vì đây là nghĩa vụ tất nhiên của ngân hàng.
 - + Xây dựng mức phí cạnh tranh hơn so với các ngân hàng khác, chấp nhận thu lợi nhuận thấp hơn để có thể thu hút khách hàng đến với ngân hàng.
- Khi thay đổi giá, HDB cần thận trọng với phản ứng của khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

✓ Đối với công tác chiêu thị

- Tăng cường chuyển tải thông tin tới đa số công chúng nhằm giúp khách hàng có được những thông tin cập nhật, nhất quán, có được sự hiểu biết cơ bản về các dịch vụ và sản phẩm mà ngân hàng hiện đang cung cấp từ đó khách hàng có thể nắm được cách thức sử dụng, lợi ích các sản phẩm, dịch vụ này.
- Thông qua chính cán bộ nhân viên của HDB để vận động các khách hàng pháp nhân, cá nhân có quan hệ tiền gửi, tiền vay sử dụng dịch vụ của ngân hàng. Các nhân viên là người thấu hiểu về tính chất, đặc điểm

của sản phẩm dịch vụ chính ngân hàng mình và cũng là người trực tiếp giao dịch với khách hàng. Cho nên họ có thể thành công trong việc truyền đạt, hướng dẫn thuyết phục khách hàng hơn bất cứ hình thức quảng cáo nào khác.

- Làm tờ rơi giới thiệu tính năng từng dịch vụ sản phẩm, các chỉ dẫn cần thiết về quyền lợi và nghĩa vụ của khách hàng một cách ngắn gọn, dễ hiểu, giúp cho khách hàng hiểu được cơ bản về dịch vụ mà mình sẽ sử dụng và chủ động tìm đến ngân hàng khi họ có nhu cầu.
- Định kỳ nên tổ chức hội nghị khách hàng, thông qua cách tiếp xúc trực tiếp này, HDB có thể tìm hiểu thêm về các nhu cầu của khách cũng như nhận được những đánh giá về cung cách phục vụ, chất lượng sản phẩm mà HDB đã cung cấp. Từ đó đưa ra các giải pháp khắc phục và sản phẩm mới nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn và nâng cao thương hiệu lên tầm cao mới.

3.2.7 Nhóm giải pháp tăng năng lực quản trị rủi ro.

- Thứ nhất, xây dựng cơ chế, quy chế nghiệp vụ hoạt động kinh doanh đảm bảo đồng bộ, chặt chẽ, hạn chế đến mức thấp nhất khả năng rủi ro. Theo mỗi thời gian nhất định, ngân hàng nên tổ chức đánh giá các quy chế, quy định đã ban hành để điều chỉnh, bổ sung, thay đổi cho phù hợp với thực tiễn kinh doanh của ngân hàng, hạn chế rủi ro ở mức thấp nhất.
- Thứ hai, nâng cao năng lực quản trị rủi ro đối với các cán bộ quản trị điều hành các cấp bằng cách quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ quản trị kinh doanh, hiểu biết về pháp luật và kiến thức về quản trị rủi ro ngân hàng để ngân hàng hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn.
- Thứ ba, chú trọng công tác đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công nhân viên về chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức về luật pháp, ý thức phòng ngừa rủi ro và đạo đức nghề nghiệp. Rủi ro trong ngân hàng bắt đầu từ từng thao tác nghiệp vụ cụ thể, ở từng nhân viên cụ thể. Nếu đội

ngũ nhân viên ý thức được điều này thì chắc chắn sẽ giảm thiểu những rủi ro do chủ quan gây ra.

