

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

-----

**NGUYỄN MINH HIỂN**

**ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA  
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU  
ĐẾN NĂM 2015**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học:**

**PGS,TS. NGUYỄN THỊ LIÊN DIỆP**

**TP.HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007**

## MỤC LỤC

Lời mở đầu

**CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI ..... 1**

**1.1. Các khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược của doanh nghiệp ..... 1**

1.1.1. Các khái niệm về chiến lược kinh doanh..... 1

1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược..... 1

1.1.3. Vai trò của quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp..... 2

**1.2. Mô hình xây dựng chiến lược kinh doanh..... 2**

1.2.1. Giai đoạn hình thành chiến lược ..... 3

1.2.2. Giai đoạn thực thi chiến lược ..... 5

1.2.3. Giai đoạn đánh giá chiến lược ..... 5

**1.3. Một số công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh..... 5**

1.3.1. Các công cụ để xây dựng chiến lược ..... 5

1.3.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) ..... 5

1.3.1.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh..... 6

1.3.1.3. Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ..... 7

1.3.1.4. Xây dựng chiến lược – Công cụ ma trận SWOT..... 7

1.3.2. Các công cụ lựa chọn chiến lược ..... 9

1.3.2.1. Ma trận định lượng (QSPM) ..... 9

1.3.2.2. Ma trận chiến lược chính ..... 10

*TÓM TẮT CHƯƠNG 1 ..... 12*

**CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP  
Á CHÂU..... 13**

**2.1. Giới thiệu tổng quát về ACB ..... 13**

2.1.1. Bối cảnh thành lập ..... 13

2.1.2. Tầm nhìn của ACB là “Ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam” ..... 13

2.1.3. Chiến lược kinh doanh ..... 13

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của ACB giai đoạn 2005 - 6/2007..... 15

**2.2. Phân tích hoạt động kinh doanh của ACB ..... 17**

2.2.1.Vốn điều lệ .....	17
2.2.2.Sản phẩm .....	18
2.2.3.Thị trường hoạt động và kênh phân phối.....	19
2.2.4.Công nghệ .....	20
2.2.5.Nhân sự .....	20
2.2.6.Hoạt động Marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường .....	21
2.2.7.Quản lý chi phí .....	22
<b>2.3. Phân tích sự tác động của môi trường đến hoạt động của ACB.....</b>	<b>23</b>
2.3.1. Môi trường vĩ mô .....	23
2.3.1.1. Yếu tố kinh tế.....	24
2.3.1.2. Yếu tố chính trị và chính phủ .....	30
2.3.1.3. Yếu tố pháp luật.....	30
2.3.1.4. Yếu tố công nghệ .....	31
2.3.1.5. Yếu tố tự nhiên, dân số và văn hoá xã hội .....	32
2.3.2. Môi trường vi mô của Ngân hàng Á Châu .....	33
2.3.2.1. Khách hàng : Nhà cung ứng – Nhà tiêu thụ của ngân hàng .....	33
2.3.2.2. Đối thủ cạnh tranh của ACB .....	36
2.3.2.3. Sản phẩm thay thế.....	37
2.3.2.4. Đối thủ tiềm ẩn.....	38
 <i>KẾT LUẬN CHƯƠNG II</i> .....	 41
 <b>CHƯƠNG III: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU ĐẾN NĂM 2015.....</b>	 <b>42</b>
 <b>3.1. Mục tiêu phát triển của ACB đến năm 2015 .....</b>	 <b>42</b>
 <b>3.2. Xây dựng và lựa chọn chiến lược cho ACB .....</b>	 <b>42</b>
3.2.1. Hình thành chiến lược qua phân tích SWOT.....	42
3.2.2. Sử dụng kỹ thuật ma trận định lượng QSPM để lựa chọn chiến lược cho ACB....	44
 <b>3.3. Các giải pháp chủ yếu để thực hiện chiến lược .....</b>	 <b>49</b>
3.3.1.Nhóm giải pháp marketing .....	49
3.3.2. Nhóm giải pháp tài chính .....	54
3.3.3. Nhân lực .....	56
3.3.4. Giải pháp công nghệ .....	57

3.3.5. Giải pháp quản trị hệ thống .....	58
<b>3.4. Kiến nghị .....</b>	<b>60</b>
3.4.1. Đối với nhà nước .....	60
3.4.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước .....	61
3.4.3. Đối với Ngân hàng Á Châu .....	61
<i>KẾT LUẬN CHƯƠNG III.....</i>	<i>62</i>

## KẾT LUẬN

Tài liệu tham khảo

Phụ lục 1

Phụ lục 2

Phụ lục 3

Phụ lục 4

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

<b>ACB</b>	Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (Ngân hàng Á Châu)
<b>ACBA</b>	Công ty quản lý tài sản Á Châu
<b>ACBR</b>	Công ty cổ phần địa ốc Á Châu
<b>ACBS</b>	Công ty TNHH chứng khoán Á Châu
<b>ALCO</b>	Hội đồng Quản lý tài sản nợ và tài sản có
<b>ATM</b>	Máy rút tiền tự động
<b>BIDV</b>	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam
<b>EAB</b>	Ngân hàng TMCP Đông Á, Dong A Bank
<b>Eximbank</b>	Ngân hàng TMCP xuất nhập khẩu Việt Nam
<b>HTX</b>	Hợp tác xã
<b>NHNN</b>	Ngân hàng nhà nước
<b>NHNNVN</b>	Ngân hàng nhà nước Việt Nam
<b>NHTM</b>	Ngân hàng thương mại
<b>NHTMCP</b>	Ngân hàng thương mại cổ phần
<b>NHTMQD</b>	Ngân hàng thương mại quốc doanh
<b>PVI</b>	Công ty cổ phần bảo hiểm Dầu khí
<b>ROA</b>	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/tổng tài sản
<b>ROE</b>	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu
<b>Sacombank</b>	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín
<b>TCBS</b>	Giải pháp ngân hàng toàn diện/Hệ quản trị ngân hàng toàn diện (The complete Banking Solution)
<b>TCTD</b>	Tổ chức tín dụng
<b>Techcombank</b>	Ngân hàng TMCP Kỹ Thương
<b>TMCP</b>	Thương mại cổ phần
<b>USD</b>	Dolar Mỹ
<b>Vietcombank</b>	Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam
<b>WTO</b>	Tổ chức thương mại thế giới

## DANH MỤC HÌNH VẼ, BẢNG

### DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện .....	2
Hình 1.2. Mối quan hệ giữa các ảnh hưởng chủ yếu của môi trường và tổ chức .....	4
Hình 1.3. Ma trận chiến lược chính .....	11
Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Á Châu .....	14
Hình 2.2. Bạn muốn bỏ vốn vào đâu ? .....	27
Hình 2.3. Bạn là nhà đầu tư chứng khoán, nguồn vốn hiện tại của bạn đến từ đâu ? ....	28

### DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.....	6
Bảng 1.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	6
Bảng 1.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong .....	7
Bảng 1.4. Ma trận SWOT .....	8
Bảng 1.5. Ma trận QSPM.....	10
Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của ACB.....	15
Bảng 2.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).....	23
Bảng 2.3. Thành tựu kinh tế Việt Nam giai đoạn 2002 – 2007 .....	24
Bảng 2.4. Một số chỉ tiêu tiền tệ và hoạt động ngân hàng giai đoạn 2006 – 2010 .....	30
Bảng 2.5. Tổng số dư huy động vốn và tổng dư nợ tín dụng .....	34
Bảng 2.6. Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	37
Bảng 2.7. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) .....	40
Bảng 3.1. Ma trận SWOT .....	43
Bảng 3.2. Ma trận QSPM nhóm S/O .....	44
Bảng 3.3. Ma trận QSPM nhóm W/O .....	45
Bảng 3.4. Ma trận QSPM nhóm S/T .....	46
Bảng 3.5. Ma trận QSPM nhóm W/T .....	47
Bảng 3.6. Tổng hợp điểm hấp dẫn của các chiến lược .....	48
Bảng 3.7. Khả năng ACB có thể đạt được khi vốn tự có tăng lên 10.000 tỷ đồng.....	56

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Bất cứ một doanh nghiệp nào muốn đứng vững và phát triển được đều đòi hỏi có chiến lược kinh doanh đúng đắn. Chiến lược đó phải được xây dựng trên cơ sở các điểm mạnh và điểm yếu của mình, đồng thời phải phù hợp với môi trường vi mô và vĩ mô của doanh nghiệp. Một chiến lược đúng đắn sẽ giúp doanh nghiệp phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu của mình, đồng thời giúp doanh nghiệp tận dụng tốt các cơ hội và hạn chế các rủi ro có thể xảy ra. Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt hiện nay, việc xây dựng một chiến lược đúng đắn sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng được một lợi thế cạnh tranh bền vững nhằm duy trì một sự tăng trưởng và phát triển ổn định.

Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB) sau hơn 14 năm hoạt động đã đạt được một số kết quả: Mức huy động vốn và cấp tín dụng ngày càng tăng đã góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, cung ứng các dịch vụ ngân hàng ngày càng mở rộng và phát triển, tạo tiện ích thu hút khách hàng, góp phần tạo điều kiện luân chuyển vốn nhanh hơn, tiết kiệm được chi phí lưu thông xã hội, cơ cấu mạng lưới ACB ngày càng đa dạng, mở rộng và phát triển. Bên cạnh những kết quả đạt được trên đây thì ACB vẫn còn một số hạn chế và tồn tại như: Năng lực tài chính còn thấp, vốn tự có còn thấp hơn so với các ngân hàng trong khu vực, tình hình trang thiết bị, công nghệ, trình độ nghiệp vụ chuyên môn, năng lực quản trị điều hành, cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động nhìn chung chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập.

Khi bước vào tiến trình hội nhập thì ACB sẽ phải đối mặt với cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đe dọa đến sự tồn tại và phát triển của ACB. Bên cạnh đó, hội nhập cũng mở ra nhiều cơ hội cho hệ thống ngân hàng nói chung và cho ACB nói riêng. Xuất phát từ những yêu cầu trên cho thấy tính cấp bách của việc đòi hỏi cần có định hướng phát triển của ACB trong tiến trình hội nhập. Là một thành viên trong mái nhà ACB, tôi chọn đề tài cho mình : **“Định hướng phát triển của ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB) đến năm 2015”**.

### 2. Mục đích và ý nghĩa của đề tài

Mục đích nghiên cứu của đề tài là hệ thống hoá các kiến thức lý luận cơ bản về phân tích và hoạch định chiến lược kinh doanh gồm các khái niệm cơ bản về quản trị chiến lược và hệ thống hoá các phân tích, hoạch định chiến lược, từ đó làm cơ sở xây dựng định hướng kinh doanh cho ngân hàng một cách phù hợp. Trong phạm vi đề tài những vấn đề nghiên cứu cần đặt ra như sau:

- Nêu định nghĩa, vai trò của chiến lược kinh doanh trong hoạt động của một doanh nghiệp.

- Đánh giá tổng quan quá trình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Á Châu dựa trên số liệu tình hình thực tế qua 3 năm, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của Ngân hàng Á Châu, rút ra những cơ hội và những nguy cơ ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng, cũng như đã rút ra những điểm mạnh và những điểm yếu hiện có của Ngân hàng Á Châu.

- Trên cơ sở lý thuyết, kinh nghiệm, thực trạng của ngân hàng để xây dựng định hướng kinh doanh và đưa ra những giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện định hướng đã đề ra của Ngân hàng Á Châu đến năm 2015.

**Ý nghĩa của đề tài:** Với mỗi ngân hàng sẽ có những điều kiện bên trong và bên ngoài khác nhau. Nhưng xét về góc độ định hướng phát triển thì đều mang những cơ sở lý luận và phương cách thực hiện tương đồng nhau. Do đó đề tài này không chỉ giúp ích cho ACB mà còn hữu ích cho những nhà xây dựng chiến lược tại những ngân hàng khác tham khảo để áp dụng xây dựng chiến lược cho ngân hàng mình trong tình hình cạnh tranh trong ngành và tình hình hội nhập kinh tế của Việt Nam.

### **3. Phạm vi nghiên cứu**

Đề tài tập trung nghiên cứu các bước trong phân tích chiến lược và trên cơ sở đó xây dựng định hướng chiến lược cho ngân hàng

Phạm vi nghiên cứu : Ngân hàng Á Châu, tuy nhiên để phân tích, làm rõ nội dung nghiên cứu, luận văn có mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các ngân hàng cạnh tranh trong ngành ngân hàng.

### **4. Các phương pháp nghiên cứu:**

Luận văn này sử dụng phương pháp mô tả, phương pháp logic thống kê là chủ yếu, đồng thời kết hợp với các phương pháp phân tích và phương pháp tổng hợp.

Đề tài sử dụng số liệu tổng hợp chủ yếu từ Ngân hàng Á Châu, và tham khảo thêm một số tài liệu của website liên quan và số liệu của Tổng cục thống kê, Ngân hàng nhà nước Việt Nam.

### **5. Nội dung kết cấu của luận văn.**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, ... Nội dung luận văn gồm 03 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận của đề tài

**Chương 2:** Phân tích hoạt động kinh doanh của ngân hàng TMCP Á Châu

**Chương 3:** Định hướng phát triển của ngân hàng TMCP Á Châu đến năm 2015.



## **CHƯƠNG I CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI**

### **1.1. CÁC KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP**

#### **1.1.1. Các khái niệm về chiến lược kinh doanh :**

Chiến lược kinh doanh và một số khái niệm liên quan được các nhà quản trị hiểu theo nhiều cách khác nhau. Điều đó có thể do họ có nhiều cách tiếp cận khác nhau trong nghiên cứu.

Theo Arthur A.Thomson, Js. Và A.J.Strickland III thì “Chiến lược kinh doanh là một chuỗi những hoạt động cạnh tranh và phương thức quản lý tiếp cận trong kinh doanh để đạt được kết quả kinh doanh thành công. Chiến lược kinh doanh thực sự là kế hoạch của nhà quản lý nhằm củng cố vị trí tổ chức, thoả mãn nhu cầu của khách hàng và đạt được những mục tiêu kinh doanh mong muốn”.

Theo Fred R.David thì “Chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt đến mục tiêu dài hạn”.

Theo Alfred Chadler, Đại học Havard thì “Chiến lược kinh doanh là sự xác định các mục tiêu cơ bản, lâu dài của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn các cách thức hoặc quá trình hoạt động và phân phối các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó”.

Theo Willam J. Glueck : “Chiến lược kinh doanh là một kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và tính phối hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện”.

Nhìn chung, dù được diễn đạt như thế nào đi nữa, các khái niệm về chiến lược kinh doanh vẫn bao hàm những nội dung chính sau đây:

- Xác định mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của tổ chức;
- Đưa ra các chương trình tổng quát để đạt được mục tiêu;
- Lựa chọn các phương án hành động, triển khai và phân bổ các nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu đó.

#### **1.1.2. Khái niệm về quản trị chiến lược:**

Quản trị chiến lược có thể hiểu là các quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

**1.1.3. Vai trò của quản trị chiến lược đối với doanh nghiệp:**

Quá trình quản trị chiến lược giúp các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Cụ thể là doanh nghiệp có thể thấy rõ những cơ hội và thuận lợi trong kinh doanh, tận dụng chúng để đưa ra các chiến lược, chính sách phát triển phù hợp nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

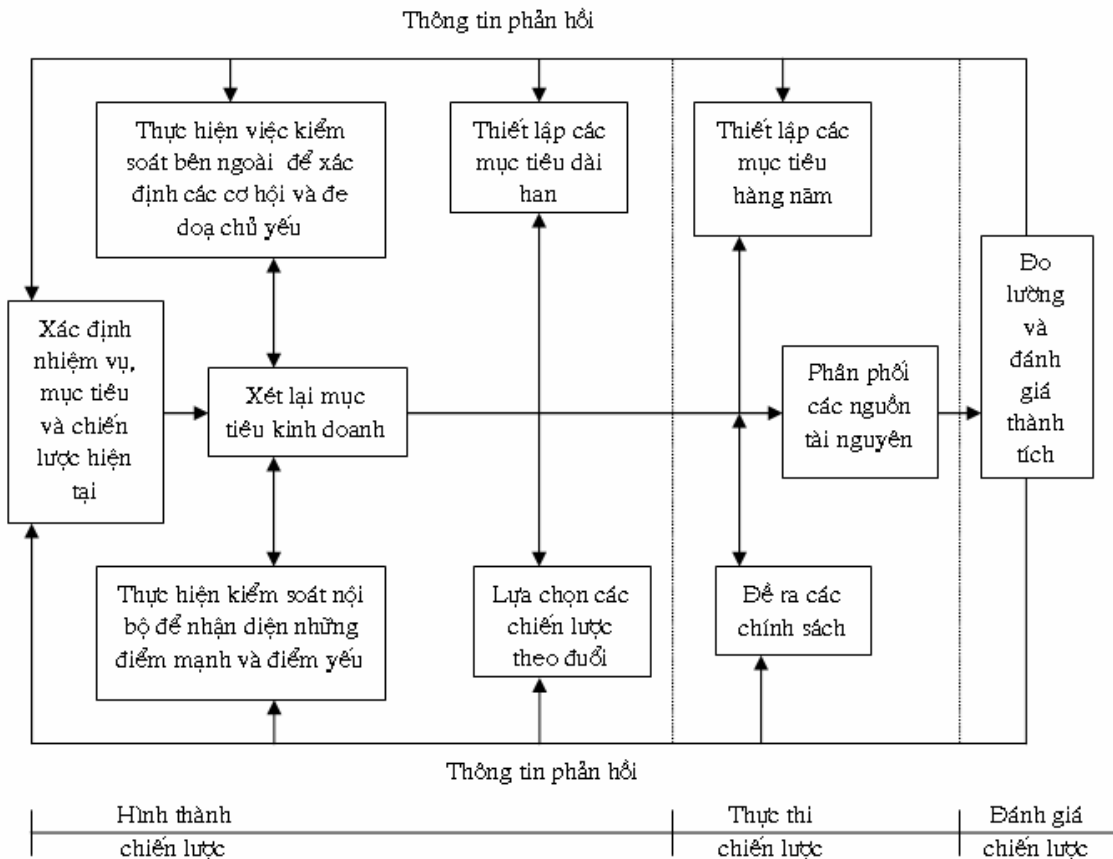
Điều kiện môi trường mà tổ chức gặp phải luôn biến đổi. Quản trị chiến lược giúp các nhà quản trị dự báo được những bất trắc, rủi ro sẽ xảy ra trong hiện tại cũng như tương lai. Từ đó dựa trên những tiềm lực của mình doanh nghiệp để chủ động đối phó với những tình huống bất trắc này.

Quản trị chiến lược giúp các nhà quản trị sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp và phân bổ chúng một cách hợp lý.

Quản trị chiến lược phối hợp các chức năng trong tổ chức một cách tốt nhất trên cơ sở đạt đến mục tiêu chung của tổ chức.

**1.2. MÔ HÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

Quá trình quản trị chiến lược có thể được khái quát hoá qua mô hình quản trị chiến lược toàn diện như sau



Hình 1.1 Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

Theo mô hình trên ta nhận thấy rằng quy trình trên gồm có 10 bước và được chia thành ba giai đoạn là các giai đoạn: Hình thành chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược.

### **1.2.1. Giai đoạn hình thành chiến lược**

Bước đầu tiên trong giai đoạn hình thành chiến lược là doanh nghiệp cần phải đề ra được nhiệm vụ, các mục tiêu và các chiến lược hiện tại mà doanh nghiệp cần theo đuổi. Để đề ra được các nhiệm vụ và mục tiêu chính xác, phù hợp với hoàn cảnh hiện tại và tương lai thì nhất thiết doanh nghiệp cần phải tiến hành xem xét môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp bằng cách thực hiện việc kiểm soát bên trong và kiểm soát nội bộ để đánh giá các cơ hội và đe dọa phát sinh từ bên ngoài cũng như đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu bên trong tác động đến việc thực hiện chiến lược thế nào.

#### **❖ Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.**

##### **+ Môi trường vĩ mô:**

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố kinh tế, chính phủ và chính trị, yếu tố xã hội, yếu tố tự nhiên, yếu tố công nghệ và kỹ thuật và mối liên hệ giữa các yếu tố này.

Nhân tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đối với sức hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Các biến số kinh tế quan trọng cần theo dõi: Mức thu nhập khả dụng, xu hướng chi tiêu của người dân, lãi suất, tỷ lệ lạm phát, tỷ suất thị trường tiền tệ, xu hướng tổng sản phẩm quốc gia, xu hướng thất nghiệp, điều kiện kinh tế của các quốc gia nước ngoài.

Những thay đổi về địa lý, nhân khẩu, văn hoá và xã hội có ảnh hưởng quan trọng đến hầu hết các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu thụ. Các yếu tố nhân khẩu, địa lý, văn hoá, xã hội chủ yếu: Số các vụ kết hôn, số các vụ li hôn, số sinh, số tử, tỷ lệ di cư và nhập cư, các chương trình an sinh xã hội, mức tuổi thọ, thu nhập bình quân trên đầu người, thái độ đối với việc kinh doanh, thói quen mua hàng, thái độ đối với tiết kiệm, đầu tư, mức học vấn trung bình,...