- Thứ tư, sử dụng hiệu quả đội ngũ nhân viên, bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của họ sẽ tránh được những rủi ro trong hoạt động kinh doanh.
- Thứ năm, mời các chuyên gia giỏi, chuyên nghiên cứu về rủi ro và phòng ngừa rủi ro để tham mưu cho lãnh đạo ngân hàng đồng thời phải tăng cường công tác thông tin phòng ngừa rủi ro.
- Thứ sáu, tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ, thực hiện một cách thật nghiêm túc các quy trình kiểm tra nghiệp vụ, phát hiện kịp thời những sai sót có khả năng dẫn đến rủi ro và có biện pháp chấn chỉnh kịp thời.
- Hội Đồng Quản Trị cũng cần tăng cường hoạt động kiểm tra, giám sát quả trị rủi ro.
- Riêng đối với hoạt động tín dụng thì đẩy mạnh dư nợ cho vay nhưng vẫn đảm bảo chất lượng tín dụng
 - + Thường xuyên đánh giá xếp loại khách hàng, áp dụng chính sách ưu đãi lãi suất và dịch vụ hỗ trợ nhằm thu hút khách hàng tiềm năng và uy tín.
 - + Đa dạng hóa khách hàng và loại hình cho vay để phân tán rủi ro.
 - + Tăng cường công tác kiểm tra trước, trong và sau khi cho vay nhằm nâng cao chất lượng tín dụng, giảm thiểu tối đa nợ xấu trong giới hạn cho phép.
- Với công tác hoạt động kinh doanh vốn thì sử dụng vốn có hiệu quả, đảm bảo các yêu cầu dự trữ bắt buộc và thanh khoản.

3.2.8 Nhóm giải pháp về tái cấu trúc lại bộ máy tổ chức và hoàn thiện quy trình, quy định về nghiệp vụ

3.2.8.1 Tái cấu trúc lại bộ máy tổ chức

Xây dựng và hoàn thiện bộ máy tổ chức theo hướng thành lập các khối, hướng tới khách hàng và phù hợp với quy mô phát triển và hệ thống quản lý Core Banking của HDB. Để thực hiện được điều này, hiện nay HDB cần phải làm các việc sau:

- + Đổi tên Phòng Kinh Doanh thành Phòng Tín Dụng và tách nhân sự của phòng này thành 2 bộ phận chuyên trách là Phòng Tín Dụng Doanh Nghiệp và Phòng Tín Dụng Cá Nhân. Vì các lý do như
 - Đổi tên Phòng Kinh Doanh thành Phòng Tín Dụng là hợp lý, vì tên Phòng Kinh Doanh như hiện nay chưa thể hiện được chức năng của phòng này chuyên về lĩnh vực nghiệp vụ nào và dễ gây hiểu lầm cho khách hàng.
 - Việc tách Phòng Tín Dụng thành 2 bộ phận chuyên trách Doanh Nghiệp và Cá Nhân giúp HDB phục vụ, đáp ứng nhu cầu từng đối tượng khách hàng tốt hơn, vì hiện nay Phòng Kinh Doanh thực hiện chức năng cho vay tín dụng, vừa phục vụ cho vay doanh nghiệp lẫn cá nhân nên đã xảy ra vấn đề xem trọng khách hàng doanh nghiệp hơn khách hàng cá nhân.
- + Thành lập Phòng Marketing để xây dựng và thực hiện chiến lược marketing cho toàn hệ thống.
- + Thành lập Phòng Kinh Doanh Ngoại Hối trên cơ sở tách bộ phận này ra khỏi Phòng Kế Hoạch.
- + Thành lập Phòng Quản Lý Nguồn Vốn để phòng này chuyên trách về vấn đề cân đối giữa cung và cầu vốn.
- + Thành lập Trung Tâm Thẻ để tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển các sản phẩm về thẻ.

- + Đổi tên Phòng Địa Ốc thành Trung Tâm Địa Ốc cho phù hợp với mục tiêu phát triển của HDB là xây dựng được hình ảnh thương hiệu riêng có cho HDB đó là một ngân hàng chuyên nghiệp trong lĩnh vực tín dụng nhà ở.

Sau khi thực hiện các công việc trên, thì cơ cấu tổ chức hoạt động của HDB nên phân theo khối đối tượng chuyên biệt là:

- + Khối Dịch Vụ Khách Hàng Cá Nhân gồm Phòng Tín Dụng Cá Nhân và Trung Tâm Thẻ
- + Khối Dịch Vụ Khách Hàng Doanh Nghiệp gồm Phòng Thanh Toán Quốc Tế, Phòng Tín Dụng Doanh Nghiệp.
- + Khối Kinh Doanh Tiền Tệ gồm Phòng Kinh Doanh Ngoại Hối, Phòng Quản Lý Nguồn Vốn, Phòng Thanh Toán Và Ngân Quỹ.
- + Khối Giám Sát Hoạt Động gồm Phòng Kế Hoạch Và Phát Triển, Phòng Kiểm Tra Kiểm Soát Nội Bộ và Phòng Kế Toán Tài Chính.
- + Khối Hỗ Trợ Hoạt Động gồm Phòng Nhân Sự Hành Chánh, Phòng Marketing và Phòng Tin Học.

3.2.8.2 Hoàn thiện quy trình, quy định về nghiệp vụ

- Đối với các quy trình, quy định về các nghiệp vụ như tín dụng, thanh toán quốc tế ..cần phải thường xuyên cập nhật, sửa đổi cho phù hợp với quy định của quốc tế, NHNN và các ban ngành có liên quan. Ví dụ như quy trình thanh toán quốc tế cần chỉnh sửa cho phù hợp với phiên bản UCP 600 thay vì sử dụng UCP 500 như trước đây làm căn cứ để thực hiện đối với phương thức thanh toán thư tín dụng..Nếu phải chỉnh sửa, cập nhật nhiều lần thì nên bỏ hẳn quy trình, quy định cũ và ban hành quy trình mới thay thế. Điều này giúp cho nhân viên dễ dàng khi tham khảo, tránh được tình trạng nhân viên vừa phải xem quy trình cũ vừa phải tham khảo quá nhiều các quy định bổ sung hoặc thay thế cho các điểm không còn phù hợp.

- Xây dựng cơ chế kiểm tra, kiểm soát nội bộ. Trong đó phải quy định chi tiết quyền hạn và trách nhiệm của kiểm tra viên, các chế tài đối với kiểm tra viên khi không thực hiện hết trách nhiệm của mình để xảy ra những rủi ro cho ngân hàng.
- Lãnh đạo ngân hàng cần đánh giá đúng vai trò của kiểm soát nội bộ, tạo điều kiện cho bộ phận này thực thi nhiệm vụ của mình theo đúng yêu cầu. Tránh trường hợp khi phát hiện ra những sai sót của các chi nhánh, phòng giao dịch thì vì lý do tránh rắc rối với Thanh Tra Ngân Hàng Nhà Nước, Ban Điều Hành yêu cầu không được lên biên bản. Có chế độ lương thưởng xứng đáng đối với đội ngũ kiểm soát nội bộ.
- Bên cạnh kiểm tra nội bộ nên triển khai kiểm toán để có thể kiểm soát những rủi ro có khả năng phát sinh.
- Thành lập một Hội Đồng Quản Lý Rủi Ro. Hội đồng này chịu trách nhiệm chung về quản lý và kiểm soát rủi ro, báo cáo trực tiếp với Ban Điều Hành.

KẾT LUẬN

Tự do hóa thương mại dịch vụ đồng nghĩa với việc sẽ có nhiều thách thức và cạnh tranh hơn đối với các nhà cung cấp dịch vụ của Việt Nam, bao gồm cả các ngân hàng thương mại trong nước. Sự tồn tại và phát triển của mỗi ngân hàng phụ thuộc vào chính năng lực cạnh tranh của ngân hàng đó.

Chính vì thế, các ngân hàng cần phải phân tích, đánh giá được năng lực cạnh tranh hiện tại, qua đó xác định rõ những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân ngân hàng. Qua những đánh giá đó đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho chính ngân hàng.

Từ yêu cầu đó, đề tài đã vận dụng lý thuyết mô hình Viên Kim Cương của M.Porter vào việc đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của HDB ở thời điểm hiện tại thông qua các chỉ tiêu phản ánh về vốn, công nghệ ngân hàng, nguồn nhân lực, hệ thống mạng lưới, hiệu quả kinh doanh của HDB.