Ảnh hưởng của pháp luật, chính phủ và chính trị: Sự lệ thuộc lẫn nhau mỗi lúc một tăng trên phạm vi toàn quốc giữa các nền kinh tế, thị trường, chính phủ và tổ chức, đòi hỏi công ty phải xem xét đến ảnh hưởng có thể có của các biến số chính trị đối với việc soạn thảo và thực hiện các chiến lược cạnh tranh. Các biến số chính trị, chính phủ và pháp luật quan trọng: Các điều lệ, các qui định của chính phủ các thay đổi của luật thuế, các uỷ ban hoạt động chính trị, tỷ lệ tham gia của các cử tri, luật bảo vệ môi trường, mức chi tiêu cho việc phòng thủ, mức trợ cấp của chính phủ, luật chống độc quyền,...

Các ảnh hưởng công nghệ cho thấy những vận hội và mối đe dọa mà chúng phải được xem xét trong việc soạn thảo chiến lược. Sự tiến bộ kỹ thuật có thể tác

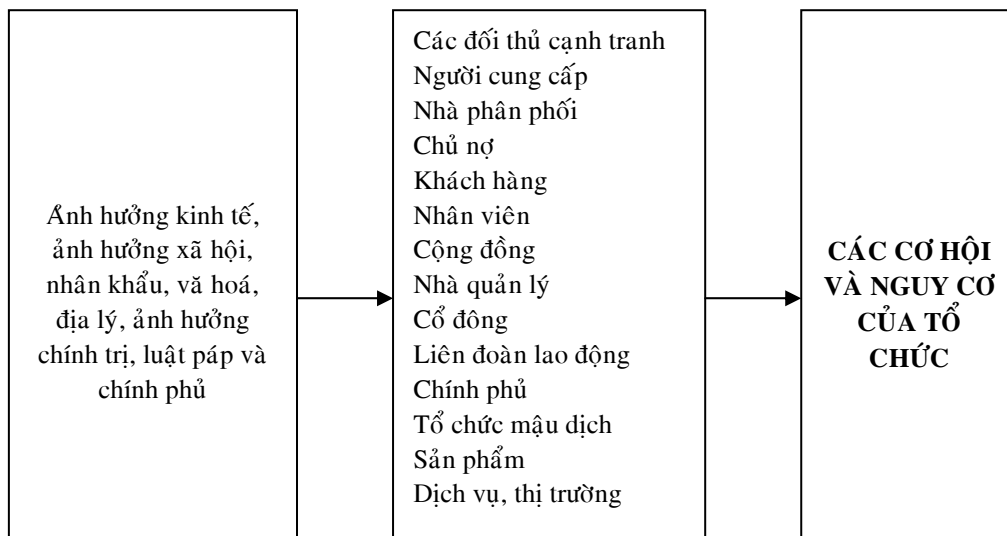
động sâu sắc lên những sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, người cạnh tranh, khách hàng, quá trình sản xuất, thực tiễn tiếp thị và vị thế cạnh tranh của tổ chức.

**+ Môi trường vi mô:**

Môi trường vi mô là những yếu tố ngoại cảnh có liên quan đến doanh nghiệp. Nó bao gồm: Các đối thủ cạnh tranh trong ngành, người tiêu dùng, nhà cung cấp, các sản phẩm thay thế, các đối thủ tiềm ẩn.

Ảnh hưởng cạnh tranh: Phần quan trọng của việc kiểm tra các yếu tố bên ngoài là phải nhận diện được ưu thế, khuyết điểm, khả năng, vận hội, mối đe dọa, mục tiêu và chiến lược của họ. Thu nhập và đánh giá thông tin về đối thủ cạnh tranh là điều rất quan trọng để có thể soạn thảo chiến lược thành công. Cạnh tranh trong hầu hết các ngành có thể được mô tả khốc liệt và thỉnh thoảng mang tính hủy diệt.

Chúng ta có thể tóm tắt các yếu tố môi trường tác động qua lại đối với doanh nghiệp thông qua hình dưới đây:



Hình 1.2 Mối quan hệ giữa các ảnh hưởng chủ yếu của môi trường và tổ chức

**❖ Phân tích môi trường nội bộ**

Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố nội tại mà doanh nghiệp có thể kiểm soát được. Việc phân tích nội bộ đòi hỏi phải thu thập, xử lý những thông tin về ban quản lý, tài chính, nhân sự, nghiên cứu và phát triển, tiếp thị và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó rút ra những nhân tố nào là quan trọng sống còn đối với doanh nghiệp, so sánh với các công ty đối thủ chính trong từng ngành để nhận biết được điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp mình.

Trên cơ sở các tổng hợp đó nhà quản lý có thể biết được doanh nghiệp đang ở đâu và qua đó nhà quản trị cần xem xét lại mục tiêu kinh doanh ban đầu và những điều chỉnh tăng giảm cho phù hợp.

Các bước tiếp theo trên cơ sở đã xác định chính xác mục tiêu kinh doanh là phải xác định được các mục tiêu dài hạn mà doanh nghiệp cần theo đuổi để đạt được mục tiêu kinh doanh. Gắn liền với các mục tiêu dài hạn là chiến lược để thực hiện các mục tiêu đó cũng phải được hình thành.

### **1.2.2. Giai đoạn thực thi chiến lược**

Thực thi chiến lược là giai đoạn hành động của quản trị chiến lược. Thực thi có nghĩa là huy động quản trị viên và nhân viên để thực hiện các chiến lược đã được lập ra. Ba hoạt động cơ bản của thực thi chiến lược là : Thiết lập các mục tiêu hàng năm, đề ra các chính sách và phân phối các nguồn tài nguyên. Đây là giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình quản trị chiến lược, việc thực thi chiến lược đòi hỏi tính kỷ luật, sự tận tụy và cả sự hy sinh cả mỗi cá nhân. Việc thực thi chiến lược gồm việc phát triển các ngân quỹ ủng hộ cho chiến lược, các chương trình, môi trường văn hoá và đồng thời liên kết việc thúc đẩy nhân viên với các hệ thống ban thưởng đối với các mục tiêu dài hạn và hàng năm. Các hoạt động thực thi chiến lược ảnh hưởng tới mọi thành viên trong tổ chức. Thách thức của việc thực thi chiến lược là kích thích mọi thành viên trong tổ chức làm việc với hiệu quả cao nhất hướng đến việc đạt mục tiêu đề ra.

### **1.2.3. Giai đoạn đánh giá chiến lược**

Đây là giai đoạn cuối cùng của quá trình quản trị chiến lược. Do tất cả các chiến lược đều bị ảnh hưởng do sự thay đổi trong tương lai vì các yếu tố bên trong và bên ngoài thay đổi vì thế công việc cần thiết cho giai đoạn này là : Xem xét lại các yếu tố là cơ sở cho chiến lược hiện tại có còn phù hợp hay không, đo lường thành tích và thực hiện các hoạt động hiệu chỉnh cần thiết để đảm bảo cho sự cần thiết để đảm bảo cho sự phát triển bền vững và thành công trong tương lai.

## **1.3. MỘT SỐ CÔNG CỤ ĐỂ XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

### **1.3.1. Các công cụ để xây dựng chiến lược**

#### **1.3.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

Ma trận này cho phép tóm tắt và đánh giá môi trường bên ngoài của doanh nghiệp

Bất kể một số cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được bao gồm trong ma trận đánh giá các nhân tố bên ngoài, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể

có là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng 4 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ. Tổng số điểm là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các mối đe dọa bên ngoài.

**Bảng 1.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài**

Các yếu tố bên ngoài	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
↑ Liệt kê các yếu tố bên ngoài ↓			
<b>Tổng cộng</b>			

### 1.3.1.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

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

Tổng số điểm được đánh giá của các công ty đối thủ cạnh tranh được đem so sánh với công ty mẫu. Các mức phân loại đặc biệt của những công ty đối thủ cạnh tranh có thể được đem so sánh với các mức phân loại của công ty mẫu. Việc phân tích so sánh này sẽ cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng.

**Bảng 1.2 Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Các yếu tố	Mức độ qua trọng	Công ty mẫu		Công ty cạnh tranh 1		Công ty cạnh tranh 2	
		Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố							
<b>Tổng số điểm quan trọng</b>							

Các yếu tố bao gồm: thị phần, khả năng cạnh tranh, vị trí tài chính, chất lượng sản phẩm,...

Các mức phân loại cho thấy cách thức mà theo đó các chiến lược của công ty ứng phó với ôi nhân tố: với 4 là tốt nhất, 3 là trên mức trung bình, 2 là trung bình và 1 là kém.

**1.3.1.3. Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ**

Ma trận các yếu tố nội bộ (IFE) là công cụ được sử dụng để tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của bộ phận kinh doanh chức năng và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá môi trường quan hệ giữa các bộ phận này.

**Bảng 1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong**

Các yếu tố bên trong	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
↑ Liệt kê các yếu tố bên trong ↓ <b>Tổng số điểm quan trọng</b>			

Không kể ma trận các yếu tố bên trong có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại từ thấp nhất 1,0 cho đến cao nhất là 4,0 và số điểm trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ.

**1.3.1.4. Xây dựng chiến lược – Công cụ ma trận SWOT:**

Đây là giai đoạn kết của quá trình hình thành chiến lược. Các chiến lược được xây dựng trên cơ sở phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, nhận biết được những cơ hội và mối đe dọa tác động đến sự tồn tại của doanh nghiệp. Từ đó xác định các phương án chiến lược để đạt được mục tiêu đề ra. Các phương án chiến lược này sẽ được lựa chọn, chắt lọc để có những phương án tối ưu và khả thi nhất.

**Ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – nguy cơ (SWOT)**

Ma trận SWOT là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho nhà quản trị phát triển 4 loại chiến lược sau:

- Chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO)
- Chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO)

- Chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST)
- Chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT)

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT. Nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, kết hợp hợp lý và tối ưu các yếu tố bên trong và bên ngoài. Nếu không việc phát triển các chiến lược sẽ không đem lại kết quả mong muốn.

Các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Thông thường các tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST hay WT để đưa tổ chức vào vị trí mà họ có thể áp dụng được chiến lược SO.

Các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại nhưng doanh nghiệp lại đang có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

Các chiến lược ST sử dụng các điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài.

Các chiến lược WT là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa bên ngoài.

Biểu đồ của ma trận SWOT gồm 9 ô gồm 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng (S,W,O,T), 4 ô chiến lược (SO, ST, WO, WT), 1 ô luôn để trống là ô phía trên bên trái.

**Bảng 1.4 Ma trận SWOT**

<b>Ô luôn để trống</b>	<b>O: Những cơ hội</b>	<b>T: Những nguy cơ</b>
	Liệt kê những cơ hội (3)	Liệt kê những nguy cơ (4)
<b>S: Những điểm mạnh</b>  Liệt kê những điểm mạnh  (1)	<b>Các chiến lược SO</b>  Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội  (1+3)	<b>Các chiến lược ST</b>  Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng những điểm mạnh  (1+4)
<b>W: Những điểm yếu</b>  Liệt kê những điểm yếu  (2)	<b>Các chiến lược WO</b>  Hạn chế những mặt yếu để tận dụng những cơ hội  (2+3)	<b>Các chiến lược WT</b>  Tối thiểu hoá những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa  (2+4)



### 1.3.2. Các công cụ lựa chọn chiến lược

#### 1.3.2.1. Ma trận định lượng (QSPM)

Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng QSPM, sử dụng những yếu tố đầu vào nhờ những phân tích ở giai đoạn 1 và kết quả kết hợp các phân tích giai đoạn 2 để quyết định khách quan trong số các chiến lược có khả năng thay thế.

Theo Fred R. David, ma trận QSPM sử dụng các thông tin đầu vào từ ma trận IFE, ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận SWOT. Sáu bước cần thiết để phát triển ma trận QSPM:

**Bước 1:** Liệt kê các cơ hội / đe dọa bên ngoài và các điểm mạnh / điểm yếu quan trọng bên trong ở các cột trái của các ma trận QSPM. Các thông tin này được lấy trực tiếp từ ma trận IFE và ma trận EFE. Ma trận QSPM nên bao gồm tối thiểu 10 yếu tố quan trọng bên trong và 10 yếu tố thành công quan trọng bên ngoài.

**Bước 2:** Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này cũng y như ma trận IFE và ma trận EFE.

**Bước 3:** Xác định chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét thực hiện. Ghi lại các chiến lược này trên hàng đầu tiên của ma trận QSPM. Tập hợp các chiến lược thành các nhóm riêng biệt nhau nếu có thể.

**Bước 4:** Xác định số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (AS). Số điểm hấp dẫn được phân cho mỗi chiến lược để biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác. Số điểm hấp dẫn được phân từ 1 = không hấp dẫn, 2 = có hấp dẫn đôi chút, 3 = khá hấp dẫn, 4 = rất hấp dẫn. Nếu các yếu tố thành công quan trọng này không có ảnh hưởng đối với sự lựa chọn các chiến lược thì không chấm điểm hấp dẫn các chiến lược trong nhóm chiến lược này.

**Bước 5:** Tính tổng điểm hấp dẫn (TAS). Tổng số điểm hấp dẫn là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng.

**Bước 6:** Tính tổng cộng của tổng số điểm hấp dẫn. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận QSPM. Xét về tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài thích hợp có thể ảnh hưởng đến các chiến lược thì số điểm hấp dẫn càng cao càng biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

**Bảng 1.5 Ma trận QSPM**

Các yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Chiến lược 1		Chiến lược 2	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
Tổng số điểm hấp dẫn					

Các bước vừa kể trên là những nội dung chính và cơ bản cho quá trình hoạch định chiến lược. Tuy vậy, doanh nghiệp có thể căn cứ vào tình hình thực tế mà bỏ qua một số bước để việc xây dựng nhanh hơn.

### 1.3.2.2. Ma trận chiến lược chính

Ma trận chiến lược chính (Grand Strategy Matrix) cũng là một công cụ phổ biến để hình thành các chiến lược có khả năng lựa chọn. Tất cả các tổ chức đều có thể nằm ở một trong bốn góc vuông chiến lược của ma trận chiến lược chính. Các bộ phận của công ty cũng có thể nằm ở vị trí tương tự. Như được biểu thị ở Bảng 1.5 dựa trên hai khía cạnh sau để đánh giá: vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng của thông tin. Chiến lược thích hợp cho tổ chức được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi góc vuông của ma trận.

Các công ty nằm ở góc tư I của ma trận chiến lược chính có vị trí chiến lược rất tốt. Đối với những công ty này, tiếp tục tập trung vào thị trường hiện tại (thâm nhập thị trường và phát triển thị trường) và sản phẩm (phát triển sản phẩm) là những chiến lược thích hợp. Các công ty nằm ở góc tư I sẽ không khôn ngoan chút nào nếu chúng thay đổi đáng kể lợi thế cạnh tranh hiện tại của mình. Khi một tổ chức nằm ở góc tư I có thừa nguồn lực thì kết hợp về phía sau, phía trước hay chiều ngang có thể là những chiến lược hữu hiệu. Khi một công ty nằm ở góc tư I quá tập trung vào một sản phẩm riêng lẻ thì sự đa dạng hoá tập trung có thể làm giảm những rủi ro của một dây truyền sản phẩm hẹp. Các công ty thuộc góc tư I có thể có khả năng tận dụng các cơ hội bên ngoài trong nhiều lĩnh vực; họ có thể dám liều khi cần thiết.

Hình 1.3 Ma trận chiến lược chính



## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Tóm lại, quản trị chiến lược là một quá trình bao gồm các bước sau:

- Thiết lập chiến lược
- Thực thi chiến lược bằng cách thiết lập các mục tiêu, đề ra các biện pháp và phân bổ nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đó
- Kiểm tra đánh giá lại kết quả so với tiêu chuẩn để từ đó đưa ra các điều chỉnh thích hợp

Việc áp dụng quản trị chiến lược ở các tổ chức là hết sức cần thiết. Không chỉ đơn thuần các tổ chức kinh doanh lớn mới cần xây dựng chiến lược hoạt động mà ngay cả các tổ chức phi chính phủ, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng cần xây dựng cho mình một chiến lược. Chiến lược kinh doanh có thể được coi như là kim chỉ nam cho một hoạt động của tổ chức, góp phần vào sự thành công đặc biệt trong môi trường kinh doanh biến động như hiện nay.

Trong các chương tiếp theo, người viết sẽ áp dụng các lý luận đã được nêu trong chương này để định hướng phát triển của Ngân hàng TMCP Á Châu đến năm 2015.

## **CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU**

### **2.1. Giới thiệu tổng quát về ACB**

#### **2.1.1. Bối cảnh thành lập**

Pháp lệnh về ngân hàng nhà nước và pháp lệnh về NHTM, hợp tác xã tín dụng và công ty tài chính được ban hành vào tháng 5 năm 1990 đã tạo dựng một khung pháp lý cho hoạt động NHTM tại Việt Nam. Trong bối cảnh đó, Ngân hàng TMCP Á Châu (ACB) đã được thành lập theo giấy phép số 0032/NHGP do NHNNVN cấp ngày 24/04/1993, Giấy phép số 533/GP-UB do Ủy ban nhân dân TP.Hồ Chí Minh cấp ngày 13/05/1993. Ngày 04/06/1993, ACB chính thức đi vào hoạt động với tên giao dịch là Asia Commercial Bank (ACB).

#### **Ngành nghề kinh doanh:**

- Huy động vốn ngắn hạn, trung dài hạn và dài hạn dưới các hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn, tiếp nhận vốn uỷ thác đầu tư và phát triển của các tổ chức trong nước, vay vốn của 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 theo luật định;
- Làm dịch vụ thanh toán giữa các khách hàng;
- Thực hiện kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc và thanh toán quốc tế, huy động các loại vốn từ nước ngoài và các dịch vụ ngân hàng khác trong quan hệ với nước ngoài khi được Ngân hàng nhà nước cho phép;
- Hoạt động bao thanh toán.

#### **2.1.2. Tâm nhìn của ACB là “Ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam”**

Ngay từ ngày đầu đi vào hoạt động, ACB đã xác định tầm nhìn là trở thành NHTMCP bán lẻ hàng đầu Việt Nam. Trong bối cảnh kinh tế xã hội Việt Nam vào thời điểm đó “Ngân hàng bán lẻ với khách hàng mục tiêu là cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ” là một định hướng rất mới đối với ngân hàng Việt Nam, nhất là một ngân hàng mới thành lập như ACB.

#### **2.1.3. Chiến lược kinh doanh**

Sau 14 năm tồn tại và phát triển, ACB đã được khách hàng tín nhiệm thông qua tốc độ tăng trưởng số dư huy động vốn và cho vay; được xã hội công nhận thông qua các bằng khen của Thủ tướng Chính phủ, huân chương lao động của Chủ tịch nước; được các định chế tài chính quốc tế và cơ quan thông tấn về tài chính ngân hàng công nhận là ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất Việt Nam, ngân hàng tốt nhất Việt Nam,... Thành tích này có được do ACB xây dựng chiến lược hoạt động qua các năm trên cơ sở :

- Tăng trưởng cao bằng cách tạo ra sự khác biệt trên cơ sở hiểu biết nhu cầu khách hàng và hướng tới khách hàng;

- Xây dựng hệ thống quản lý rủi ro đồng bộ, hiệu quả và chuyên nghiệp để đảm bảo cho sự tăng trưởng bền vững; duy trì tình trạng tài chính ở mức độ an toàn cao, tối ưu hoá việc sử dụng vốn cổ đông (ROE mục tiêu là 30%) để xây dựng ACB trở thành một định chế tài chính vững mạnh có khả năng vượt qua mọi thách thức trong môi trường kinh doanh còn chưa được hoàn hảo của ngành ngân hàng Việt Nam;

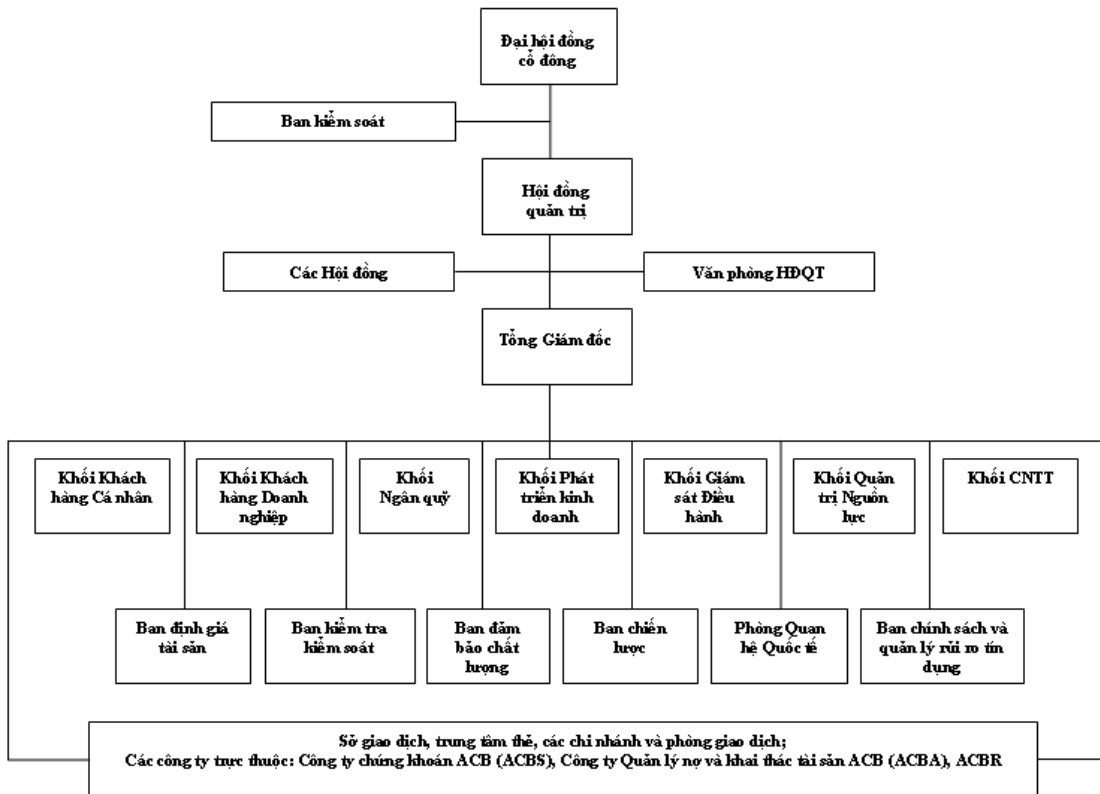
- Có chiến lược chuẩn bị nguồn nhân lực và đào tạo lực lượng nhân viên chuyên nghiệp nhằm đảm bảo quá trình vận hành của hệ thống liên tục, thông suốt và hiệu quả;

- Xây dựng “Văn hoá ACB” trở thành yếu tố tinh thần gắn kết toàn hệ thống một cách xuyên suốt.