Trên cơ sở đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh hiện tại của HDB, đề tài đưa ra giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho HDB trong thời gian tới. Trong đó tập trung vào 8 nhóm giải pháp gồm: giải pháp về tăng vốn, về công nghệ ngân hàng, nguồn nhân lực, về sản phẩm dịch vụ, marketing, nâng cao năng lực quản trị rủi ro và tái cấu trúc lại bộ máy tổ chức ngân hàng. Mỗi nhóm giải pháp đều có những đề xuất cụ thể trong từng giai đoạn thời gian khác nhau để HDB có thể thực hiện. Tuy nhiên môi trường kinh doanh luôn có những thay đổi, vì thế HDB cần phải thường xuyên kiểm tra, đánh giá lại kết quả thực hiện các giải pháp để có những điều chỉnh thích hợp. Bên cạnh những giải pháp đưa ra cho HDB, đề tài cũng đã có những kiến nghị đối với Ngân Hàng Nhà Nước Việt Nam về cơ chế chính sách nhằm tạo điều kiện thuận lợi hơn nữa cho hoạt động của ngành ngân hàng nói chung và HDB nói riêng trong thời gian tới

KIẾN NGHỊ

+ Ngân Hàng Nhà Nước sớm nâng cấp và mở rộng hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng để tất cả các ngân hàng, chi nhánh ngân hàng ở trên lãnh thổ Việt Nam có thể thanh toán điện tử trực tiếp với nhau. Hiện nay chỉ có các ngân hàng ở tại 5 khu vực gồm Thành Phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Hải Phòng, Đà Nẵng và Hà Nội mới được thanh toán điện tử trực tiếp với nhau, còn các khu vực khác vẫn thanh toán qua đường bù trừ tại Ngân Hàng Nhà Nước các tỉnh. Chính điều này làm cho các giao dịch chuyển tiền của khách hàng đi các tỉnh không có hệ thống thanh toán điện tử bị rất chậm, có trường hợp khi chuyển tiền 3 – 4 ngày sau người hưởng mới nhận được tiền. Chính vì thế các ngân hàng thường bị khách hàng phản ánh về việc chậm trễ này.

+ Ngân Hàng Nhà Nước nên kết hợp với Ủy Ban Chứng Khoán Nhà Nước trong vấn đề giải quyết việc tăng vốn điều lệ cho các ngân hàng thương mại, để các ngân hàng có thể nhận được giấy phép chấp thuận cho tăng vốn nhanh chóng hơn. Hiện nay, các ngân hàng muốn tăng vốn, trước hết gửi đơn xin phép Ngân Hàng Nhà Nước, khi được Ngân Hàng Nhà Nước chấp thuận, tiếp đến là gửi hồ sơ qua Ủy Ban Chứng Khoán Nhà Nước chờ xét duyệt. Quá trình này mất từ 2 -4 tháng mới nhận được đầy đủ sự chấp thuận từ 2 cơ quan trên. Điều này làm mất khá nhiều thời gian và dẫn đến các ngân hàng thực hiện trễ kế hoạch tăng vốn của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