Trên cơ sở trên ACB đang từng bước thực hiện chiến lược tăng trưởng ngang và đa dạng hoá cho mục tiêu tăng trưởng của mình. Nội dung một số chiến lược ACB đang thực hiện như : Chiến lược tăng trưởng thông qua mở rộng hoạt động; Tăng trưởng thông qua hợp tác, liên minh với các đối tác chiến lược; tăng trưởng thông qua hợp nhất và sáp nhập; đa dạng hoá thông qua việc mở rộng sản phẩm dịch vụ ngân hàng như lập công ty chứng khoán ACBS, công ty địa ốc ACBR, công ty quản lý nợ và khai thác tài sản ACBA.

Với các chiến lược ACB đã thực hiện, nếu không có mô hình tổ chức gọn gàng và khoa học thì tổ chức sẽ trở nên chồng chéo và chông chéo. ACB đã xây dựng mô hình tổ chức dựa trên cơ sở phân định các khối nghiệp vụ kinh doanh và phòng ban hỗ trợ.

**Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Á Châu**



#### 2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của ACB giai đoạn 2005 - 6/2007

Sau 14 năm hoạt động, ACB đã có một sự phát triển vượt bậc về quy mô hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh. Đặc biệt, đầu năm 2007 báo hiệu một năm hoạt động thành công nhất trong quá trình phát triển của mình. Tổng tài sản của ACB tiến gần đến ngưỡng 3,6 tỷ USD (58.378 tỷ đồng), tăng hơn 31,82% so với cả năm 2006, cao hơn rất nhiều so với mức bình quân của ngành (ước khoảng 20%). Dư nợ tín dụng đạt 22.042 tỷ đồng, tăng 29% so với đầu năm. Lợi nhuận đạt 796 tỷ đồng, tăng 58% so với năm 2006 (xem bảng 2.1). Với kết quả trên, ACB tiếp tục giữ vững vị trí là NHTMCP chiếm thị phần lớn nhất về huy động vốn, cho vay và lợi nhuận trong khối các NHTMCP, chỉ đứng sau 4 NHTM quốc doanh về tổng tài sản, tổng vốn huy động, tổng dư nợ tín dụng, nhưng đứng đầu về tốc độ tăng trưởng.

Trong năm 2007, ACB tiếp tục phấn đấu phát triển với tốc độ nhanh (xem bảng 2.1)

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của ACB**

(Đơn vị tính: Tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2005	2006	31/06/2007
Vốn điều lệ	948	1.100	2.540
Tổng tài sản	24.273	44.645	58.378
Tổng vốn huy động	22.341	39.736	50.699
Tổng dư nợ	9.381	17.014	22.042
Lợi nhuận trước thuế	392	687	880
Lợi nhuận sau thuế	299	505	796
Tỷ số ROE (%)	29,6	33,8	

Nguồn : Báo cáo tài chính hợp nhất ACB năm 2005, 2006 và đến 31/6/2007

Với chính sách sản phẩm, phát triển kênh phân phối và hệ thống quản lý rủi ro hiệu quả trên nền công nghệ hiện đại, ACB đã đáp ứng được các nhu cầu cần thiết của khách hàng và đạt được tăng trưởng nhanh về cả bề rộng lẫn chiều sâu một cách bền vững và an toàn tạo tiền đề cho các bước tăng trưởng mạnh mẽ trong tương lai và chiếm giữ thị phần ngày càng lớn.

Năm 1993, ACB đi vào hoạt động với vốn điều lệ 20 tỷ đồng. Sau 14 năm hoạt động với nhiều lần tăng vốn thông qua lợi nhuận giữ lại, tăng vốn góp từ cổ đông trong nước và cổ đông tổ chức tài chính nước ngoài, vốn điều lệ đến 06/2007 của ACB là 2540 tỷ đồng, tăng 130% so với đầu năm 2007.

Nguồn vốn huy động của ACB tăng trưởng cao qua các năm, tính đến cuối năm 2005 là 22.341 tỷ đồng, đến cuối 2006 là 39.736 tỷ đồng. Tính đến ngày 31/06/2007, tổng vốn huy động đạt 50.699 tỷ đồng. Tốc độ tăng trưởng vốn huy động duy trì ở mức cao, đạt 55,65% trong năm 2005; 77,86% trong năm 2006 và đạt 27,58% trong 6

tháng đầu năm 2007. Trong cơ cấu vốn huy động: vốn ngắn hạn chiếm 78% còn lại 22% là vốn trung, dài hạn; vốn huy động từ khách hàng chiếm 90% trong tổng vốn huy động, phần còn lại 10% là vốn từ các tổ chức tín dụng trong nước, vốn từ chính phủ, các tổ chức quốc tế và các tổ chức khác.

ACB thực hiện chính sách tín dụng thận trọng và phân tán rủi ro. Tổng dư nợ cho vay luôn được giữ ở mức dưới 40% tổng tài sản và tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng dưới 1%. Tổng dư nợ cho vay đến 31/06/2007 chỉ chiếm 37,76% tổng tài sản, chiếm 43,48% tổng nguồn vốn huy động. Phần nguồn vốn còn lại được gửi tại các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước hoặc đầu tư vào các loại chứng khoán của các ngân hàng quốc doanh hoặc các loại chứng khoán của Chính phủ. Trong cơ cấu trong sử dụng vốn của ACB ta cần chú ý đến mảng vốn cho vay, tổng dư nợ cuối năm 2006 là 17.014 tỷ, đến 31/06/2007 là 22.042 tỷ đồng, tăng 29,55% so với đầu năm 2007. Trong chi tiết về hoạt động tín dụng: phân theo thời hạn, cho vay ngắn hạn chiếm 56,24%, cho vay dài hạn 41,37%, còn lại 2,39% cho vay khác; phân theo ngành nghề, thì ngành thương mại, sản xuất gia công chế biến, dịch vụ cá nhân và cộng đồng chiếm 91,66% còn lại 8,34% là cho các ngành nghề khác; phân theo thành phần kinh tế, thì công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty tư nhân, cá nhân chiếm 90,20% còn lại 9,8% là cho các thành phần kinh tế khác.

ACB là một trong các ngân hàng Việt Nam đi đầu trong việc giới thiệu các sản phẩm thẻ quốc tế tại Việt Nam. ACB chiếm thị phần cao về các loại thẻ tín dụng quốc tế như Visa và MasterCard. Trong năm 2003, ACB là ngân hàng đầu tiên của Việt Nam đưa ra thẻ thanh toán và rút tiền toàn cầu Visa Electron, năm 2004 là thẻ MasterCard Electronic. Trong năm 2005, ACB đưa ra thị trường thẻ MasterCard Dynamic là là loại thẻ thanh toán quốc tế kết hợp những tính năng của thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ. Ngoài ra, để đáp ứng nhu cầu thanh toán nội địa, ACB cho ra đời các loại thẻ như Co-opmart, Maximark, Citimark,... Bên cạnh việc cho ra đời các loại thẻ thanh toán thì ACB đã triển khai lắp đặt máy rút tiền tự động (ATM). Số lượng điểm đặt máy ATM đến 31/06/2007 là 59 điểm, và ACB đang thực hiện khảo sát để đặt nhiều ATM tại nhiều địa điểm phù hợp với hệ thống của ACB.

Nhằm mục đích giới thiệu cho khách hàng Việt Nam các sản phẩm của ngân hàng hiện đại, dựa trên nền tảng công nghệ tiên tiến, trong năm 2003, ACB đã chính thức cung cấp các dịch vụ ngân hàng điện tử bao gồm: Internet banking, home banking, phone banking và mobile banking, mang đến cho khách hàng nhiều tiện ích. ACB là ngân hàng đi đầu trong việc ứng dụng chứng chỉ số trong giao dịch ngân hàng điện tử nhằm mã hoá bảo mật chữ ký điện tử của khách hàng, tăng độ an toàn khi sử dụng home banking. Từ năm 2004, ACB đưa ra hoạt động Tổng đài 247 và phát triển thành Call Center vào năm 2005, cung cấp thêm các tiện ích cho khách hàng thông qua kênh điện thoại.

Quan hệ ngân hàng đại lý nhằm mục đích hỗ trợ và phát triển các hoạt động thanh toán quốc tế, chuyển tiền, mua bán và kinh doanh ngoại tệ, vàng,... Số ngân hàng đại lý không ngừng tăng lên qua các năm. Đến 31/06/2007, số lượng ngân hàng



đại lý của ACB trên thế giới là hơn 573 ngân hàng và tập đoàn tài chính với 6.188 chi nhánh trải rộng trên toàn cầu.

Bên cạnh đó, ACB còn tham gia vào nhiều chương trình tín dụng của các định chế tài chính quốc tế như: Quỹ phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ của Liên minh Châu Âu; Quỹ phát triển nông thôn của ngân hàng thế giới; chương trình bảo lãnh cho doanh nghiệp vừa và nhỏ của Tổ chức viện trợ và phát triển quốc tế Hoa Kỳ;... Ngoài ra, ACB cũng đang tiếp nhận chương trình hỗ trợ kỹ thuật của cổ đông nước ngoài nhằm nâng cao năng lực quản trị và điều hành.

Quản lý rủi ro và từ đó tận dụng cơ hội kinh doanh, bảo toàn vốn cho cổ đông là một trong các vấn đề được ACB quan tâm. Các loại rủi ro trong hoạt động ngân hàng được chia thành các loại chính: rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro vận hành.

Để quản lý các rủi ro nói trên, tổ chức quản lý rủi ro của ACB được bố trí từ Hội sở đến các chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn hệ thống. Hội đồng tín dụng là cơ quan quản lý rủi ro tín dụng. Hội đồng ALCO quản lý rủi ro thị trường, phòng quản lý rủi ro ở Hội sở có chức năng tổng hợp, phân tích tình hình hoạt động hàng ngày của ACB để hỗ trợ Ban điều hành và Hội đồng ALCO trong việc quản lý rủi ro thị trường. Ban kiểm tra kiểm soát nội bộ có chức năng giám sát sự tuân thủ các quy định pháp luật cũng góp phần nâng cao chất lượng quản lý rủi ro tại ACB.

Với hệ thống tổ chức quản lý rủi ro đã được xây dựng hoàn chỉnh, với các chính sách quản lý rủi ro ngày càng hoàn thiện, việc bảo toàn vốn của cổ đông trong nhiều năm qua đã được đảm bảo, đồng thời tỷ suất lợi nhuận luôn tăng trưởng ổn định và duy trì ở mức cao.

## **2.2. Phân tích hoạt động kinh doanh của ACB**

Với tuyên bố mục tiêu “Ngân hàng Á Châu luôn phấn đấu là ngân hàng thương mại bán lẻ hàng đầu Việt Nam, hoạt động năng động, sản phẩm phong phú, kênh phân phối đa dạng, công nghệ hiện đại, kinh doanh an toàn hiệu quả, tăng trưởng bền vững, đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao.” và câu khẩu hiệu “Ngân hàng của mọi nhà”, ACB cụ thể hoá mục tiêu qua các chỉ tiêu:

### **2.2.1. Vốn điều lệ**

Hoạt động kinh doanh ngân hàng có nhiều điểm khác biệt so với các ngành nghề kinh doanh khác. Nguyên nhân của sự khác biệt này là nguyên liệu đầu vào và thành phẩm đầu ra của ngân hàng là tiền, là thứ mà mọi nhà nước đều phải quản lý chặt chẽ để ổn định cho sự phát triển của nền kinh tế quốc gia đó. Nhà nước Việt Nam, Ngân hàng nhà nước Việt Nam cũng quản lý rất chi tiết về hoạt động kinh doanh ngân hàng, thông qua Luật các tổ chức tín dụng, các nghị định, quyết định, văn bản hướng dẫn của Ngân hàng nhà nước. Để phù hợp với các yêu cầu của ngân hàng nhà nước về số vốn cần có để mở chi nhánh mới, tỷ lệ an toàn vốn  $\geq 8$ , số vốn tối đa có thể cho một khách hàng vay không quá 15% vốn tự có, ... các ngân hàng cổ phần phải gia tăng vốn điều lệ của mình để có thể cung cấp nhiều sản phẩm hơn, để mở nhiều chi nhánh hơn, để cho vay nhiều hơn, để phục vụ khách hàng tốt hơn, để có lợi nhuận nhiều hơn,... ACB đã tăng vốn điều lệ của mình liên tục từ 14 năm qua, đến

31/06/2007 vốn điều lệ là 2.540 tỷ đồng. Xét trong nhóm ngân hàng cổ phần thì ACB là ngân hàng có vốn điều lệ lớn, nhưng so với ngân hàng quốc doanh, Chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam thì vốn điều lệ của ACB vẫn là nhỏ.

### **2.2.2.Sản phẩm**

Với định hướng đa dạng hoá sản phẩm và hướng đến khách hàng để trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu của Việt Nam, ACB hiện đang thực hiện đầy đủ các chức năng của một ngân hàng bán lẻ. Danh mục sản phẩm của ACB rất đa dạng tập trung vào các phân đoạn khách hàng mục tiêu bao gồm cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ. Sau khi triển khai thực hiện tái cấu trúc, việc đa dạng hoá sản phẩm, phát triển sản phẩm mới để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng đã trở thành công việc thường xuyên và liên tục. Các sản phẩm của ACB luôn dựa trên nền tảng công nghệ tiên tiến, có độ an toàn và bảo mật cao.

Trong huy động vốn, ACB là ngân hàng có nhiều sản phẩm tiết kiệm cả về nội tệ lẫn ngoại tệ và vàng thu hút mạnh nguồn vốn nhàn rỗi trong dân cư. Các sản phẩm huy động vốn của ACB rất đa dạng thích hợp với nhu cầu của dân cư và tổ chức. Một ví dụ điển hình: ACB là ngân hàng đầu tiên tung ra thị trường sản phẩm tiết kiệm ngoại tệ có dự thưởng, trị giá của giải thưởng cao nhất lên đến 350 triệu đồng. Hình thức này thu hút mạnh nguồn vốn từ dân cư và tạo nên sự khác biệt rất lớn của ACB vào những năm 1990 và đầu năm 2000. (xem thêm Phụ lục 4)

Với uy tín, thương hiệu ACB, tính thích hợp của sản phẩm cùng với mạng lưới phân phối trải rộng, ACB đã thu hút mạnh nguồn vốn nhàn rỗi trong dân cư và doanh nghiệp. Với tốc độ tăng trưởng nhanh, ACB có điều kiện phát triển nhanh về quy mô, gia tăng khoảng cách so với đối thủ cạnh tranh chính trong hệ thống NHTMCP và đang ngày càng tiến gần đến quy mô các NHTMQD.

Các sản phẩm tín dụng mà ACB cung cấp rất phong phú, nhất là dành cho khách hàng cá nhân. ACB là ngân hàng đi đầu trong hệ thống ngân hàng Việt Nam cung cấp các loại tín dụng cho cá nhân như: cho vay trả góp mua nhà, nền nhà, sửa chữa nhà; cho vay sinh hoạt tiêu dùng; cho vay tín chấp dựa trên thu nhập của người vay; cho vay du học;...

Các dịch vụ ngân hàng do ACB cung cấp có hàm lượng công nghệ cao, phù hợp với xu thế ứng dụng công nghệ thông tin và nhu cầu khách hàng tại từng thời kỳ.

Một sản phẩm gắn liền với hình ảnh và thương hiệu ACB trên thị trường nhà đất chính là các siêu thị địa ốc ACB. Thông qua các siêu thị địa ốc, ngoài việc làm cầu nối giữa người mua nhà và người bán, ACB cung cấp các dịch vụ về tư vấn, trung gian thanh toán và cho vay, giúp cho người mua và người bán được an toàn,... Đây là môi trường sản phẩm rất thành công của ACB.

Là một ngân hàng bán lẻ, ACB cũng cung cấp danh mục đa dạng các sản phẩm ngân quỹ và thanh toán. Với hệ thống công nghệ thông tin tiên tiến, các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền được xử lý nhanh chóng, chính xác và an toàn với nhiều tiện ích cộng thêm cho khách hàng. Thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ và vàng cũng là những mảng kinh doanh truyền thống của ACB từ nhiều năm nay.

ACB đang từng bước giới thiệu các sản phẩm phái sinh cho thị trường. Danh mục các sản phẩm phái sinh ACB cung cấp bao gồm: mua bán ngoại tệ giao ngay hoặc có kỳ hạn, quyền chọn mua bán ngoại tệ và vàng.

ACB tiên phong trong hợp tác với công ty Bảo hiểm nhân thọ Prudential và công ty bảo hiểm AIA để đưa ra sản phẩm liên kết là dịch vụ tư vấn bảo hiểm qua ngân hàng.

Với nguồn vốn huy động khá lớn, ACB hoạt động mạnh trên thị trường mở và thị trường liên ngân hàng. ACB tham gia đấu thầu và mua các loại trái phiếu Chính phủ hoặc trái phiếu đô thị với doanh số hàng nghìn tỷ đồng hàng năm. Các hoạt động này góp phần làm tăng thu nhập đáng kể cho ngân hàng. ACB cũng thực hiện đầu tư vào các doanh nghiệp bằng hình thức trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua ACBS.

Chất lượng các sản phẩm dịch vụ của ACB được khách hàng đón nhận và được nhiều tổ chức trong và ngoài nước bình bầu đánh giá cao qua các năm. Việc khách hàng và các tổ chức quản lý nhà nước, các đối tác nước ngoài dành cho ACB nhiều giải thưởng lớn là một minh chứng quan trọng cho chất lượng sản phẩm của ACB. (Xem Phụ lục 1, Phụ lục 2)

Với số sản phẩm tương đối đa dạng hiện tại có thể đáp ứng được nhu cầu khách hàng trong nước, nhưng với quá trình hội nhập thì số sản phẩm này còn ít so với khả năng cung cấp của ngân hàng nước ngoài. Đặc biệt là sản phẩm thẻ thanh toán, ACB mới chú trọng đến thẻ quốc tế, còn sản phẩm thẻ thanh toán trong nước thì ACB là ngân hàng cung cấp đầu tiên nhưng hệ thống máy ATM của ACB còn hạn chế nên thị phần đã bị Ngân hàng Đông Á, Vietcombank chiếm lĩnh.

### **2.2.3.Thị trường hoạt động và kênh phân phối**

Với tầm nhìn là ngân hàng bán lẻ nên ACB chọn cho mình khách hàng mục tiêu là cá nhân và doanh nghiệp. Khách hàng cá nhân là những người có thu nhập ổn định tại các khu vực thành thị và vùng kinh tế trọng điểm. Doanh nghiệp là các doanh nghiệp vừa và nhỏ có lịch sử hoạt động hiệu quả thuộc những ngành kinh tế không quá nhạy cảm với các biến động kinh tế – xã hội.

Với hệ thống công nghệ thông tin hiện đại cho phép thực hiện giao dịch trực tiếp giữa các chi nhánh và Hội sở trên cơ sở dữ liệu tập trung, nên việc mở rộng mạng lưới chi nhánh là dễ dàng và an toàn trong giao dịch và quản lý. Để tận dụng khả năng của công nghệ này và phục vụ được khách hàng mục tiêu, ACB đã mở rộng mạng lưới của mình tại 19 tỉnh thành trong cả nước với cơ cấu : 01 Hội sở – 03 Sở giao dịch – 44 Chi nhánh – 41 Phòng giao dịch và 59 điểm đặt máy ATM.