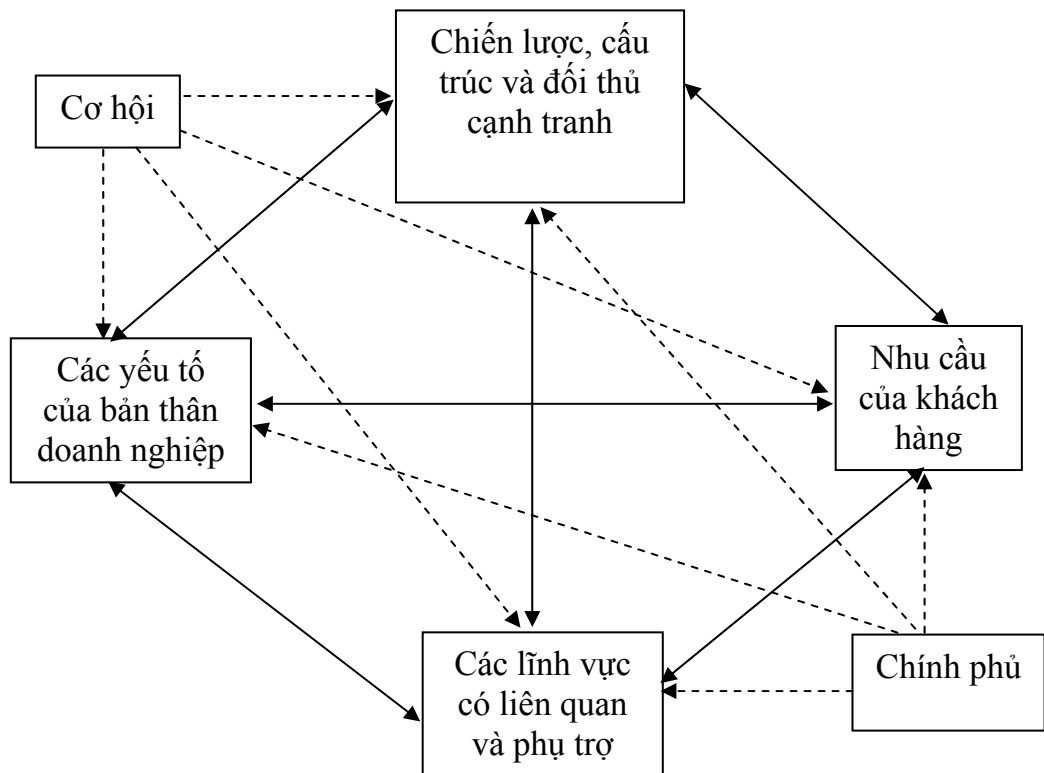
1. Bộ Kế Hoạch Đầu Tư (2006), *Đề Cương Tài Liệu Hội Thảo Khoa Học Tăng Cường Sức Cạnh Tranh Cho Doanh Nghiệp Vừa Và Nhỏ Trong Thương Mại Đầu Tư*.
2. Bộ Kế Hoạch Và Đầu Tư, Viện Chiến Lược Phát Triển -*Tổ Chức Phát Triển Công Nghiệp Liên Hiệp Quốc (1999), Tổng Quan Về Cạnh Tranh Công Nghiệp*, NXB Chính Trị Quốc Gia, Hà Nội.
3. Chu Văn Cấp (2003), *Nâng Cao Sức Cạnh Tranh Của Nền Kinh Tế Nước Ta Trong Quá Trình Hội Nhập Kinh Tế Quốc Tế*. NXB Chính Trị Quốc Gia.
4. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến Lược Và Chính Sách Kinh Doanh*. NXB Thống Kê, Hà Nội.
5. Đào Duy Huân (2007), *”Nâng Cao Năng Lực Cạnh Tranh Của Các Doanh Nghiệp Việt Nam Trong Tiến Trình Thực Hiện Các Cam Kết WTO”*, (2), Tạp Chí Phát Triển Kinh Tế.
6. Ngô Hương, Phan Đình Thế (2002), *Quản Trị Và Kinh Doanh Ngân Hàng*, NXB Thống Kê, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Minh Hiền (2003), *Marketing Ngân Hàng*, NXB Thống Kê, Hà Nội.
8. Nguyễn Hữu Lam, Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan (1998), *Quản Trị Chiến Lược Phát Triển Vị Thế Cạnh Tranh*, NXB Giáo Dục, Thành Phố Hồ Chí Minh.
9. Các Mác (1978), *Mác – Ăng Ghen Toàn Tập*, NXB Sự Thật, Hà Nội.
10. Ngân Hàng TMCP Á Châu (2003,2004,2005,2006), *Báo Cáo Thường Niên 2003,2004,2005,2006*.
11. Ngân Hàng Nhà Nước Việt Nam (2003,2004,2005), *Báo Cáo Thường Niên 2003,2004,2005*.
12. Ngân Hàng TMCP Phát Triển Nhà TPHCM (2003,2004,2005,2006), *Báo Cáo Thường Niên 2003,2004,2005,2006*.