Hệ thống chi nhánh và phòng giao dịch của ACB so với các ngân hàng khác thì tương đồng về mặt số lượng, hiệu quả của toàn hệ thống thì đảm bảo nhưng xét riêng tại các chi nhánh, phòng giao dịch thì một số chi nhánh, phòng giao dịch đã không hoàn thành về hiệu quả so với quy mô của chi nhánh, phòng giao dịch đó. Điều này có thể nhận ra thông qua đánh giá của khách hàng về cung cách phục vụ của nhân

viên ngân hàng, vị trí một số điểm giao dịch không phù hợp,... Nói tóm lại là có sự hạn chế nhất định về mặt quản lý các chi nhánh và phòng giao dịch.

#### **2.2.4.Công nghệ**

ACB xây dựng dự án đổi mới công nghệ ngân hàng từ năm 1999 bởi vì ý thức rõ việc đầu tư từ sớm để nâng cao trình độ công nghệ thông tin của mình là rất quan trọng. Giai đoạn I của Dự án này là triển khai áp dụng hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ có tên là TCBS. Đặc điểm của hệ chương trình này là hệ thống mạng diện rộng, trực tuyến, có tính an toàn và năng lực tích hợp cao, xử lý các giao dịch tại bất kỳ chi nhánh nào theo thời gian thực với cơ sở dữ liệu quan hệ và tập trung, cho phép ngân hàng thiết kế được nhiều sản phẩm hơn và tạo ra nhiều tiện ích hơn để phục vụ khách hàng. Tất cả chi nhánh và phòng giao dịch đều được nối mạng với toàn hệ thống và khách hàng có thể gửi tiền nhiều nơi rút tiền nhiều nơi. Hệ thống này cho phép Hội sở có thể kiểm tra kiểm soát hoạt động ngân hàng của từng nhân viên giao dịch, tra soát số liệu của hệ thống một cách tức thời phục vụ công tác quản lý rủi ro.

Từ năm 2004, ACB khởi động giai đoạn II của Dự án, gồm có các cấu phần (i)nâng cấp máy chủ, (ii) thay thế phần mềm xử lý giao dịch thẻ ngân hàng bằng một phần mềm mới có khả năng tích hợp với nền tảng công nghệ tin học hiện nay của ACB, và (iii)lắp đặt hệ thống máy ATM

Có thể nói ACB đã có bước đột phá đầu tiên ở giai đoạn I là chuyển mình từ hệ thống gồm các mạng cục bộ sang một hệ thống mạng diện rộng, và ở giai đoạn II tiến thêm một bước nâng cao tính an toàn, bảo mật và năng lực tích hợp.

ACB là thành viên của Hiệp hội SWIFT, sử dụng công cụ viễn thông bảo đảm phục vụ khách hàng trên toàn thế giới trong suốt 24 giờ mỗi ngày.

Ngoài ra, ACB cũng sử dụng các thiết bị chuyên dùng của Reuters, gồm có Reuters Monitor dùng để xem thông tin tài chính, và Reuters Dealing System dùng để thực hiện giao dịch mua bán ngoại tệ với các tổ chức tài chính.

Công nghệ thông tin hiện tại có thể coi là năng lực lõi của ACB, vì chính khả năng làm chủ hệ thống công nghệ thông tin này mà ACB có thể tận dụng tối đa được các tiện ích của nó, bổ sung, phát triển nó để nó phù hợp với các yêu cầu mới ngày càng đa dạng của khách hàng. Ngoài ra, ACB có các cổ đông chiến lược là ngân hàng nước ngoài Standard Chartered Bank, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), Connaught Investors Ltd., Dragon Financial Holdings Ltd. Co. Các tổ chức tài chính nước ngoài với tiềm lực tài chính vững chắc, khả năng công nghệ hiện đại,... sẽ giúp ACB cải tiến hệ thống công nghệ thông tin và công nghệ quản lý.

#### **2.2.5.Nhân sự**

Nhận thức được một hệ thống hoạt động hoàn hảo là bởi có những con người vận hành giỏi và nguồn nhân lực là yếu tố sống còn cho sự thành công của ACB, công tác đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ được thực hiện một cách liên tục và có hệ thống.

Năm 1993, ACB đi vào hoạt động với 27 nhân viên. Sau 14 năm, nhân sự của ACB hơn 3.000 người, trong đó cán bộ có trình độ đại học và sau đại học chiếm 89%. Các nhân viên trong hệ thống ACB được khuyến khích đào tạo chuyên môn về nghiệp vụ chuyên môn phù hợp với công việc nhằm thực hiện tốt các dịch vụ đa dạng của ngân hàng và chuẩn bị cho những công việc có trách nhiệm cao hơn. ACB đã xây dựng Trung tâm đào tạo của mình với hệ thống giáo trình hoàn chỉnh gồm tất cả các nghiệp vụ ngân hàng, kiến thức pháp luật, tổ chức quản lý và hoạt động theo ISO 9001:2000.

Việc xây dựng môi trường làm việc năng động với cơ chế lương thưởng phúc lợi và thăng tiến nghề nghiệp minh bạch, tạo dựng văn hoá ACB được chú trọng đặc biệt và là chiến lược dài hạn. Đạo đức nghề nghiệp và sự sáng tạo cá nhân được khuyến khích phát triển.

Nhân sự có thể coi nó là năng lực lõi của ACB, tất cả các chiến lược, kế hoạch kinh doanh của ACB, hay tất cả các thành quả đạt được của ACB đến ngày hôm nay là do đội ngũ nhân sự của ACB. Các cán bộ cấp cao có trình độ và am hiểu về quản trị kinh doanh ngân hàng; các nhân viên có trình độ và luôn được đào tạo, chia sẻ về kinh nghiệm, kỹ năng trong công việc. Văn hoá trong doanh nghiệp được ACB chú trọng, điều này thể hiện qua ý muốn của nhà quản lý “ACB là ngôi nhà thứ hai của nhân viên” và việc nhân viên tự hào về việc mình là thành viên của ACB.

#### **2.2.6. Hoạt động Marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường**

Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng về sản phẩm dịch vụ ngân hàng nói chung và đánh giá của khách hàng về sản phẩm của ngân hàng mình nói riêng là công việc đặt ra cho mỗi ngân hàng trong nền kinh tế thị trường. Vai trò của công tác này càng thể hiện vị trí quan trọng của mình trong nền kinh tế thị trường hiện đại, nơi mà nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi, nơi mà các ngân hàng luôn tìm cách tốt nhất để phục vụ khách hàng, nơi mà các ngân hàng cạnh tranh với nhau để khách hàng lựa chọn. ACB cũng như các ngân hàng khác, phải thiết lập cho mình một bộ phận chuyên trách về nghiên cứu, phát triển thị trường và bộ phận Marketing. Các Phòng Marketing, Phòng nghiên cứu thị trường được ACB xếp vào khối Phát triển kinh doanh, phòng Phân tích sản phẩm và khách hàng được đặt trong Khối khách hàng doanh nghiệp. Để cung cấp những thông tin về sản phẩm dịch vụ ngân hàng và giải đáp những yêu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng và thuận tiện, ACB cho ra đời Trung tâm dịch vụ khách hàng - Tổng đài 247. Ngoài ra, ACB còn xây dựng website [www.acb.com.vn](http://www.acb.com.vn) để cung cấp thông tin và cung cấp một số sản phẩm ngân hàng điện tử đến khách hàng.

Các chương trình kinh tế trên đài truyền hình HTV, VTV được ACB lựa chọn để gắn tên tuổi của mình nhằm đến gần với khách hàng quan tâm đến thông tin kinh tế, các chương trình ca nhạc mừng sinh nhật ACB và gắn liền với “Thắp sáng niềm tin” trên HTV, đã đưa ACB đến với toàn bộ khách hàng, đã đưa ACB là “Ngân hàng

của mọi nhà”. Tất cả những chương trình marketing này làm gia tăng thương hiệu ACB trong lòng khách hàng, số lượng khách hàng, số dư huy động vốn, số sư cho vay,... tăng trưởng rất nhanh; sản phẩm mới ra đời được khách hàng chấp nhận, mỗi chi nhánh trong ngày đầu khai trương huy động được trên 10 tỷ VND,... là minh chứng cho hiệu quả của công tác Marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường của ACB.

Với đội ngũ nhân sự, công nghệ được xem là năng lực lõi của ACB, thì công tác Marketing, nghiên cứu và phát triển cũng được xem là thế mạnh của mình so với các ngân hàng khác. Điều này thể hiện qua thương hiệu ACB trong chọn lựa của khách hàng.

### **2.2.7.Quản lý chi phí**

Chi phí ở ngân hàng bao gồm: chi phí lãi và các khoản tương tự chi phí lãi huy động vốn; chi trả phí và dịch vụ; tiền lương và chi phí liên quan; và chi phí hoạt động khác. ACB hay các ngân hàng thương mại cổ phần khác đều quản lý tốt các chi phí này ở mức hợp lý. Trong đó chi phí lãi và các khoản tương tự lãi huy động là có sự khác biệt giữa các ngân hàng. Vì cơ cấu của vốn huy động có khoản huy động tiết kiệm có kỳ hạn sẽ có lãi suất cao hơn khoản huy động không kỳ hạn. Chính lý do này các ngân hàng luôn cố gắng huy động được nhiều vốn có kỳ hạn và cả khoản không kỳ hạn để tạo một chi phí vốn huy động thấp nhằm có lợi thế trong cạnh tranh bằng chi phí thấp.

ACB lựa chọn cho mình là thị trường bán lẻ, khách hàng là cá nhân chiếm chủ yếu trong cơ cấu khách hàng, nên cơ cấu vốn huy động của ACB tới 80% là huy động bằng hình thức tiền gửi tiết kiệm. Do đó có chi phí huy động cao hơn so với các ngân hàng quốc doanh. Với các ngân hàng quốc doanh, tỷ trọng tiền gửi thanh toán cao do tiền gửi của các doanh nghiệp đặc biệt là các tổng công ty, các doanh nghiệp nhà nước lớn, kho bạc nhà nước. Những năm gần đây, các ngân hàng quốc doanh triển khai khá mạnh hệ thống ATM đã góp phần tăng số lượng tài khoản tiền gửi cá nhân cũng như số dư tiền gửi cá nhân. Từ thế mạnh nguồn vốn huy động rẻ nên lãi suất đầu ra (cho vay) của các ngân hàng quốc doanh luôn thấp hơn so với các ngân hàng thương mại cổ phần nói chung và ACB nói riêng.

### Ma trận đánh giá nội bộ

Qua ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của ACB sẽ cho chúng ta thấy rõ được các điểm mạnh và điểm yếu của ACB.

**Bảng 2.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)**

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	<b>Trình độ đội ngũ của Ban lãnh đạo</b>	<b>0.15</b>	4	0.60
2	<b>Nhân viên có tay nghề cao, được đào tạo chuyên nghiệp</b>	<b>0.15</b>	3	0.45
3	Công nghệ thông tin hiện đại được sử dụng	0.10	3	0.30
4	Uy tín, thương hiệu ACB trên thị trường	0.10	4	0.40
5	Sản phẩm dịch vụ ngân hàng đa dạng trong huy động vốn, tín dụng và dịch vụ ngân hàng	0.15	3	0.45
6	Mạng lưới chi nhánh trải dài trên toàn quốc với hơn 87 chi nhánh, phòng giao dịch	0.10	4	0.40
7	Công tác marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường	0.05	3	0.15
8	Nguồn vốn tự có còn thấp hạn chế đến việc huy động vốn, cho vay và mở rộng mạng lưới	0.10	3	0.30
9	Quản lý, hiệu quả kinh doanh của một số chi nhánh chưa tốt	0.05	2	0.10
10	Chi phí vốn huy động cao	0.05	2	0.10
<b>Tổng cộng</b>		<b>1.00</b>		<b>3.25</b>

**Nhận xét:** Số điểm quan trọng tổng cộng là **3.25** cho thấy ACB ở mức trên trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát. Do đó bên cạnh việc phát huy những mặt mạnh, ACB còn phải có hướng khắc phục những mặt yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng hoạt động của ngân hàng như : Mở rộng vốn tự có để nâng khả năng huy động, cho vay, mở rộng mạng lưới chi nhánh; quản lý tổ chức ở các chi nhánh tốt hơn để nâng cao hiệu quả kinh doanh của các chi nhánh; Cần hướng đến khoản tiền gửi thanh toán của các doanh nghiệp để tận dụng chi phí huy động vốn thấp.

### 2.3. Phân tích sự tác động của môi trường đến hoạt động của ACB

#### 2.3.1. Môi trường vĩ mô

Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô sẽ tạo ra cơ hội và nguy cơ cho mọi doanh nghiệp hoạt động tại Việt Nam, trong đó doanh nghiệp hoạt động trong ngành ngân hàng sẽ có những cơ hội và nguy cơ riêng so với các ngành nghề kinh doanh khác. ACB hoạt động tại Việt Nam, do đó nó cũng chịu những ảnh hưởng của môi trường vĩ

mô như các ngân hàng khác và ACB cũng có những cơ hội và nguy cơ trong điều kiện kinh doanh mới. Thông qua phân tích các yếu tố này trong điều kiện mới sẽ cho ta thấy cơ hội và nguy cơ cho ACB nói riêng và cho ngành ngân hàng nói chung.

### 2.3.1.1. Yếu tố kinh tế

Vị thế của Việt Nam trong khu vực và quốc tế ngày càng được cải thiện và được đánh giá cao. Kết quả này có được ngoài yếu tố chính trị ngoại giao của Việt Nam, còn phải kể đến chính sách phát triển kinh tế của Nhà nước và thành tựu của phát triển kinh tế thời gian qua.

<b>Bảng 2.3 Thành tựu kinh tế Việt Nam giai đoạn 2002 – 2007</b>						
<i>(Đơn vị tính : %)</i>						
Năm	2002	2003	2004	2005	2006	Ước 2007
Tốc độ tăng GDP	7,04	7,24	7,70	8,00	8,17	8,0 – 8,5
GDP đầu người (USD/người)	440	490	555	637	722	800
Vị trí xếp hạng cạnh tranh				74/125	77/125	
<i>(Nguồn : Tổng cục thống kê Việt Nam)</i>						

Với cải cách về chính sách điều hành đất nước, chính sách phát triển kinh tế nhiều thành phần, cải cách Luật đầu tư nước ngoài, các giải thưởng tôn vinh các doanh nghiệp và nhà quản lý doanh nghiệp,... Đã khuyến khích mọi thành phần trong nước tăng gia phát triển kinh tế và thu hút nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vào Việt Nam đầu tư theo hình thức trực tiếp hoặc gián tiếp. Với tốc độ tăng trưởng GDP hàng năm khoảng 7% thì xã hội cần lượng vốn rất lớn, lượng vốn này có được là nguồn tiết kiệm trong dân chúng, nguồn vay từ nước ngoài, nguồn tiền đầu tư từ nước ngoài. Trong đó nguồn huy động từ tiết kiệm của dân chúng là quan trọng nhất. Đây là cơ hội để ngân hàng đóng vai trò của mình là thu hút vốn nhàn rỗi trong nền kinh tế và cung cấp vốn cho các đơn vị thiếu vốn trên cơ sở cho vay. Ngoài ra Chính phủ còn nhận được các khoản cho vay và viện trợ từ nước ngoài, đây là nguồn vốn dành cho việc xây dựng cải tạo cơ sở hạ tầng để phát triển kinh tế. Với chính sách kinh tế đổi mới phù hợp và cơ sở hạ tầng xã hội được cải thiện đã khuyến khích mọi người làm giàu, khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng, khuyến khích đi vay để tiêu dùng và đầu tư sản xuất. Đây là cơ hội phát triển cho các ngân hàng khi nền kinh tế phát triển nhanh và ổn định như Việt Nam hiện nay.

Ngoài ra, các chính sách của nhà nước như kiểm soát lạm phát, tỷ giá hối đoái, chính sách xuất nhập khẩu, chính sách phát triển thị trường chứng khoán,... đã tạo ra cơ hội cho ngân hàng tiếp cận được nguồn khách hàng là doanh nghiệp xuất nhập khẩu, nhà đầu tư trên thị trường chứng khoán,...

Hội nhập kinh tế khu vực và thế giới đang diễn ra mạnh mẽ và rộng khắp trên thế giới, đặc biệt là đối với các nước đang phát triển. Hội nhập kinh tế quốc tế là cơ hội phát triển cho các quốc gia, đồng thời, cũng tạo ra nhiều thách thức mà các quốc



gia phải đối mặt để tồn tại và phát triển. Ở nước ta hiện nay, hội nhập quốc tế và tự do hoá kinh tế đã có những lộ trình và không thể đảo ngược, đó là lộ trình về việc xoá bỏ những quy định bảo hộ theo Hiệp định thương mại Việt – Mỹ, cũng như triển khai tham gia AFTA và thực hiện các hiệp định song phương với các nước khác. Đặc biệt vào ngày 07/11/2006, Việt Nam đã là thành viên của tổ chức Thương mại thế giới WTO, là thành viên của WTO nên Việt Nam phải thực hiện các cam kết như WTO đã quy định. Khi thực hiện các cam kết này cũng mang lại cho Việt Nam những cơ hội và thách thức nhất định đối với ngành ngân hàng Việt Nam.

*Những cơ hội mà các ngân hàng Việt Nam có thể tận dụng khi hội nhập:*

- Hội nhập tạo cơ hội để các ngân hàng đa dạng hoá các dịch vụ kinh doanh để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp và công chúng

- Cơ hội thu hút đầu tư nước ngoài trong các lĩnh vực về vốn, công nghệ, quản lý. Sự tham gia về vốn của các doanh nghiệp nước ngoài vào các ngân hàng Việt Nam là một xu hướng tất yếu. Thông qua sự đầu tư vốn, họ cũng đầu tư cho các ngân hàng về mặt công nghệ và quản lý.

*Trong quá trình hội nhập kinh tế, ACB đang gặp phải những thách thức sau:*

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

***Thứ nhất, thách thức đối với khách hàng của ngân hàng.***

Theo lộ trình thực hiện cam kết Hiệp định về ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT/AFTA). Việc thực hiện những cam kết về cắt giảm thuế quan và xoá bỏ chính sách bảo hộ của Nhà nước sẽ làm tăng sự cạnh tranh hàng hoá của đối tác trên thị trường Việt Nam. Khi hiệu quả kinh doanh và kết quả tài chính của doanh nghiệp xấu đi, rốt cuộc là hệ thống ngân hàng Việt Nam phải gánh chịu rủi ro, tổn thất lớn hơn, nguy cơ gia tăng nợ quá hạn.

***Thứ hai, sự gia tăng áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng.***

Việc mở cửa thị trường tài chính cho các ngân hàng nước ngoài gia nhập thị trường tài chính trong nước, làm tăng thêm các đối thủ cạnh tranh có ưu thế về năng lực tài chính, về khả năng cạnh tranh, trình độ công nghệ và quản trị kinh doanh so với các ngân hàng của Việt Nam.

Ngoài những yếu tố vĩ mô đã trình bày tác động đến hoạt động kinh doanh của ACB thì những biến động trong ngành ngân hàng Việt Nam cũng là những chú ý cần xem xét vì những biến động trong ngành cũng tác động trực tiếp đến ACB

Ngành ngân hàng Việt Nam đã trải qua một quá trình tái cơ cấu và đổi mới sâu sắc. Những thành tựu và thay đổi quan trọng đạt được trong những năm qua đã phần nào phản ánh điều này. Tuy vậy, hệ thống ngân hàng Việt Nam vẫn còn đối mặt với những thách thức và khó khăn đáng kể. Đã có những tranh luận cho rằng những thành công khiêm tốn và công cuộc cải cách đạt được là do quyết định của Nhà nước duy trì sở hữu và giám sát toàn phần những ngân hàng này. Bên cạnh tái cơ cấu ngân hàng, hiện đại hoá cơ cấu thể chế, giám sát và quy định đều đã được thực thi. Chức năng

giám sát của một ngân hàng trung ương, ví dụ ngân hàng nhà nước, đã bị cản trở phần nào chỉ vì lý do ngân hàng nhà nước là đại diện cho sở hữu Nhà nước tại các ngân hàng thương mại quốc doanh.

Từ một hệ thống ngân hàng độc quyền, ngành ngân hàng của Việt Nam đã chuyển mình và thay đổi hệ thống hai cấp, mà bước thay đổi đầu tiên được ghi nhận từ năm 1990 là việc tách các chức năng kinh doanh thương mại khỏi ngân hàng nhà nước Việt Nam. Một số lớn những NHTMCP đã được thành lập và sự hiện diện của chi nhánh ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng liên doanh đã trở nên rõ ràng hơn trong thập kỷ qua. Sự hiện diện của các HTX tín dụng/ Quỹ tín dụng, các tổ chức tài chính vi mô, các công ty tài chính và cho thuê tài chính đã làm cho thị trường tài chính trong nước đa dạng hơn. Từ đó có thể thấy rằng ngành ngân hàng Việt Nam đang chuyển dần tới một hệ thống tương tự như hệ thống ngân hàng của các nền kinh tế đang nổi và mới phát triển.

Đầu những năm 1990, 4 ngân hàng quốc doanh chiếm lĩnh gần như toàn bộ thị trường tiền gửi và cho vay ở Việt Nam, nhưng 17 năm sau, hệ thống ngân hàng Việt Nam bao gồm 5 ngân hàng quốc doanh, 1 ngân hàng phát triển, 1 ngân hàng chính sách, 31 ngân hàng cổ phần đô thị, 04 ngân hàng cổ phần nông thôn, 06 ngân hàng liên doanh, và 37 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, như vậy tổng cộng có 85 ngân hàng. Ngoài ra còn có hơn 900 quỹ tín dụng nhân dân cơ sở, 1 quỹ tín dụng nhân dân trung ương và 23 chi nhánh.

Với những con số trên đây cũng đủ để khẳng định môi trường cạnh tranh về các dịch vụ tài chính đang diễn ra sôi động như thế nào giữa các ngân hàng. Và bên cạnh đó là các định chế tài chính phi ngân hàng đang cạnh tranh quyết liệt với các ngân hàng để phục vụ khách hàng.

Từ năm 1992 về trước cả nước chỉ có 02 công ty tài chính, 02 công ty bảo hiểm thì đến nay đã có 07 công ty tài chính, 11 công ty cho thuê tài chính, 37 công ty bảo hiểm, hơn 60 công ty chứng khoán, dự kiến cuối năm con số này là 100. Ngoài ra còn có hơn 20 công ty quản lý quỹ, các quỹ đầu tư và quỹ tiết kiệm bưu điện. Chính các định chế tài chính này cạnh tranh trực tiếp với ngân hàng về huy động vốn và đầu tư.

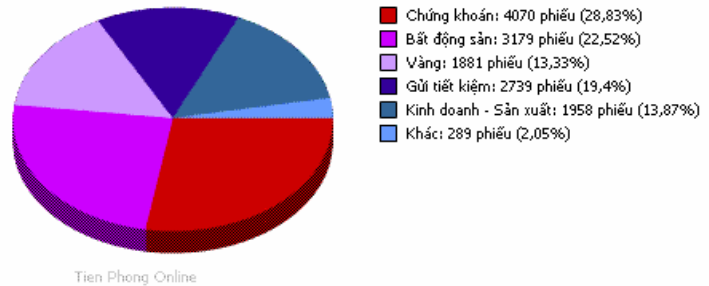
Kết quả hoạt động kinh doanh của các ngân hàng cổ phần thông qua chỉ số ROE cuối năm 2006 khoảng trên 30% và kết quả sơ bộ 03 tháng đầu năm 2007 đã có mức tăng trưởng cao, là yếu tố hấp dẫn các tổ chức và cá nhân thành lập ngân hàng. Theo thông tin từ ngân hàng nhà nước đến 31/06/2007 có 12 bộ hồ sơ xin thành lập ngân hàng cổ phần mới và Ngân hàng nhà nước cũng được giao xem xét chuyển đổi Công ty dịch vụ Tiết kiệm Bưu điện thành ngân hàng.

Các yếu tố môi trường kinh doanh tại Việt Nam thuận lợi cho hoạt động kinh doanh ngân hàng đã thu hút 03 ngân hàng nước ngoài HSBC, ANZ và Standard Chartered Bank xin thành lập ngân hàng con 100% vốn nước ngoài. Nếu các ngân hàng này đảm bảo các yêu cầu của ngân hàng nhà nước thì trong thời gian tới sẽ có thêm 15 ngân hàng mới.

Các ngân hàng cạnh tranh với nhau để phục vụ khách hàng thông qua các chiến lược như : khác biệt hoá sản phẩm dịch vụ ngân hàng, chiến lược trọng tâm hoá, và chiến lược chi phí. Thông qua các giải pháp như : tăng vốn tự có, phát triển mạng lưới chi nhánh, phát huy thế mạnh về nhân sự quản lý và đội ngũ nhân viên, ...

Sản phẩm thay thế trong ngành ngân hàng có thể kể tới là các thị trường thu hút vốn nhàn rỗi của dân cư, sự phát triển của tín dụng thương mại và phát triển của tổ chức tài chính phi ngân hàng. Thị trường thu hút vốn nhàn rỗi của dân cư như: thị trường bất động sản, thị trường vốn, thị trường kim loại có giá,... Kết quả thăm dò 14.116 phiếu trả lời tại [www.tienphong.com.vn](http://www.tienphong.com.vn) cho ta nhận thấy chi phối về nguồn vốn nhàn rỗi của dân cư vào trong các thị trường.

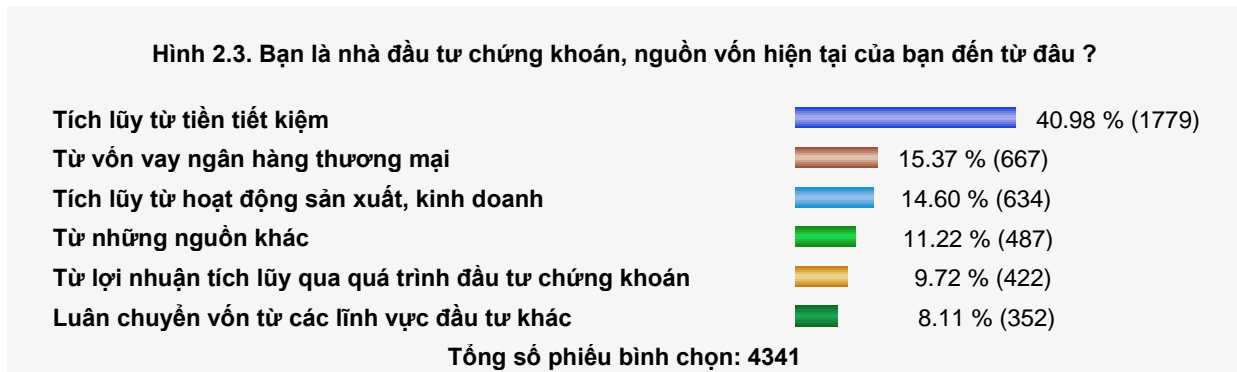
**Hình 2.2. Bạn muốn bỏ vốn vào đâu ?**



Sự ra đời và phát triển của thị trường chứng khoán cũng làm thay đổi vai trò của ngân hàng trên thị trường tài chính. Khi thị trường chứng khoán phát triển sẽ tạo ra một cơ hội thu hút vốn mới cho nền kinh tế – phương thức đầu tư trực tiếp vào doanh nghiệp thông qua hình thức mua cổ phiếu hoặc các chứng chỉ nợ của doanh nghiệp đó, tức là quan hệ trực tiếp giữa chủ thể thặng dư tiết kiệm và chủ thể thiếu hụt tiết kiệm. Với sự ra đời của phương thức đầu tư này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến quy mô huy động vốn và quy mô tín dụng của các tổ chức trung gian tài chính. Vì vốn huy động của nhà đầu tư là không kỳ hạn và nó chuyển dịch rất nhanh từ ngân hàng này qua ngân hàng khác. Ngân hàng không quản trị tốt nguồn vốn này sẽ dẫn đến mất cân đối thanh khoản. Nhà đầu tư cần khoản vốn hỗ trợ để kinh doanh chứng khoán, do đó họ vay vốn tại ngân hàng thông qua hình thức cầm cố chứng khoán. Đây là cơ hội cho những ngân hàng có công ty chứng khoán dưới dạng là công ty con hoặc là công ty có liên kết để ngân hàng quản lý tài khoản tiền của khách hàng và cung cấp dịch vụ cho vay cầm cố chứng khoán.

Thị trường chứng khoán Việt Nam ra đời được 7 năm, sau mỗi năm thị trường ghi nhận những kết quả phát triển vượt bậc. Trong thời gian cuối năm 2006 và đầu năm 2007 đã chứng minh những sự sôi động thông qua số lượng tài khoản chứng khoán trên 300.000 với giá trị giao dịch trên 1.000 tỷ đồng/ngày, vốn hoá thị trường của cổ phiếu niên yết trên 300 nghìn tỷ đồng, bằng khoảng 31%GDP. Theo chủ trương phát triển thị trường chứng khoán trong thời gian tới theo Quyết định số 128/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ ngày 2/8/2007 “Phấn đấu đến cuối năm 2010 giá trị vốn hoá thị trường chứng khoán đạt 50%GDP và đến năm 2020 đạt 70%GDP”. Thị trường chứng khoán phát triển là cơ hội cho các ngân hàng gia tăng vốn cổ phần thông qua việc phát hành cổ phiếu mới và bán cổ phần cho các đối tác chiến lược.

Nhưng bên cạnh đó là việc chia sẻ nguồn vốn tiết kiệm trong nhân dân. Kết quả thăm dò vào 15/08/2007 về nguồn vốn để đầu tư chứng khoán của website [www.vneconomy.vn](http://www.vneconomy.vn) cho kết quả:



Vị trí và vai trò của hệ thống ngân hàng trong nền kinh tế Việt Nam ngày càng quan trọng và phát huy vai trò của nó. Điều này có được là do chính sách quản lý và định hướng phát triển của nhà nước. Để phát huy hơn nữa khả năng của hệ thống ngân hàng trong nền kinh tế Việt Nam, ngày 24/5/2006, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 112/2006/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020. Nội dung của quyết định thể hiện như sau:

- Mục tiêu phát triển Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) đến năm 2010 và định hướng chiến lược đến năm 2020

+ Đổi mới tổ chức và hoạt động của NHNN để hình thành bộ máy tổ chức tinh gọn, chuyên nghiệp, có đủ nguồn lực, năng lực xây dựng và thực thi cs tiền tệ theo nguyên tắc thị trường dựa trên công nghệ tiên tiến, thực hiện các thông lệ, chuẩn mực quốc tế về hoạt động ngân hàng trung ương, hội nhập với cộng đồng tài chính quốc tế, thực hiện có hiệu quả chức năng quản lý nhà nước trên lĩnh vực tiền tệ và hoạt động ngân hàng, đồng thời tạo nền tảng đến sau năm 2010 phát triển NHNN trở thành Ngân hàng trung ương hiện đại, đạt trình độ tiên tiến của các ngân hàng trung ương trong khu vực Châu Á.

+ Xây dựng và thực thi có hiệu quả chính sách tiền tệ nhằm ổn định giá trị đồng tiền, kiểm soát lạm phát, góp phần ổn định kinh tế vĩ mô, tăng trưởng kinh tế và thực hiện thắng lợi công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Điều hành tiền tệ, lãi suất và tỷ giá hối đoái theo cơ chế thị trường thông qua sử dụng linh hoạt, có hiệu quả các công cụ chính sách tiền tệ gián tiếp. Ứng dụng công nghệ thông tin, mở rộng nhanh các hình thức thanh toán không dùng tiền mặt và thanh toán qua ngân hàng. Nâng dần và tiến tới thực hiện đầy đủ tính chuyển đổi của đồng tiền Việt Nam. Chính sách tiền tệ tạo điều kiện huy động và phân bổ có hiệu quả các nguồn lực tài chính. Kết hợp chặt chẽ chính sách tiền tệ với chính sách tài chính để định hướng và khuyến khích công chúng tiết kiệm, đầu tư và phát triển sản xuất kinh doanh.

- Mục tiêu phát triển các tổ chức tín dụng (TCTD) đến năm 2010 và định hướng chiến lược đến năm 2020.

+ Cải cách căn bản, triệt để và phát triển toàn diện hệ thống các TCTD theo hướng hiện đại, hoạt động đa năng để đạt trình độ phát triển trung bình tiên tiến trong khu vực ASEAN với cấu trúc đa dạng về sở hữu, về loại hình TCTD, có quy mô hoạt động lớn hơn, tài chính lành mạnh, đồng thời tạo nền tảng đến sau năm 2010 xây dựng được hệ thống các TCTD hiện đại, đạt trình độ tiên tiến trong khu vực Châu Á, đáp ứng đầy đủ các chuẩn mực quốc tế về hoạt động ngân hàng, có khả năng cạnh tranh với các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới. Bảo đảm các TCTD, kể cả TCTD Nhà nước hoạt động kinh doanh theo nguyên tắc thị trường và vì mục tiêu chủ yếu là lợi nhuận. Phát triển hệ thống TCTD hoạt động an toàn và hiệu quả vững chắc dựa trên cơ sở công nghệ và trình độ quản lý tiên tiến, áp dụng thông lệ, chuẩn mực quốc tế về hoạt động ngân hàng thương mại. Phát triển các TCTD phi ngân hàng để góp phần phát triển hệ thống tài chính đa dạng và cân bằng hơn. Phát triển và đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là huy động vốn, cấp tín dụng, thanh toán với chất lượng cao và mạng lưới phân phối phát triển hợp lý nhằm cung ứng đầy đủ, kịp thời, thuận tiện các dịch vụ, tiện ích ngân hàng cho nền kinh tế trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Hình thành thị trường dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là thị trường tín dụng cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng giữa các loại hình TCTD, tạo cơ hội cho mọi tổ chức, cá nhân có nhu cầu hợp pháp, đủ khả năng và điều kiện được tiếp cận một cách thuận lợi các dịch vụ ngân hàng. Ngăn chặn và hạn chế mọi tiêu cực trong hoạt động tín dụng.

+ Tiếp tục đẩy mạnh cơ cấu lại hệ thống ngân hàng. Tách bạch tín dụng chính sách và tín dụng thương mại trên cơ sở phân biệt chức năng cho vay của ngân hàng chính sách với chức năng kinh doanh tiền tệ của ngân hàng thương mại. Bảo đảm quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của TCTD trong kinh doanh. Tạo điều kiện cho các TCTD trong nước nâng cao năng lực quản lý, trình độ nghiệp vụ và khả năng cạnh tranh. Đảm bảo quyền kinh doanh của các ngân hàng và các tổ chức tài chính nước ngoài theo các cam kết của Việt Nam với quốc tế. Gắn cải cách ngân hàng với cải cách doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp Nhà nước. Tiếp tục củng cố lành mạnh hoá và phát triển các ngân hàng thương mại cổ phần; ngăn ngừa và xử lý kịp thời, không để xảy ra đổ vỡ ngân hàng ngoài sự kiểm soát của NHNN đối với các TCTD yếu kém. Đưa hoạt động của quỹ tín dụng nhân dân đi đúng hướng và phát triển vững chắc, an toàn, hiệu quả.

Phương châm hoạt động của các TCTD là “An toàn – Hiệu quả – Phát triển bền vững – Hội nhập quốc tế”

Một số ngân hàng thương mại đạt mức vốn tự có tương đương 800 – 1000 triệu USD (khoảng 12.800 tỷ - 16.000 tỷ đồng) đến năm 2010, có thương hiệu mạnh và khả năng cạnh tranh quốc tế. Phấn đấu hình thành được ít nhất một tập đoàn tài chính hoạt động đa năng trên thị trường tài chính trong và ngoài nước.

**Bảng 2.4. Một số chỉ tiêu tiền tệ và hoạt động ngân hàng giai đoạn 2006 – 2010**

1	Lạm phát (%/năm)	Thấp hơn tốc độ tăng trưởng kinh tế
2	Tăng trưởng bình quân tổng phương tiện thanh toán (M2) (%/năm)	18 – 20
3	Tỷ lệ M2/GDP đến cuối năm 2010 (%)	100 – 115
4	Tỷ trọng tiền mặt lưu thông ngoài hệ thống ngân hàng/M2 đến năm 2010 (%)	Không quá 18
5	Tăng trưởng bình quân tín dụng (%/năm)	18 – 20
6	Tỷ lệ an toàn vốn đến năm 2010 (%)	Không dưới 8
7	Tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ đến năm 2010 (%)	Dưới 5
8	Chuẩn mực giám sát ngân hàng đến năm 2010	Chuẩn mực quốc tế (Basel I)
9	Dự trữ quốc tế tối thiểu đến năm 2010	12 tuần nhập khẩu
<b>Ghi chú:</b> Nợ xấu được xác định theo tiêu chuẩn phân loại nợ xấu của Việt Nam, phù hợp với thông lệ quốc tế.		

**2.3.1.2. Yếu tố chính trị và chính phủ**

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

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ 10 tổ chức năm 2006 và Quốc hội mới được bầu trong năm 2007 diễn ra thành công tốt đẹp. Năm 2007 là năm đầu của kế hoạch 5 năm và nhiệm kỳ 4 năm của Chính phủ, do đó trong 4 năm tới và nhiều năm tiếp theo Việt Nam sẽ có nền chính trị ổn định. Thành viên của Chính phủ nhiệm kỳ mới là những cá nhân xuất sắc, có đủ tài và đức để điều hành đất nước trong vận hội mới. Điều này không chỉ trong nước nhìn nhận mà cộng đồng quốc tế cũng thể hiện đồng tình thông qua các bài viết được đăng trên nhật báo ở nước ngoài, điện mừng, và các phát biểu của chính khách trên thế giới. Đây là cơ hội cho mọi doanh nghiệp, cho ngành ngân hàng nói chung và cho ACB nói riêng.

**2.3.1.3. Yếu tố pháp luật**

Mỗi quốc gia đều có cơ quan lập pháp và hành pháp, Việt Nam cũng có những cơ quan này từ khi thành lập nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Sau khi thực hiện chính sách đổi mới của Đảng thì những cơ quan này hoạt động hiệu quả hơn trước đó, trong thời gian gần đây những cơ quan này đã thay đổi nhiều mặt về số lượng cũng như chất lượng hoạt động. Điều này có thể nhận thấy thông qua các văn bản Luật mới được ban hành bao quát hết mọi hoạt động trong đất nước. Ngoài ra các văn bản hướng dẫn, các nghị định, quyết định của các cấp đã được ban hành gần đây đã giảm được sự chông chéo và mâu thuẫn lẫn nhau. Quốc hội đang thực hiện cải

cách trong việc làm luật nhằm sửa chữa, bổ sung, và ban hành các văn bản pháp luật phù hợp với tình hình mới trong việc quản lý và điều hành đất nước. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng đang thực hiện cải cách cơ quan hành pháp nhằm đưa pháp luật vào đời sống của nhân dân tốt hơn. Đây là cơ hội cho mọi doanh nghiệp biết sử dụng luật pháp để bảo vệ cho mình trong hoạt động và quản lý.

Ngành ngân hàng là ngành đặc biệt vì nguyên liệu của nó là tiền tệ, do đó nó chịu nhiều sự chi phối của pháp luật. Ngoài những văn bản luật cho ngành ngân hàng, thì nó còn chịu sự ràng buộc của nhiều khác như: Luật doanh nghiệp, Luật thương mại, Luật cạnh tranh, Luật dân sự, Luật hình sự, Luật đất đai, Luật hôn nhân và gia đình,... Các văn bản luật trong ngành ngân hàng chủ yếu như: Luật ngân hàng nhà nước, Luật các tổ chức tín dụng, các quyết định về vốn pháp định, các quyết định về quản lý, điều hành ngân hàng của Thống đốc ngân hàng nhà nước,... Nhìn chung các văn bản pháp luật này đã chi phối tất cả các hoạt động kinh doanh của một ngân hàng. Với hệ thống pháp luật gần như là đầy đủ như hiện nay và còn được bổ sung trong thời gian tới thì mọi ngân hàng sẽ được pháp luật bảo vệ và có môi trường hành lang pháp lý an toàn. Nhà nước can thiệp sâu vào hoạt động kinh doanh của ngân hàng làm cho hệ thống ngân hàng được an toàn, giảm thiểu rủi ro, tránh đổ vỡ dây chuyền ảnh hưởng đến toàn bộ nền kinh tế, thì nó cũng làm cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng bị sơ cứng và chậm chạp.

Cơ hội được pháp luật bảo vệ khi doanh nghiệp tuân thủ đúng pháp luật của nhà nước, ACB cũng nhìn ra vấn đề này từ rất sớm khi thiết lập bộ phận pháp lý chứng từ thuộc phòng Hỗ trợ tín dụng. Khi đổi mới về mô hình tổ chức và đánh giá đúng vai trò của pháp luật đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng, ACB đã lập phòng Pháp chế trực thuộc Hội sở, với công việc chính là nghiên cứu pháp luật của Nhà nước và đưa pháp luật vào hoạt động kinh doanh của ACB.

#### **2.3.1.4. Yếu tố công nghệ**

Khoa học kỹ thuật ngày nay có những bước nhảy vọt, cái mới hiện đại ngày hôm nay có thể lạc hậu vào ngày mai. Đặc biệt trong ngành công nghệ thông tin, những thay đổi của nó làm thay đổi công nghệ sản xuất, làm thay đổi đánh giá của xã hội về sản phẩm, thay đổi nhu cầu của khách hàng, và thay đổi cách phục vụ khách hàng của doanh nghiệp,... Trong hoạt động kinh doanh ngân hàng đã có nhiều thay đổi rất lớn từ khi áp dụng công nghệ thông tin. Trước khi áp dụng máy tính, ghi chép trong ngân hàng là sổ sách, giấy tờ công kênh, xử lý công việc gặp nhiều rủi ro và chi phí cao. Hoạt động kinh doanh cải tiến một bước khi máy tính được sử dụng, nhưng sự thay đổi thật sự khi mạng internet ra đời. Thông qua mạng internet, ngân hàng và khách hàng đã thu hẹp về không gian và thời gian, ngân hàng có thể cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng đến khách hàng, ngân hàng có thể tư vấn từ xa cho khách hàng,... Đây là cơ hội cho những ngân hàng biết đưa tiến bộ của khoa học vào trong hoạt động kinh doanh.