13. Ngân Hàng TMCP Phát Triển Nhà TPHCM (2003,2004,2005,2006), *Báo Cáo Kết Quả Hoạt Động Kinh Doanh 2003,2004,2005,2006*.
14. Ngân Hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (2003,2004,2005,2006), *Báo Cáo Thường Niên 2003,2004,2005,2006*.
15. Hà Thị Ngọc Oanh (2005), *Sức Cạnh Tranh Của Hàng Hóa Trong Điều Kiện Hội Nhập Kinh Tế Quốc Tế*, (11), Tạp Chí Kinh Tế Phát Triển.
16. Michael.E.Porter (1996), *Chiến Lược Cạnh Tranh*, NXB Khoa Học Xã Hội, Hà Nội.
17. Nguyễn Thị Quy (2003), *Năng Lực Cạnh Tranh Của Các Ngân Hàng Thương Mại Trong Xu Thế Hội Nhập*, NXB Lý Luận Chính Trị, Hà Nội.
18. P.Samuelson (2000), *Kinh Tế Học*, NXB Giáo Dục, Hà Nội.
19. Trần Sửu (2006), *Năng Lực Cạnh Tranh Của Doanh Nghiệp Trong Điều Kiện Toàn Cầu Hoá*, NXB Lao Động, Hà Nội.
20. Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), *Nâng Cao Sức Cạnh Tranh Của Các Doanh Nghiệp Thương Mại Việt Nam*, NXB Lao Động Xã Hội, Hà Nội.
21. Trịnh Quốc Trung (2004), *Các Giải Pháp Nâng Cao Năng Lực Cạnh Tranh Và Hội Nhập Của Các Ngân Hàng Thương Mại Việt Nam Đến Năm 2010*.
22. Vũ Anh Tuấn (2004), “*Nâng Cao Năng Lực Cạnh Tranh Của Sản Phẩm*”, (1), Tạp Chí Kinh Tế Phát Triển.
23. *Từ Điển Bách Khoa (1995)*, NXB Từ Điển Bách Khoa, Hà Nội.
24. *Tạp Chí Ngân Hàng 2004,2005,2006,2007 và các số 6 tháng đầu năm 2007*.
25. *Tạp Chí Thị Trường Tài Chính Tiền Tệ 2004,2005,2006 và các số 6 tháng đầu năm 2007*.
26. *Thời Báo Kinh Tế Sài Gòn số 8/2006 16/2/2006*.
27. Viện Nghiên Cứu Khoa Học Ngân Hàng (2003), *Những Thách Thức Của Ngân Hàng Thương Mại Việt Nam Trong Cạnh Tranh Và Hội Nhập Quốc Tế*, NXB Thống Kê, Hà Nội

28. Viện Nghiên Cứu Quản Lý Kinh Tế Trung Ương (2002), *Các Vấn Đề Pháp Lý Về Thể Chế Và Chính Sách Cạnh Tranh Và Kiểm Soát Độc Quyền Kinh Doanh*, NXB Giao Thông Vận Tải, Hà Nội.
29. Viện Nghiên Cứu Quản Lý Kinh Tế Trung Ương Và Chương Trình Phát Triển Liên Hiệp Quốc (2002), *Nâng Cao Năng Lực Cạnh Tranh Quốc Gia*, NXB Giao Thông, Hà Nội.