Việt Nam chủ động tiếp cận với khoa học hiện đại và áp dụng khoa học thông qua chính sách Công nghiệp hoá – Hiện đại hóa của Đảng và Nhà nước. Thể hiện của nó có thể nhận thấy thông qua các máy móc hiện đại được sử dụng trong sản xuất công nghiệp và nông nghiệp, mạng internet được phổ cập với số lượng trên 4,2 triệu thuê bao đáp ứng nhu cầu sử dụng của 15,5 triệu dân, với hơn 20 triệu thuê bao điện thoại di động, hơn 17 triệu thuê bao điện thoại cố định ....Con số này còn ấn tượng hơn nữa vì theo đánh giá thì tốc độ tăng trưởng của nó rất cao vì 6 tháng qua tốc độ tăng trưởng thuê bao điện thoại trên 32%. Đây là cơ hội cho các ngân hàng biết sử dụng tiềm lực công nghệ để phục vụ khách hàng. Nhưng nó cũng là nguy cơ cho các ngân hàng khi không theo kịp tiến bộ của khoa học vì đồng nghĩa với khoa học dùng để phục vụ cho loài người thì tội phạm khoa học cũng ra đời, có thể nhận ra ngay những tổn hại kinh tế do virus máy tính gây ra cho xã hội hàng năm khoảng trên 3 tỷ USD trên thế giới và tại Việt Nam khoảng trên 500 tỷ VND.

#### **2.3.1.5. Yếu tố tự nhiên, dân số và văn hoá xã hội**

Việt Nam có điều kiện tự nhiên được đánh giá là thuận lợi cho phát triển kinh tế như: tài nguyên khoáng sản nhiều, bờ biển trải dài trên 3.260 km, đất đai phì nhiêu, khí hậu nhiệt đới gió mùa, thắng cảnh tự nhiên đa dạng và hấp dẫn,... phù hợp cho phát triển công nghiệp, dịch vụ và nông nghiệp. Đây là cơ hội cho ngân hàng cung cấp các sản phẩm dịch vụ cho vay sản xuất công nghiệp nông nghiệp, thanh toán quốc tế, dịch vụ thanh toán cho khách du lịch,...

Việt Nam hiện có dân số trên 85 triệu người, trong đó trên 23 triệu người là dân thành thị và dân số nông thôn trên 61 triệu người. Tốc độ gia tăng dân số thành thị tăng nhanh qua các năm vì nước ta đang có tốc độ đô thị hoá cao do chính sách phát triển kinh tế vùng trọng điểm và phát triển các khu công nghiệp. Đây cũng là nguyên nhân làm chuyển dịch lực lượng lao động từ khu vực nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản sang các khu vực có năng suất lao động cao hơn. Theo báo cáo thống kê năm 2006, thì tỷ trọng lao động trong khu vực nông – lâm – ngư nghiệp năm 2006 là 55,7% trong khi năm 2005 là 57,2%. Tỷ lệ thất nghiệp của lao động khu vực thành thị tiếp tục giảm còn 4,4%. Cùng với kết quả của tăng trưởng kinh tế và sự chuyển dịch lực lượng lao động đã cải tạo thu nhập bình quân đầu người trên 700 USD. Theo kế hoạch phấn đấu của Chính phủ thì sau 5 năm nữa thu nhập bình quân đầu người (GDP/người) từ 1.050 – 1.100 USD. Với thu nhập gia tăng sẽ đi kèm với nó là tiết kiệm và chi tiêu, trong đó có vay mượn để chi tiêu. Đây là cơ hội cho ngân hàng thực hiện gia tăng nhiều loại hình nghiệp vụ huy động vốn và cung cấp nhiều sản phẩm cho vay tiêu dùng, mua nhà, sửa chữa nhà, và các loại cho vay cá nhân khác.

Việt Nam được đánh giá là quốc gia tiếp cận nhanh với văn hoá quốc tế, bên cạnh đó còn giữ được nét văn hoá riêng biệt của dân tộc Việt Nam. Đây là cơ sở để thu hút lượng khách du lịch hàng năm khoảng trên 3,6 triệu lượt người. Với lượng du khách đến Việt Nam ngoài vì lợi ích kinh tế cho Việt Nam thì họ còn mang theo văn



hoá sử dụng các dịch vụ ngân hàng. Đây là cơ hội cho các ngân hàng cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại cho khách hàng trong nước và quốc tế.

Mặc dù đã được tiếp cận với văn hoá sử dụng dịch vụ ngân hàng hiện đại nhiều năm, nhưng văn hoá thanh toán bằng tiền mặt vẫn không có thay đổi nhiều so với những năm trước đây. Qua các tỷ lệ tiền mặt/GDP, tín dụng nội địa/GDP, M2/GDP(%),... sẽ cho ta thấy thay đổi này. Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán cao thật sự là nguy cơ cho mỗi ngân hàng, vì nhu cầu thanh toán thường xuyên nên người dân giữ tiền mặt hoặc các tài sản dễ quy ra tiền ở trong tủ của mình, họ không gửi tại ngân hàng. Còn khi gửi ở ngân hàng mà họ phát sinh nhu cầu thanh toán thì họ sẽ đến rút vốn trước hạn. Hành động này nếu diễn ra với số lượng lớn sẽ làm cho ngân hàng bị động về vốn. Vì thế mỗi ngân hàng phải xây dựng cho mình cơ chế quản lý rủi ro thanh khoản hợp lý.

### **2.3.2. Môi trường vĩ mô của Ngân hàng Á Châu**

Môi trường vĩ mô và môi trường trong ngành ngân hàng đã được khảo sát, nhưng một môi trường tác động ngay đến ngân hàng đó là khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

#### **2.3.2.1. Khách hàng : Nhà cung ứng – Nhà tiêu thụ của ngân hàng**

Khác với các lĩnh vực kinh doanh khác ở chính mối liên hệ khách hàng : nhà cung ứng – nhà tiêu thụ. Trong các lĩnh vực kinh doanh khác ta có thấy rõ có sự tách biệt giữa nhà cung ứng và nhà tiêu thụ, nhưng trong hoạt động kinh doanh ngân hàng thì sự tách biệt này đã bị xoá mờ do người cung ứng vốn (người gửi tiết kiệm) cũng là người sử dụng các dịch vụ ngân hàng (vay vốn, sử dụng các dịch vụ thanh toán,...). Do đó, khi tiếp cận đến khách hàng của ngân hàng thì ta phải thực hiện ngay những kỹ thuật kinh doanh để bán chéo các sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

Các ngân hàng đều chia khách hàng của mình thành hai nhóm là khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp. Trong mỗi nhóm khách hàng thì lại có những nhu cầu sử dụng ngân hàng khác nhau.

Khách hàng cá nhân có nét đặc trưng là có lượng vốn dư thừa nhỏ; cần lượng vốn nhỏ; và sử dụng nhiều dịch vụ ngân hàng nhưng với giá trị nhỏ. Mỗi khách hàng cá nhân không chỉ sử dụng một dịch vụ ngân hàng mà họ còn sử dụng rất nhiều dịch vụ cùng một lúc nhưng có thể với giá trị thấp. Nhưng số lượng khách hàng cá nhân rất đông và họ sử dụng dịch vụ gửi tiết kiệm lớn nhất. Vì thế, có thể nói khách hàng cá nhân là mấu chốt về cung ứng vốn an toàn cho ngân hàng. Do đó, khách hàng cá nhân là khách hàng mục tiêu của những ngân hàng bán lẻ.

Khách hàng doanh nghiệp có nét đặc trưng là cần lượng vốn lớn, số dư trên tài khoản thanh toán cao, và họ thường sử dụng các dịch vụ thanh toán với giá trị lớn. Nên các ngân hàng bán lẻ chỉ lựa chọn cho mình khách hàng mục tiêu trong nhóm này là những doanh nghiệp vừa và nhỏ. Rủi ro của nhóm khách hàng này khá cao vì trong tình hình cạnh tranh khốc liệt nhiều doanh nghiệp nhỏ dễ đổ vỡ hơn những

doanh nghiệp lớn. Do đó, các ngân hàng bán lẻ cần chú ý khi phân tích để lựa chọn khách hàng doanh nghiệp cho phù hợp với ngân hàng mình.

Dân số Việt Nam trên 85 triệu người, hơn 3,6 triệu khách du lịch mỗi năm và hơn 200.000 doanh nghiệp là khách hàng tiềm năng của các ngân hàng hoạt động trên thị trường Việt Nam. Các ngân hàng thương mại cổ phần cũng lựa chọn cho mình khách hàng mục tiêu nằm trong những khách hàng này, ACB không phải là trường hợp ngoại lệ.

Số khách hàng sử dụng các dịch vụ ngân hàng là con số khó xác định, nhưng thông qua số dư huy động vốn và số dư nợ trong toàn hệ thống ngân hàng ta có thể đánh giá được khách hàng trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Sau đây là bảng thống kê thể hiện tổng số dư huy động vốn, tổng số dư nợ tín dụng của toàn hệ thống ngân hàng Việt Nam, của hệ thống ngân hàng tại TPHCM, của ACB. Qua bảng thống kê này ta có thể nhận thấy quy mô thị trường của ngân hàng mở ra nhanh, thể hiện qua sự gia tăng trong tổng vốn huy động và tổng dư nợ tín dụng qua các năm. Đây là cơ hội cho các ngân hàng nếu biết gia tăng các sản phẩm trong huy động vốn và loại hình tín dụng trong đó có ACB.

**Bảng 2.5 : Tổng số dư huy động vốn và tổng dư nợ tín dụng**

*Đơn vị tính : tỷ đồng*

Chỉ tiêu	2003	2004	2005	2006	6/2007
<b>Toàn hệ thống NHTMVN</b>					
Tổng số dư huy động vốn	320.660	384.700	527.000	755.638	
Tổng dư nợ tín dụng			535.000	655.928	
<b>Toàn hệ thống NHTMVN tại TPHCM</b>					
Tổng số dư huy động vốn	114.572	150.337	188.876	259.705	277.500
Tổng dư nợ tín dụng	101.006	136.624	175.760	219.699	292.400
<b>Toàn hệ thống ACB</b>					
<b>Tổng tài sản ACB</b>			24.273	44.645	58.378
Tổng số dư huy động vốn			22.341	39.736	50.699
Tổng dư nợ tín dụng			9.381	17.014	22.042
Tổng dư nợ tín dụng tại TPHCM			6.960	13.560	

*Nguồn: Thống kê năm 2003, 2004, 2005, 2006, báo cáo của ACB*

Dân số Việt Nam phân bố trên cả nước với mật độ khác nhau, mức sống khác nhau, mức thu nhập khác nhau,... do đó họ có nhu cầu về sử dụng các dịch vụ ngân hàng khác nhau. Những người có thu nhập cao, có nhu cầu sử dụng các dịch vụ ngân hàng cao, và các doanh nghiệp đều tập trung ở những thành phố lớn như Hà Nội, Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Cần thơ,... Để tiếp cận được với khách hàng mục tiêu này, các ngân hàng đã thiết lập trụ sở chính và các chi nhánh tại đây. Hơn 550 đơn vị (gồm hội sở chính; sở giao dịch; chi nhánh; phòng giao dịch và quỹ tiết kiệm) trên địa bàn TPHCM; với tổng số dư huy động vốn chiếm 34,43% tổng dư huy động vốn cả nước;

tổng dư nợ tín dụng chiếm 33,54% tổng dư nợ tín dụng cả nước, là những con số chứng minh cho nơi tập trung khách hàng của hệ thống ngân hàng. ACB hiện có 87 chi nhánh, phòng giao dịch trong cả nước. Trong đó tại TPHCM là 51 chi nhánh và phòng giao dịch, là con số thể hiện khách hàng mục tiêu của ACB là TPHCM và các thành phố lớn. Đồng thời cũng thể hiện ACB phải chịu nhiều sức ép cạnh tranh trong thị trường Việt Nam và TPHCM.

Trong hệ thống ngân hàng Việt Nam thì 3 nhóm ngân hàng chính : Nhóm ngân hàng thương mại quốc doanh, nhóm ngân hàng TMCP, và nhóm ngân hàng nước ngoài. Theo số liệu của NHNN thì có sự phân chia thị phần trong 3 nhóm này. Trong đó nhóm các ngân hàng thương mại quốc doanh là chiếm thị phần chính, trên 70%. Các ngân hàng quốc doanh lấy doanh nghiệp lớn làm khách hàng mục tiêu của mình, còn các ngân hàng cổ phần thì đi vào khách hàng cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ. Do đó các ngân hàng cổ phần thường có chi phí vốn cao và không nhận được nhiều ưu đãi của nhà nước. ACB là ngân hàng thương mại thuộc hệ thống NHTMCP, tổng số dư vốn huy động của ACB chiếm 4 – 5% so với các ngân hàng trong toàn hệ thống, tổng số dư nợ tín dụng của ACB chiếm 2,6 – 3% so với các ngân hàng trong toàn hệ thống và chiếm 5 – 6% so với các ngân hàng tại TPHCM. Đây là thị phần rất lớn của ACB trong các NHTMCP, vì thị phần huy động vốn của các NHTMCP là 13% và thị phần tín dụng của các NHTMCP là 12%.

Ngân hàng thương mại là trung gian tín dụng, ngân hàng thương mại vừa là tổ chức đi vay và cũng là tổ chức cho vay, khách hàng của ngân hàng thương mại vừa là người đi vay (người tiêu dùng) và cũng là người cho vay (bên cung ứng). Nguyên liệu đầu vào và thành phẩm đầu ra của các ngân hàng là tiền, là thứ mà luôn có người dư thừa, nhàn rỗi trong nền kinh tế và cũng có nhiều người cần vốn để tiêu dùng, để đầu tư, để bổ sung nguồn vốn sản xuất kinh doanh. Do đó khách hàng rất quan trọng đối với ngân hàng thương mại, khách hàng mang đến nguồn vốn cho ngân hàng và họ nhận khoản lãi tiền gửi (chi phí vốn của ngân hàng), khách hàng tiêu thụ vốn và trả lãi vay (thu nhập từ lãi cho vay của ngân hàng), khách hàng sử dụng các dịch vụ ngân hàng và họ trả phí dịch vụ (thu nhập từ phí dịch vụ của ngân hàng). Tình hình quản lý nguồn gốc của đồng tiền ở Việt Nam chưa chặt chẽ do đó ngân hàng có thể nhận bất cứ khoản tiền gửi của khách hàng. Còn khoản đầu ra gồm cho vay, cung cấp dịch vụ ngân hàng thì có thể phát sinh rủi ro, đặc biệt là rủi ro tín dụng. Do đó các ngân hàng phải có sự lựa chọn khách hàng, không thể vì phát triển khách hàng tín dụng đại trà mà cung cấp khoản cho vay dễ dãi. Các ngân hàng phải thiết lập cho mình chính sách tín dụng, đội ngũ quản lý tín dụng, đội ngũ nhân viên tín dụng, đội ngũ kiểm soát tín dụng,... để tư vấn, lựa chọn cho mình những khách hàng phù hợp, tránh những khách hàng có thể gây rủi ro cho ngân hàng. ACB thiết lập Hội đồng tín dụng tại Hội sở, các Ban tín dụng tại Sở giao dịch, chi nhánh, và phòng giao dịch để quyết định lựa chọn các khoản cho vay. Với cách quản lý này mà ACB luôn giữ được tỷ lệ nợ xấu dưới 1%, trong khi con số này ở toàn hệ thống tại năm 2006 là 2 – 2,5%.

### 2.3.2.2. Đối thủ cạnh tranh của ACB

ACB là một ngân hàng thương mại cổ phần nên đối thủ cạnh tranh trực tiếp của ACB là các ngân hàng thương mại cổ phần, trong đó các ngân hàng chiếm một thị phần nhất định về vốn huy động, dư nợ tín dụng, thẻ thanh toán, dịch vụ ngân hàng,... mới là đối thủ mà ACB cần quan tâm. Nói như vậy không có nghĩa là xem các ngân hàng cổ phần khác là không quan trọng, nhưng để có chiến lược cạnh tranh phù hợp ta phải chọn đối thủ “xứng tầm”. Các ngân hàng có thể chọn là đối thủ “xứng tầm” của ACB là : Sacombank, Ngân hàng Đông Á (Dong A Bank), Ngân hàng Kỹ thương (Techcombank), Eximbank. Ta phải phân tích dựa vào tốc độ tăng trưởng của đối thủ, chính sách chiến lược kinh doanh, khách hàng mục tiêu, tầm nhìn chiến lược của đối thủ,... Nói chung là ta phải phân tích hành động của đối thủ ở quá khứ, hiện tại và tương lai để ta có hành động của ta.

Bốn ngân hàng này và ACB đều có chung nét giống nhau về: khách hàng mục tiêu là khách hàng cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ; chiến lược kinh doanh hiện tại là tăng trưởng ngang và đa dạng hoá thông qua hình thức mở rộng mạng lưới chi nhánh, liên kết, mở công ty con cung cấp một số dịch vụ tài chính khác như công ty chứng khoán, công ty khai thác và quản lý tài sản nợ, công ty cho thuê tài chính,...; địa bàn của các ngân hàng này là những thành phố lớn đặc biệt là phát triển mạng lưới tại TP HCM.

Xét về góc độ tăng trưởng tổng tài sản, thị phần vốn huy động, thị phần dư nợ tín dụng, lợi nhuận,... thì ACB đã bỏ xa các ngân hàng này. (Phụ lục 3). Riêng về mảng thẻ thanh toán nội địa và máy ATM thì ACB là ngân hàng cung cấp thẻ đầu tiên tại Việt Nam, nhưng vì chiến lược kinh doanh mà ACB lấy thẻ quốc tế là trọng tâm của mình, còn thẻ nội địa chỉ dừng ở hình thức thanh toán và rút tiền tại ngân hàng, do đó máy ATM là thua so với đối thủ cạnh tranh. Trong 4 đối thủ cạnh tranh này thì Dong A Bank được coi là dẫn đầu về thẻ nội địa và mạng lưới máy ATM. Với phát triển thẻ nội địa và máy ATM thì ngân hàng sẽ có lợi về huy động vốn không kỳ hạn, phát triển thương hiệu, cung cấp dịch vụ ngân hàng khác thông qua máy ATM,... Nhưng nó cũng có nhiều hạn chế tại Việt Nam hiện nay do hệ thống cơ sở hạ tầng thông tin, quan niệm của người dân về dịch vụ ngân hàng, chi phí quản lý cao,...

Xét trong xu hướng tương lai thì đối thủ cạnh tranh của ACB phải là 4 ngân hàng quốc doanh, trong đó quan trọng nhất là các thực hiện cổ phần hoá như Vietcombank, Ngân hàng đầu tư phát triển Việt Nam (BIDV). Vì sau khi cổ phần hoá thì 2 ngân hàng này sẽ có những khách hàng mục tiêu và chiến lược kinh doanh như những ngân hàng cổ phần.

### Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để có thể đánh giá và phân tích một cách đầy đủ về các ưu thế và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh, ta sử dụng công cụ ma trận hình ảnh cạnh tranh. Ở đây, chúng ta muốn đề cập đến hai đối thủ cạnh tranh chính của ACB là hình ảnh của hai ngân hàng : ngân hàng Thương Tín (Sacombank) và ngân hàng Đông Á (EAB) và một đối thủ đang vươn lên với thế lực rất mạnh là Ngân hàng Kỹ thương (Techcombank)

**BẢNG 2.6. MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH**

S TT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	ACB		Sacombank		EAB		Techcombank	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
01	Đội ngũ ban lãnh đạo	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
02	Đội ngũ nhân viên	0.15	4	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
03	Nguồn vốn tự có	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
04	Mạng lưới chi nhánh và công nghệ ngân hàng	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
05	Khả năng cạnh tranh về lãi suất và phí dịch vụ	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
06	Uy tín, thương hiệu	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
07	Dịch vụ đa dạng	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
08	Chất lượng dịch vụ	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
09	Niêm yết trên TTCK	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>3.35</b>		<b>3.30</b>		<b>3.10</b>		<b>3.00</b>

**Nhận xét:** Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh chúng ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau: ACB đứng vị trí thứ nhất, sau đó đến Sacombank, rồi mới đến EAB. Tổng số điểm quan trọng của ACB là 3.35 cho thấy ACB là ngân hàng đang dẫn đầu trong ngân hàng thương mại cổ phần. Nhưng kế ngay sau ACB là Sacombank với tổng số điểm quan trọng là 3.30 và của EAB là 3.10. Và qua đánh giá trên chúng ta cũng nhìn thấy một thế lực đang nổi lên rất nhanh là Ngân hàng Techcombank. Vào năm 2004, Ngân hàng Techcombank được đánh giá thấp trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, nhưng trong năm 2006 là năm mà Ngân hàng Techcombank phát triển rất nhanh và mạnh về vốn, nguồn nhân lực và số lượng chi nhánh được mở ra rộng khắp cả nước. Vì vậy, khi xây dựng chiến lược cho ACB cần phải tìm cách để thực hiện được mục tiêu là ngân hàng bán lẻ hàng đầu ở Việt Nam, vì thế cần phát huy những mặt mạnh của ACB như đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên, mạng lưới chi nhánh và công nghệ ngân hàng, uy tín thương hiệu, ... và hạn chế những mặt yếu như cần tăng vốn tự có, phát triển mạnh thẻ trong nước và ATM.

### 2.3.2.3. Sản phẩm thay thế

Sản phẩm dịch vụ trong một ngân hàng thương mại là các sản phẩm liên quan đến : Huy động vốn; Tín dụng; và các dịch vụ thanh toán qua ngân hàng. Sản phẩm thay thế cho huy động vốn là hình thức khách hàng không gửi tiền vào ngân hàng mà dùng vào công việc khác như: đầu tư sản xuất, mua vàng, mua ngoại tệ, đầu tư chứng khoán, cất trong tủ, góp vốn vào các quỹ đầu tư,... Nguyên nhân khách hàng không chọn gửi tiền vào ngân hàng là khách hàng đầu tư vào nơi khác với lợi tức cao hơn.

Thị trường chứng khoán Việt Nam phát triển nóng trong thời gian qua đã chứng minh cho sự lựa chọn của khách hàng là rút tiền gửi tại ngân hàng để đầu tư chứng khoán.

Sản phẩm thay thế cho hoạt động tín dụng là khách hàng không vay vốn tại ngân hàng mà họ dùng các hình thức tín dụng khác không qua ngân hàng như: tín dụng thương mại, bán hàng trả góp, cho thuê tài chính, huy động vốn qua phát hành trái phiếu, cổ phiếu,... Trong đó khách hàng doanh nghiệp phát hành trái phiếu để huy động vốn mà không vay ngân hàng là vấn đề mà ngân hàng cần quan tâm nhất trong thời gian tới. Vì thị trường chứng khoán phát triển sẽ tạo ra cơ hội cho doanh nghiệp phát hành trái phiếu công ty đến các nhà đầu tư và cổ đông của công ty. Và thị trường chứng khoán phát triển cũng là cơ hội cho các ngân hàng phát hành cổ phiếu để huy động vốn cổ phần và phát hành trái phiếu để huy động vốn. ACB đã phát hành 3.000 tỷ đồng trái phiếu chuyển đổi để huy động vốn và sẽ phát hành 6.500 tỷ đồng giấy tờ có giá trong thời gian tới. Sacombank phát hành 234 triệu cổ phiếu để nâng vốn cổ phần lên 4.449 tỷ đồng,...

Sản phẩm thay thế dịch vụ thanh toán qua ngân hàng là thanh toán bằng tiền mặt, thanh toán bằng vàng, bằng ngoại tệ,... Những hình thức thanh toán không qua ngân hàng là phổ biến ở Việt Nam, do đó các ngân hàng phải cung cấp các dịch vụ ngân hàng gắn với thực tế này bằng cách : phát hành thẻ ATM cho khách hàng, lập công ty địa ốc,... ACB là ngân hàng đầu tiên lập công ty địa ốc ACB, thông qua công ty này ACB có thể giới thiệu, tư vấn mua bán nhà đất, đồng thời làm trung gian thanh toán giữa các bên liên quan và qua đó bán chéo một số sản phẩm khác như : gửi tiết kiệm, giữ hộ, cho vay,...

#### **2.3.2.4. Đối thủ tiềm ẩn**

Khách hàng mục tiêu của ACB là cá nhân, là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Do đó tất cả những đơn vị ngân hàng nào có ý định chuyển hướng vào nhóm khách hàng này đều là đối thủ tiềm ẩn của ACB. Theo nhận thức này thì xuất hiện những đối thủ tiềm ẩn rất nặng ký như: ngân hàng thương mại quốc doanh sau khi cổ phần hoá, ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam sau khi Việt Nam thực hiện theo tiến độ cam kết quốc tế về tài chính ngân hàng, và một số ngân hàng lớn sẽ được thành lập trong thời gian tới.

Ngân hàng thương mại quốc doanh sau khi cổ phần hoá thành Ngân hàng thương mại cổ phần. Trong số các ngân hàng thương mại quốc doanh sắp cổ phần hoá thì Vietcombank, BIDV là hai đối thủ tiềm ẩn nặng ký nhất. Trước khi cổ phần hoá thì 2 ngân hàng này đạt kết quả kinh doanh tốt với tỷ suất lợi nhuận (ROE) là 25,86% và 14%. Nhưng thực tế nó còn nhiều hạn chế về chất lượng sản phẩm, về số lượng dịch vụ, về hiệu quả kinh doanh,... so với NHTMCP. Kết quả này sẽ thay đổi lớn sau khi cổ phần hoá vì thực tế đã chứng minh kết quả đạt được ở những doanh nghiệp sau khi cổ phần hoá: một số doanh nghiệp từ thua lỗ đã có lãi; công ty bảo

hiếm dầu khí (PVI) chỉ đạt lợi nhuận trước thuế năm 2006 là 60 tỷ đồng trước khi cổ phần hoá, sau khi cổ phần hoá 6 tháng con số này đã lên 96,6 tỷ đồng; công ty bảo hiểm Bảo Minh có lợi nhuận năm 2004 (trước khi cổ phần hoá) là 51,77 tỷ đồng, sau cổ phần hoá lợi nhuận năm 2005 là 85 tỷ, năm 2006 là 100,75 tỷ, 6 tháng đầu năm 2007 là 99 tỷ đồng. Vì sau khi cổ phần hoá thì các ngân hàng này chuyển sang hình thức NHTMCP, ngân hàng sẽ hoạt động vì lợi ích của cổ đông nên sẽ có nhiều thay đổi trong chiến lược kinh doanh, trong đó có cả chiến lược khách hàng và chiến lược cạnh tranh, khách hàng sẽ đa dạng hơn gồm cả cá nhân và các doanh nghiệp. Lợi thế lớn nhất của các ngân hàng này là mạnh về tài chính, nhân sự, có thương hiệu mạnh, và còn nhận được nhiều ưu đãi của nhà nước về nguồn vốn, về dự án cho vay,...

Hiện tại Việt Nam có 37 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, nhưng còn bị nhiều ràng buộc hạn chế của Việt Nam nên những ngân hàng này chưa tiếp cận nhiều đến người dân Việt Nam, thị phần của khối ngân hàng này trong hệ thống ngân hàng Việt Nam là nhỏ khoảng 8 – 10% cả về số dư huy động vốn và ở dư nợ tín dụng. Nhưng mọi thứ sẽ thay đổi khi Việt Nam thực hiện các cam kết quốc tế về tài chính ngân hàng. Cụ thể là vào năm 2009 ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam sẽ hoạt động như ngân hàng Việt Nam. Lợi thế của các ngân hàng này là: tài chính mạnh, nhân sự chất lượng cao, công nghệ thông tin và công nghệ quản lý hiện đại. Các ngân hàng này sẽ lấy khách hàng cá nhân làm mục tiêu, do đó nó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến ACB nói riêng và hệ thống NHTMCP nói chung.

Theo thông tin từ ngân hàng nhà nước thì hiện nay có khoảng 15 bộ hồ sơ xin thành lập ngân hàng, trong đó có cả ngân hàng nước ngoài, một số ngân hàng TMCP do một số tập đoàn tài chính kinh tế trong nước xin thành lập. Các ngân hàng mới này sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong huy động vốn và cho vay, nên nguy cơ đổ vỡ một số ngân hàng mới thành lập là khó tránh khỏi.

Đến đây ta có thể xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Sử dụng thang điểm từ 1 (không quan trọng) đến 4 (rất quan trọng) để đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến cơ hội hoặc nguy cơ đối với hoạt động ngân hàng. Nếu ngân hàng đang có phản ứng tốt với yếu tố bên ngoài sẽ cho điểm số cao, ngược lại nếu chiến lược và những hoạt động hiện tại của nó chưa phản ứng tốt sẽ cho điểm thấp (bất kể đó là cơ hội hay nguy cơ).

**BẢNG 2.7. MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI (EFE)**

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
01	Tiềm năng của thị trường lớn	0.15	4	0.60
02	An ninh chính trị và nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định	0.10	4	0.40
03	Pháp luật, Chủ chương và định hướng của nhà nước về ngành ngân hàng	0.10	4	0.40
04	Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hoá hệ thống	0.10	3	0.30
05	Thực hiện Hiệp định thương mại Việt - Mỹ, các cam kết WTO sẽ tác động rất lớn đến thị phần của ngân hàng	0.10	3	0.30
06	Khoa học công nghệ thông tin có tốc độ phát triển nhanh chóng	0.10	3	0.30
07	Cạnh tranh mạnh mẽ của các ngân hàng đối thủ khi họ thực hiện tăng vốn điều lệ để mở rộng mạng lưới chi nhánh, và cung ứng nhiều dịch vụ ngân hàng.	0.10	3	0.30
08	Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán phổ biến	0.08	2	0.16
09	Phát triển nhanh và mạnh mẽ của các thị trường như: Bất động sản, chứng khoán, ngoại tệ và thị trường vàng	0.10	3	0.30
10	Có sự chênh lệch lớn giữa thành thị và nông thôn về mức sống, thu nhập, chi tiêu	0.07	3	0.21
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>3.27</b>

**Nhận xét:** Qua bảng đánh giá các yếu tố môi trường, tổng số điểm quan trọng bằng 3.27 (trung bình là 2.50) cho thấy các chiến lược của ACB tận dụng khá hiệu quả các cơ hội hiện có và hạn chế khá tốt các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của các mối đe dọa bên ngoài. Qua ma trận với mức độ phân loại là 4, cho thấy ACB tận dụng tốt các cơ hội về tiềm năng thị trường, an ninh chính trị ổn định, nền kinh tế tăng trưởng nhanh và ổn định. Vận dụng tốt pháp luật, thực hiện đúng chủ trương chính sách của nhà nước về ngành ngân hàng. Với mức độ phân loại là 3 cho thấy ACB có bước chuẩn bị khá tốt trước khi nền kinh tế nói chung và ngành ngân hàng nói riêng hội nhập kinh tế khu vực và thế giới. Tuy nhiên, nền kinh tế tiền mặt vẫn còn là thách thức lớn cho ACB nói riêng và hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung.



## **KẾT LUẬN CHƯƠNG II**

Qua phân tích môi trường bên trong và bên ngoài, chúng ta có được cái nhìn toàn diện về tình hình hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam, của hệ thống ngân hàng cổ phần trong hệ thống ngân hàng và ACB trong hệ thống này. Các ma trận được lập như ma trận các yếu tố bên trong, ma trận các yếu tố bên ngoài, ma trận hình ảnh cạnh tranh. Nhìn vào các ma trận ta có thể thấy ACB là ngân hàng lớn nhất trong hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam. Nhưng xét nó còn nhỏ bé so với các NHTMQĐ. ACB chịu rất nhiều áp lực cạnh tranh ở hiện tại và áp lực cạnh tranh này còn tăng hơn nữa khi các NHTMQĐ cổ phần hoá, sự lớn mạnh của các ngân hàng cổ phần. Do đó ACB không ngủ quên trong chiến thắng mà ACB luôn xây dựng các chiến lược để đưa ACB phát triển hơn nữa. Xây dựng một số định hướng phát triển của ACB đến năm 2015 là nội dung của chương III.

## **CHƯƠNG III: ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU ĐẾN NĂM 2015**

### **3.1. Mục tiêu phát triển của ACB đến năm 2015**

#### **Mục tiêu tổng quát**

Ngân hàng Á Châu luôn phấn đấu là ngân hàng thương mại hàng đầu Việt Nam, hoạt động năng động; sản phẩm phong phú; kênh phân phối đa dạng; công nghệ hiện đại; kinh doanh an toàn, hiệu quả; tăng trưởng bền vững; đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao.

#### **Mục tiêu phát triển của ACB đến 2015**

- Vốn chủ sở hữu đến cuối năm 2015 dự kiến đạt trên 10.000 tỷ đồng, tăng gấp 10 lần so với cuối năm 2006.
- Duy trì mức lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) đạt trên 25%.
- Tổng tài sản đến cuối năm 2015 dự kiến đạt 160.000 tỷ đồng, tăng gấp 3,5 lần so với cuối năm 2006.
- Tỷ lệ an toàn vốn đến 2015 không dưới 8% và tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ đến cuối 2015 là dưới 1% (mức cho phép của ngân hàng nhà nước là 5%).
- Tiếp tục mở rộng mạng lưới chi nhánh hoạt động để phủ đầy các tỉnh, thành phố trên cả nước và mở văn phòng đại diện, chi nhánh ở nước ngoài.
- Đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ, phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Và tập trung vào các sản phẩm dịch vụ phục vụ cá nhân.
- Nâng tỷ trọng nguồn vốn huy động rẻ (tài khoản tiền gửi) trên tổng vốn huy động đến cuối năm 2015 là 30%.
- Tỷ lệ sử dụng vốn (cho vay/huy động) đạt 60%.
- Nâng cao chất lượng quản trị tài sản có, tài sản nợ.
- Đến cuối năm 2015, tổng thu nhập bình quân của nhân viên ACB tương đương với các ngân hàng nước ngoài hoạt động tại Việt Nam.

### **3.2. Xây dựng và lựa chọn chiến lược cho ACB**

#### **3.2.1. Hình thành chiến lược qua phân tích SWOT**

Từ phân tích trên, để có thể đánh giá một cách tổng quát quá trình hoạt động và các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của ACB, chúng ta tiến hành xây dựng ma trận SWOT như sau :

Kết hợp các điểm mạnh với cơ hội (SO), Điểm mạnh với nguy cơ (ST), điểm yếu với cơ hội (WO); và điểm yếu với những nguy cơ (WT) sẽ cho chúng ta ma trận SWOT. Từ những cách kết hợp này sẽ cho chúng ta những chiến lược có thể áp dụng cho ACB. Nhưng chiến lược nào được chọn thì chúng ta cần phải đánh giá thêm theo các thang điểm cụ thể.

**BẢNG 3.1. MA TRẬN SWOT**

<p><b>MA TRẬN SWOT</b></p>	<p><b><u>CƠ HỘI (O)</u></b></p> <p>O1 Tiềm năng của thị trường lớn</p> <p>O2 An ninh chính trị và nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định</p> <p>O3 Pháp luật, Chủ chương và định hướng phát triển của nhà nước về ngành ngân hàng</p> <p>O4 Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hoá hệ thống</p>	<p><b><u>NGUY CƠ (T)</u></b></p> <p>T1 Thực hiện Hiệp định thương mại Việt - Mỹ, các cam kết WTO</p> <p>T2 Khoa học công nghệ thông tin có tốc độ phát triển nhanh chóng</p> <p>T3 Cạnh tranh mạnh mẽ</p> <p>T4 Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán phổ biến</p> <p>T5 Phát triển nhanh và mạnh mẽ của các thị trường</p> <p>T6 Có sự chênh lệch lớn giữa thành thị và nông thôn về mức sống, thu nhập, chi tiêu</p>
<p><b><u>MẠT MẠNH (S)</u></b></p> <p>S1 Trình độ đội ngũ của Ban lãnh đạo</p> <p>S2 Nhân viên có tay nghề cao</p> <p>S3 Công nghệ thông tin hiện đại được sử dụng</p> <p>S4 Uy tín, thương hiệu ACB trên thị trường</p> <p>S5 Sản phẩm dịch vụ đa dạng</p> <p>S6 Mạng lưới chi nhánh trải dài trên toàn quốc</p> <p>S7 Công tác marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường</p>	<p><b><u>PHỐI HỢP S/O</u></b></p> <p>1. Chiến lược phát triển thị trường (S1,2,3,4,5,7, O1,2,3)</p> <p>2. Phát triển sản phẩm (S1,2,3,4,5,6,7, O1)</p>	<p><b><u>PHỐI HỢP S/T</u></b></p> <p>1. Khác biệt hoá sản phẩm (S1,2,3,4,5,6,7, T1,2,3,5,6)</p> <p>2. Kết hợp theo chiều ngang (S1,2,3,4, T1,3,4,5,6)</p> <p>3. Kết hợp về phía trước (S1,2,3,4,6, T1, 3, 4, 5, 6)</p> <p>4. Kết hợp về phía sau (S1,2,3,4,6, T1, 3, 4, 5, 6)</p>
<p><b><u>MẠT YẾU (W)</u></b></p> <p>W1 Nguồn vốn tự có còn thấp hạn chế đến việc huy động vốn, cho vay và mở rộng mạng lưới</p> <p>W2 Quản lý, hiệu quả kinh doanh của một số chi nhánh chưa tốt</p> <p>W3 Chi phí vốn huy động cao</p>	<p><b><u>PHỐI HỢP W/O</u></b></p> <p>1. Đa dạng hoá kinh doanh (W3, O1,2,3)</p> <p>2. Chiến lược thâm nhập thị trường (W1,2,3, O1,2,3)</p>	<p><b><u>PHỐI HỢP W/T</u></b></p> <p>1. Thu hẹp bớt hoạt động – cơ cấu lại hệ thống chi nhánh (W1, 2, T1,2,3,4,5,6)</p> <p>2. Cắt bỏ bớt hoạt động (W1,2, T1,2,3,4,5,6)</p>

### 3.2.2. Sử dụng kỹ thuật ma trận định lượng QSPM để lựa chọn chiến lược cho ACB

Việc lựa chọn chiến lược được quyết định dựa trên cơ sở sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM). Ma trận QSPM cho phép ta có thể đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế để từ đó lựa chọn chiến lược phù hợp. Theo ma trận SWOT thì ta có ma trận QSPM cho nhóm S/O là cần đánh giá nhất để lựa chọn chiến lược.

#### - Ma trận QSPM cho nhóm S/O

**Bảng 3.2. Ma trận QSPM nhóm S/O**

Các yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Phát triển sản phẩm		Phát triển thị trường	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Trình độ đội ngũ của Ban lãnh đạo	4	4	16	4	16
2. Nhân viên có tay nghề cao	3	4	12	4	12
3. Công nghệ thông tin hiện đại được sử dụng	3	4	12	4	12
4. Uy tín, thương hiệu ACB trên thị trường	4	4	16	4	16
5. Sản phẩm dịch vụ đa dạng	4	4	16	4	16
6. Mạng lưới chi nhánh trải dài trên toàn quốc	3	3	9	4	12
7. Công tác marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường	4	4	16	4	16
8. Nguồn vốn tự có còn thấp	3	0	0	0	0
9. Quản lý, hiệu quả kinh doanh của một số chi nhánh chưa tốt	3	0	0	0	0
10. Chi phí vốn huy động cao	2	3	6	3	6
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Tiềm năng của thị trường lớn	4	4	16	4	16
2. An ninh chính trị và nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định	4	4	16	4	16
3. Pháp luật, Chủ chương và định hướng của nhà nước về ngành ngân hàng	4	4	16	4	16
4. Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hoá hệ thống	3	0	0	0	0
5. Thực hiện Hiệp định thương mại Việt - Mỹ, các cam kết WTO	3	3	9	3	9
6. Khoa học công nghệ thông tin có tốc độ phát triển nhanh chóng	3	0	0	0	0
7. Cạnh tranh mạnh mẽ của các ngân hàng	3	3	9	3	9
8. Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán phổ biến	2	2	4	2	4
9. Phát triển nhanh và mạnh mẽ của các thị trường	3	3	9	3	9
10. Có sự chênh lệch lớn giữa thành thị và nông thôn về mức sống, thu nhập, chi tiêu	3	3	9	3	9
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>191</b>		<b>194</b>

**Nhận xét:** Lựa chọn chiến lược phát triển thị trường do chiến lược này có điểm hấp dẫn TAS cao hơn là 194.

**- Ma trận QSPM cho nhóm W/O****Bảng 3.3. Ma trận QSPM nhóm W/O**

Các yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Thâm nhập thị trường		Đa dạng hoá	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Trình độ đội ngũ của Ban lãnh đạo	4	4	16	4	16
2. Nhân viên có tay nghề cao	3	4	12	4	12
3. Công nghệ thông tin hiện đại được sử dụng	3	4	12	3	9
4. Uy tín, thương hiệu ACB trên thị trường	4	4	16	4	16
5. Sản phẩm dịch vụ đa dạng	4	4	16	3	12
6. Mạng lưới chi nhánh trải dài trên toàn quốc	3	4	12	3	9
7. Công tác marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường	4	4	16	4	16
8. Nguồn vốn tự có còn thấp	3	0	0	2	6
9. Quản lý, hiệu quả kinh doanh của một số chi nhánh chưa tốt	3	0	0	0	0
10. Chi phí vốn huy động cao	2	3	6	2	4
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Tiềm năng của thị trường lớn	4	4	16	4	16
2. An ninh chính trị và nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định	4	4	16	4	16
3. Pháp luật, Chủ chương và định hướng của nhà nước về ngành ngân hàng	4	4	16	3	12
4. Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hoá hệ thống	3	0	0	2	6
5. Thực hiện Hiệp định thương mại Việt - Mỹ, các cam kết WTO	3	3	9	3	9
6. Khoa học công nghệ thông tin có tốc độ phát triển nhanh chóng	3	0	0	0	0
7. Cạnh tranh mạnh mẽ của các ngân hàng	3	3	9	3	9
8. Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán phổ biến	2	2	4	3	6
9. Phát triển nhanh và mạnh mẽ của các thị trường	3	3	9	3	9
10. Có sự chênh lệch lớn giữa thành thị và nông thôn về mức sống, thu nhập, chi tiêu	3	3	9	3	9
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>194</b>		<b>192</b>