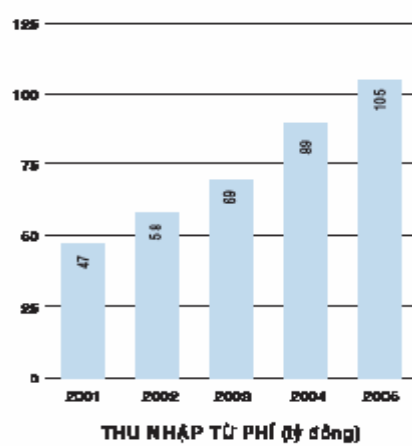
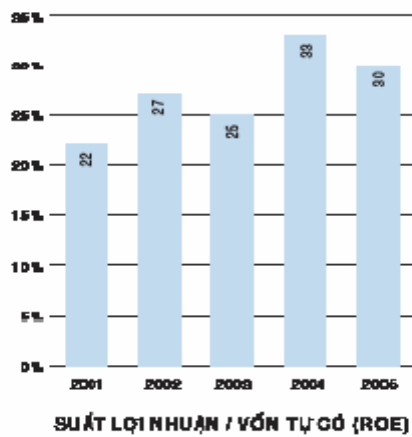
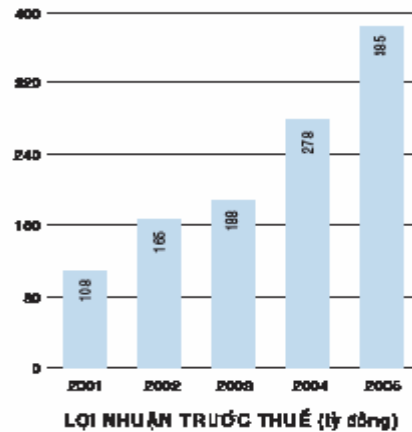
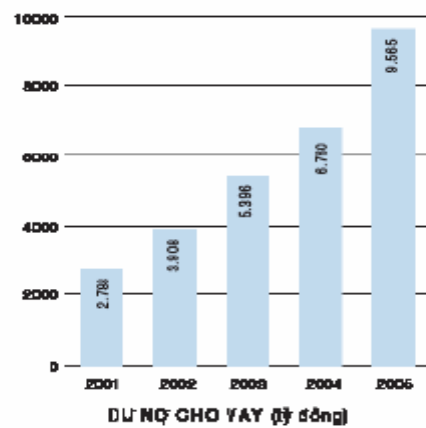
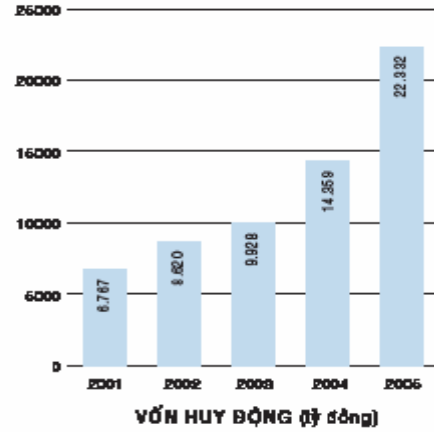
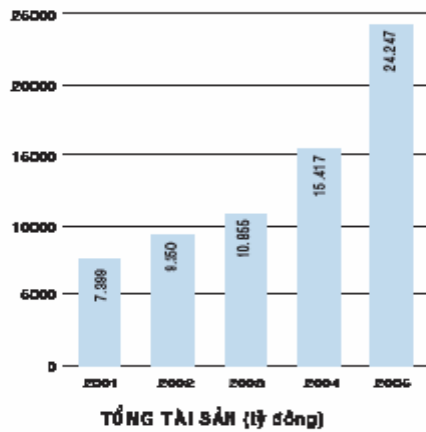
PHỤ LỤC 1

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP DỰA TRÊN CƠ SỞ MÔ HÌNH VIÊN KIM CƯƠNG CỦA MICHAEL.E.PORTER



PHỤ LỤC 3

BIỂU ĐỒ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA ACB 2001-2005



PHỤ LỤC 4

TÓM TẮT NỘI DUNG MỘT SỐ CAM KẾT CHỦ YẾU TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG KHI VIỆT NAM GIA NHẬP WTO

(1) Các tổ chức tín dụng nước ngoài được thiết lập hiện diện thương mại tại Việt Nam dưới các hình thức như văn phòng đại diện, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh, ngân hàng 100% vốn nước ngoài; công ty tài chính liên doanh và 100% vốn nước ngoài, công ty cho thuê tài chính liên doanh và 100% vốn nước ngoài. Kể từ ngày 01/04/2007, ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép thành lập tại Việt Nam

(2) Các tổ chức tín dụng nước ngoài hoạt động tại Việt Nam được phép cung ứng hầu hết các loại hình dịch vụ ngân hàng theo mô tả trong Phụ lục về dịch vụ tài chính ngân hàng kèm theo Hiệp định GATS như cho vay, nhận tiền gửi, cho thuê tài chính, kinh doanh ngoại tệ, các công cụ thị trường tiền tệ, các công cụ phái sinh, môi giới tiền tệ, quản lý tài sản, cung cấp dịch vụ thanh toán, tư vấn và thông tin tài chính;

(3) Các chi nhánh ngân hàng nước ngoài được nhận tiền gửi VNĐ không giới hạn từ các pháp nhân. Việc huy động tiền gửi VNĐ từ các thể nhân Việt Nam sẽ được nói lỏng trong vòng 5 năm theo lộ trình sau:

Ngày 1 tháng 1 năm 2007: 650% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2008: 800% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2009: 900% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2010: 1000% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2011: Đối xử quốc gia đủ

(4) Chi nhánh ngân hàng nước ngoài không được phép mở các điểm giao dịch ngoài trụ sở chi nhánh, nhưng được giành đối xử quốc gia và đối xử tối huệ quốc đầy đủ trong việc thiết lập và vận hành hoạt động các máy rút tiền tự động;

(5) Các tổ chức tín dụng nước ngoài sẽ được phép phát hành thẻ tín dụng trên cơ

sở đối xử quốc gia kể từ khi Việt Nam gia nhập WTO;

(6) Một ngân hàng thương mại nước ngoài có thể đồng thời mở một ngân hàng con và các chi nhánh hoạt động tại Việt Nam; Các điều kiện cấp phép đối với ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ dựa trên các qui định an toàn và giải quyết các vấn đề như tỷ lệ an toàn vốn, khả năng thanh toán và quản trị doanh nghiệp. Ngoài ra, các tiêu chí đối với chi nhánh và ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ được áp dụng trên cơ chế quản lý đối với chi nhánh ngân hàng nước ngoài, bao gồm yêu cầu về vốn tối thiểu, theo thông lệ quốc tế đã được chấp nhận chung;

(7) Các ngân hàng nước ngoài có thể tham gia góp vốn liên doanh với đối tác Việt Nam với tỷ lệ góp vốn không vượt quá 50% vốn điều lệ của ngân hàng liên doanh; Tổng mức góp vốn mua cổ phần của các tổ chức, cá nhân nước ngoài tại từng ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam không được vượt quá 30% vốn điều lệ của ngân hàng đó, trừ khi pháp luật Việt Nam có qui định khác hoặc được sự chấp thuận của cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam;

(8) Để thu hút được các ngân hàng lớn, có uy tín vào hoạt động tại thị trường Việt Nam, trong cam kết cũng đã đưa ra yêu cầu về tổng tài sản có đối với tổ chức tín dụng nước ngoài muốn thành lập hiện diện thương mại tại Việt Nam (cam kết này cũng đã được thể chế hoá trong Nghị định số 22 ban hành ngày 28/02/2006), cụ thể để mở một chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam ngân hàng mẹ phải có tổng tài sản có trên 20 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm xin mở chi nhánh; mức yêu cầu tổng tài sản có đối với việc thành lập ngân hàng liên doanh hoặc ngân hàng con 100% vốn nước ngoài của ngân hàng nước ngoài là trên 10 tỷ đô la Mỹ; đối với việc xin phép mở công ty tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty tài chính liên doanh, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc công ty cho thuê tài chính liên doanh, các tổ chức tín dụng nước ngoài phải có tổng tài sản trên 10 tỷ đô la vào cuối năm trước thời điểm xin phép.