**Nhận xét:** Lựa chọn chiến lược thâm nhập thị trường do chiến lược này có điểm hấp dẫn TAS cao hơn là 194.

## - Ma trận QSPM cho nhóm S/T

**Bảng 3.4. Ma trận QSPM nhóm S/T**

Các yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế							
		Khác biệt hoá		Kết hợp về phía trước		Kết hợp về phía sau		Kết hợp theo chiều ngang	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>									
1. Trình độ đội ngũ của Ban lãnh đạo	4	4	16	3	12	3	12	4	16
2. Nhân viên có tay nghề cao	3	4	12	3	9	3	9	3	9
3. Công nghệ thông tin hiện đại được sử dụng	3	4	12	3	9	3	9	3	9
4. Uy tín, thương hiệu ACB trên thị trường	4	4	16	4	16	4	16	4	16
5. Sản phẩm dịch vụ đa dạng	4	4	16	3	12	3	12	3	12
6. Mạng lưới chi nhánh trải dài trên toàn quốc	3	3	9	3	9	3	9	3	9
7. Công tác marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường	4	3	12	3	12	3	12	0	0
8. Nguồn vốn tự có còn thấp	3	0	0	2	6	2	6	3	9
9. Quản lý, hiệu quả kinh doanh của một số chi nhánh chưa tốt	3	0	0	2	6	2	6	0	0
10. Chi phí vốn huy động cao	2	3	6	2	4	2	4	1	2
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>									
1. Tiềm năng của thị trường lớn	4	4	16	3	12	3	12	3	12
2. An ninh chính trị và nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định	4	4	16	3	12	3	12	3	12
3. Pháp luật, Chủ chương và định hướng của nhà nước về ngành ngân hàng	4	3	12	3	12	3	12	3	12
4. Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hoá hệ thống	3	0	0	3	9	3	9	0	0
5. Thực hiện Hiệp định thương mại Việt - Mỹ, các cam kết WTO	3	3	9	3	9	3	9	3	9
6. Khoa học công nghệ thông tin có tốc độ phát triển nhanh chóng	3	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Cạnh tranh mạnh mẽ của các ngân hàng	3	3	9	3	9	3	9	3	9
8. Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán phổ biến	2	2	4	3	6	3	6	3	6
9. Phát triển nhanh và mạnh mẽ của các thị trường	3	4	12	3	9	3	9	3	9
10. Có sự chênh lệch lớn giữa thành thị và nông thôn về mức sống, thu nhập, chi tiêu	3	2	6	2	6	2	6	2	6
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>183</b>		<b>179</b>		<b>179</b>		<b>157</b>

**Nhận xét:** Lựa chọn chiến lược khác biệt hoá do chiến lược này có điểm hấp dẫn TAS cao hơn là 183.

**- Ma trận QSPM cho nhóm W/T****Bảng 3.5. Ma trận QSPM nhóm W/T**

Các yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Thu hẹp bớt hoạt động		Cắt bỏ bớt hoạt động	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Các yếu tố bên trong</b>					
1. Trình độ đội ngũ của Ban lãnh đạo	4	1	4	1	4
2. Nhân viên có tay nghề cao	3	1	3	1	3
3. Công nghệ thông tin hiện đại được sử dụng	3	1	3	1	3
4. Uy tín, thương hiệu ACB trên thị trường	4	1	4	1	4
5. Sản phẩm dịch vụ đa dạng	4	1	4	1	4
6. Mạng lưới chi nhánh trải dài trên toàn quốc	3	1	3	1	3
7. Công tác marketing, nghiên cứu và phát triển thị trường	4	1	4	1	4
8. Nguồn vốn tự có còn thấp	3	2	6	2	6
9. Quản lý, hiệu quả kinh doanh của một số chi nhánh chưa tốt	3	2	6	2	6
10. Chi phí vốn huy động cao	2	0	0	0	0
<b>Các yếu tố bên ngoài</b>					
1. Tiềm năng của thị trường lớn	4	1	4	1	4
2. An ninh chính trị và nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng ổn định	4	1	4	1	4
3. Pháp luật, Chủ chương và định hướng của nhà nước về ngành ngân hàng	4	1	4	1	4
4. Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hoá hệ thống	3	1	3	1	3
5. Thực hiện Hiệp định thương mại Việt - Mỹ, các cam kết WTO	3	1	3	1	3
6. Khoa học công nghệ thông tin có tốc độ phát triển nhanh chóng	3	1	3	1	3
7. Cạnh tranh mạnh mẽ của các ngân hàng	3	1	3	1	3
8. Thói quen sử dụng tiền mặt trong thanh toán phổ biến	2	1	2	1	2
9. Phát triển nhanh và mạnh mẽ của các thị trường	3	1	3	1	3
10. Có sự chênh lệch lớn giữa thành thị và nông thôn về mức sống, thu nhập, chi tiêu	3	1	3	1	3
<b>Tổng số điểm hấp dẫn</b>			<b>69</b>		<b>69</b>

**Nhận xét:** Các chiến lược này có tổng điểm hấp dẫn là rất thấp nên ACB không lựa chọn những chiến lược này. Để khắc phục thì ACB sẽ thực hiện một số giải pháp nhằm hạn chế điểm yếu và tránh nguy cơ xảy ra.

**Bảng 3.6. Tổng hợp điểm hấp dẫn của các chiến lược**

<b>Tên chiến lược</b>	<b>Điểm hấp dẫn</b>	<b>Nhận xét</b>
Phát triển thị trường	194	Ưu tiên lựa chọn 1
Thâm nhập thị trường	194	Ưu tiên lựa chọn 1
Đa dạng hoá	192	Ưu tiên lựa chọn 1
Phát triển sản phẩm	191	Ưu tiên lựa chọn 1
Khác biệt hoá	183	Cân nhắc lựa chọn
Kết hợp theo chiều ngang	157	Cân nhắc lựa chọn
Kết hợp về phía trước	179	Cân nhắc lựa chọn
Kết hợp về phía sau	179	Cân nhắc lựa chọn
Thu hẹp bớt hoạt động	69	Không lựa chọn
Cắt bỏ bớt hoạt động	69	Không lựa chọn

Từ bảng 3.6, có thể lựa chọn một số chiến lược của ACB để thực hiện mục tiêu của ACB đến năm 2015 như sau:

**- Chiến lược phát triển thị trường (S1,2,3,4,5,7 + O1,2,3)**

ACB tận dụng uy tín, công nghệ để phát triển hoạt động tại những thị trường mới nhằm tận dụng hiệu quả cơ hội từ tiềm năng thị trường trong nước mà ACB chưa khai thác cũng như vươn ra thị trường nước ngoài. Việc phát triển thị phần bằng việc mở rộng mạng lưới chi nhánh đến các khu vực mà ACB chưa khai thác và tiến đến mở các chi nhánh và văn phòng đại diện ở nước ngoài. Tuy nhiên, việc phát triển thị trường nhanh hay chậm còn phụ thuộc vào các yếu tố khách quan như : Sự phát triển kinh tế của khu vực mà ACB muốn phát triển thị trường (độ lớn của thị trường), quy định của pháp luật trong nước và quốc gia mà ACB muốn mở rộng thị trường.

**- Chiến lược thâm nhập thị trường (S1,2,3,4,5,6,7 + W1,3 + O1,2,3)**

ACB tận dụng uy tín, chất lượng hoạt động, để tăng thị phần với các cơ hội do sự phát triển của nhu cầu thị trường, sự phát triển của nền kinh tế và sự ổn định về chính trị – xã hội. Giai đoạn từ 2007 – 2009, ACB phải tập trung nguồn lực để tăng trưởng thị phần, để tạo được một sự phòng thủ vững chắc trước sự xâm nhập của các ngân hàng nước ngoài. Củng cố và gia tăng thị phần trên thị trường hiện tại được thực hiện thông qua các giải pháp: Cải tiến sản phẩm dịch vụ để luôn có những điểm mới; mở rộng mạng lưới bán hàng; giảm chi phí đầu vào để giá đầu ra cạnh tranh hơn; điều chỉnh các chiến lược quảng cáo và khuyến mãi; phát triển các chiến lược truyền thông để làm cho khách hàng tin tưởng sản phẩm dịch vụ của ACB; phát triển các chiến lược bán hàng.



**- Chiến lược đa dạng hoá hoạt động đồng tâm (S1,2,3,4,5,6,7 + W3 + O1,2,3)**

Đa dạng hoá hoạt động đồng tâm là một chiến lược tăng trưởng khác mà ACB quan tâm thực hiện, ACB đã có ACBS, ACBA, đang chuẩn bị thành lập Công ty cho thuê tài chính và công ty quản lý quỹ. Với vị thế cạnh tranh đã được thiết lập khá vững chắc trên thị trường, trong thời gian sắp tới, ACB nên xem xét thực hiện chiến lược đa dạng hoá đồng tâm để từng bước trở thành nhà cung cấp dịch vụ tài chính toàn diện thông qua các hoạt động như: Cung cấp và tăng cường hợp tác với các công ty bảo hiểm để phối hợp cung cấp các giải pháp tài chính cho khách hàng; Nghiên cứu thành lập công ty thẻ, công ty tài trợ mua xe; Nghiên cứu khả năng thực hiện hoạt động dịch vụ ngân hàng đầu tư.

**3.3. Các giải pháp chủ yếu để thực hiện chiến lược**

**3.3.1. Nhóm giải pháp marketing**

**i. Thực hiện thường xuyên việc phân tích đối thủ cạnh tranh của ACB**

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

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

Để việc phân tích đối thủ cạnh tranh đạt kết quả cao, ACB cần thực hiện những nội dung sau:

- Xây dựng và triển khai qui trình phân tích đối thủ cạnh tranh với các công việc cụ thể gồm:
  - + Xác định nguyên tắc cơ bản cho việc xây dựng qui trình;
  - + Xây dựng nội dung qui trình;
  - + Tổ chức thử nghiệm qui trình trên một số đối thủ cạnh tranh, thực hiện tổng kết, đánh giá để hoàn thiện qui trình;
  - + Tổ chức triển khai chính thức;
  - + Định kỳ kiểm tra, đánh giá, hoàn thiện.
- Thiết lập phòng chuyên trách về phân tích đối thủ cạnh tranh. Phòng này có nhiệm vụ giúp ban điều hành của ngân hàng có được quyết định hợp lý trên cơ sở là đầu mối tập hợp thông tin, các ý kiến đánh giá, dự báo về các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
- Tổ chức đào tạo các cán bộ chuyên môn ở lĩnh vực này.

**ii. Khuyến khích và phát triển thương hiệu ACB**

Trong xu thế hội nhập và toàn cầu hoá, quan niệm về giá trị doanh nghiệp, về tài sản đã thay đổi rất nhiều. Nhưng tài sản vô hình như “nguồn nhân lực”, “thông tin”, “thương hiệu” đang trở thành ba nhóm tài sản vô cùng quý giá, có ý nghĩa quyết

định đến việc kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với ngân hàng thương mại, những tài sản này ngày càng trở nên quan trọng hơn do đặc tính hoạt động của ngân hàng là dựa vào uy tín và sự tin tưởng của ngân hàng đối với ngân hàng, và ngân hàng đối với khách hàng. Trong đó, vấn đề thương hiệu nổi lên như một vũ khí cạnh tranh đặc lực nhất.

Để việc phát triển thương hiệu được chuyên nghiệp, ACB cần thực hiện các việc sau:

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

- Phương thức quảng cáo và tài trợ: tài trợ các sự kiện có sức hút lớn đối với đông đảo dân chúng; thực hiện quảng cáo trên các phương tiện truyền thông.
- Phương thức giao dịch cá nhân và phương thức marketing trực tiếp thường có chi phí thấp hơn, nhưng đòi hỏi trình độ và kỹ năng giao tiếp tốt của nhân viên. Đây là phương thức rất phù hợp với ACB. Nó vừa tạo điều kiện xây dựng thương hiệu cho ACB, vừa nâng cao chất lượng nhân sự, phát huy được tính linh hoạt trong quan hệ giao tiếp trực tiếp giữa khách hàng và nhân viên ngân hàng. Đặc biệt là hạn chế được sự theo dõi của đối thủ cạnh tranh.
- Phương thức khuyến mãi chỉ có hiệu quả cao nếu sản phẩm của ngân hàng đa dạng, phong phú và đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, phương thức này chỉ nên áp dụng tại một số thời điểm nhất định và kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định.
- Phương thức tuyên truyền hoạt động của ngân hàng trong xã hội có hiệu quả về lâu dài, chi phí không tốn kém nhiều nhưng đòi hỏi quá trình quá trình bền bỉ thực hiện của ngân hàng trong nhiều năm. Do đó, ACB có thể lựa chọn phương thức này trong dài hạn để đầu tư.

*Thứ hai*, liên kết với những tên tuổi lớn, ACB tiếp tục liên kết với các thương hiệu nổi tiếng trong và ngoài ngành ngân hàng để tạo sự cộng hưởng trong phát triển thương hiệu.

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

### **iii. Mở rộng mạng lưới hoạt động đến năm 2015**

Hiện nay ở Việt Nam, mức trung bình khoảng 50.000 dân có một cơ sở ngân hàng. Nếu so với các nước phát triển, Việt Nam ít hơn từ 10 đến 15 lần và so với các nước đang phát triển, ít hơn 2,5 đến 5 lần. Với mức độ phân bố cơ sở ngân hàng như vậy sẽ không đáp ứng được những tiện ích của khách hàng trong việc huy động vốn và cho vay. Số điểm giao dịch ngân hàng tập trung ở thành phố lớn như TPHCM, Hà

nội với mức độ khoảng dưới 15.000 dân có một cơ sở ngân hàng, còn con số này ở các tỉnh khác trên 100.000

Trong giai đoạn 2008 – 2015, công nghệ ngân hàng phục vụ tại gia vẫn chưa đủ khả năng giải quyết được các nhu cầu của xã hội (có thể chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp lớn và thí điểm áp dụng cho công chúng). Vì vậy, ACB phải phát triển các cơ sở của ngân hàng gắn với đời sống kinh tế và xã hội của người dân và doanh nghiệp. Trong giai đoạn 2011 – 2015, công nghệ ngân hàng hiện đại hơn (ngân hàng tại gia) sẽ thay thế dần cho các chi nhánh vật chất.

Ngoài ra, mạng lưới ngân hàng còn phát triển thêm các cơ sở dịch vụ ngân hàng khác theo các hình thức, như các quầy giao dịch (Kiốt dịch vụ) ngân hàng; các trạm thiết bị thanh toán bán hàng, máy rút tiền tự động (ATM),...

Việc phát triển mạng lưới hoạt động của ACB trong thời gian tới là tất yếu. Tuy nhiên phải chọn phương thức mở rộng kênh phân phối theo các phương thức sau:

**ACB nên mở rộng mạng lưới hoạt động đến tất cả các tỉnh, thành phố trong cả nước.** Trong tương lai, hoạt động ngân hàng phải theo hướng cung cấp dịch vụ khắp mọi nơi. Vì vậy, các chi nhánh không chỉ đơn thuần là nơi huy động tiền gửi mà còn cung cấp các dịch vụ phát sinh lợi nhuận. Các chi nhánh ngân hàng phải từng bước trở thành các cửa hàng bán lẻ mà mục tiêu là bán cho khách hàng càng nhiều sản phẩm càng tốt.

Trong giai đoạn 2007 – 2010, ACB phải tập trung mở rộng mạng lưới đến tất cả các tỉnh thành phố trong cả nước. Thực hiện theo phương thức “vết dầu loang”. Cụ thể:

+ Ưu tiên mở rộng mạng lưới tại các vùng kinh tế trọng điểm, các địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh. Tiếp đến là mở rộng ra các tỉnh, thành phố lân cận.

+ Khi mở chi nhánh đầu tiên tại một địa phương (tỉnh, thành phố), quy mô chi nhánh phải đủ lớn để có thể đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. Tiếp đến là mở thêm các chi nhánh quy mô nhỏ hơn, phòng giao dịch, điểm giao dịch tại địa phương đó. Số lượng tùy thuộc vào tiềm năng thị trường và hiệu quả hoạt động của các chi nhánh hiện hữu tại địa phương đó.

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

- Chi phí đầu tư và chi phí bảo vệ an toàn thấp.
- Thời gian hoạt động dài hơn (gồm cả ngày nghỉ cuối tuần và ngày lễ).
- Tiếp xúc với lượng khách hàng nhiều hơn so với các chi nhánh thông thường.

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

Các quầy giao dịch của ngân hàng nên được thành lập ở các điểm, như: trung tâm thương mại, sân bay, các điểm du lịch, trường đại học,...

**Thiết lập và mở rộng hệ thống ATM.** Máy rút tiền tự động (ATM) là một thiết bị chuyên dùng trong công nghệ ngân hàng. Nó có thể thực hiện các chức năng, như: hệ thống lưu trữ thông tin, kết đọng tiền mặt và được nối mạng với ngân hàng. Chức năng truyền thống và thông dụng của máy rút tiền tự động là thực hiện việc rút tiền mặt, thanh toán chuyển khoản, kiểm tra số dư tài khoản tiền gửi tại ngân hàng. Với công nghệ hiện tại nó còn có thể nhận tiền gửi, thực hiện một số thanh toán đơn giản qua ngân hàng.

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

Xây dựng một mạng lưới máy rút tiền tự động là hết sức đắt đỏ, mỗi máy khoảng 300 – 500 triệu đồng, chưa kể chi phí lắp đặt, bảo trì, quản lý máy. Vì vậy, ACB phải tính toán kỹ nơi đặt máy, thiết lập hệ thống mạng liên kết với các ngân hàng khác để tiết kiệm chi phí đầu tư và thoả mãn nhu cầu cao hơn cho khách hàng.

**Mua lại ngân hàng khác.** Một hình thức phổ biến để tăng qui mô hoạt động của các ngân hàng trên thế giới là sáp nhập và hợp nhất các ngân hàng. Vì vậy, để phát triển qui mô hoạt động, phát triển mạng lưới, trong tương lai xa hơn, ACB có thể mua lại một số ngân hàng nhỏ hơn.

#### **iv. Đẩy mạnh sự khác biệt hoá và đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ**

Để tạo sự khác biệt hoá trong sản phẩm dịch vụ, ACB cần thực hiện các việc sau:

- Tạo sự vượt trội trong chất lượng dịch vụ, xem việc không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ là trọng tâm trong kế hoạch hoạt động của ACB.

- Tiếp tục nghiên cứu và phát triển sản phẩm dịch vụ hướng đến việc thiết kế sản phẩm dịch vụ cải tiến và tạo các đặc trưng nổi bật. ACB cần tập trung nghiên cứu tìm ra các sản phẩm lõi. Sản phẩm lõi là sản phẩm có khả năng cạnh tranh, chiếm tỷ trọng lớn trong hoạt động, có khả năng lan toả, lôi kéo các dịch vụ khác cùng phát triển. Từ chỗ xác định được sản phẩm lõi, ACB sẽ tập trung nguồn lực vào thực hiện chúng.

- Thực hiện quản trị chất lượng chặt chẽ hơn.
- Thực hiện các hoạt động xúc tiến bán hàng hiệu quả.

Ngoài ra, trong xu thế hội nhập, nếu ngân hàng chỉ duy trì các dịch vụ truyền thống mà không tham gia vào các dịch vụ tài chính mới sẽ làm cho ngân hàng mất thị trường và gia tăng mức độ rủi ro. Ví dụ: cho vay là một hoạt động truyền thống của các ngân hàng, nhưng, khi thị trường tài chính phát triển, các doanh nghiệp lớn và có khả năng tài chính mạnh thường có xu hướng vay vốn trực tiếp qua phát hành các chứng khoán nợ. Trong trường hợp này thị phần còn lại của các ngân hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoặc các doanh nghiệp không có năng lực tài chính mạnh.

Như vậy, kinh doanh đa dịch vụ tài chính là một xu hướng tất yếu của quá trình phát triển của ACB trong thời gian tới. Đây là chiến lược phát triển ngân hàng ổn định. Trên cơ sở có thể phân tán được rủi ro và tạo tiền đề để nâng cao khả năng cạnh tranh trong quá trình hội nhập.

Tuy nhiên, việc đa dạng hoá các dịch vụ kinh doanh phải thực hiện thận trọng, phải thoả mãn các điều kiện sau:

- Thị trường cho sản phẩm mới;
- Công nghệ phục vụ cho phát triển sản phẩm mới;
- Vốn và nhân lực cho phát triển sản phẩm mới.

Trong giai đoạn 2007 – 2015, ACB nên nghiên cứu triển khai các dịch vụ mới sau đây:

#### **+ Triển khai sản phẩm dịch vụ uỷ thác**

Đây là dịch vụ mà ngân hàng thực hiện việc quản lý tài sản và quản lý hoạt động tài chính cho cá nhân và doanh nghiệp theo sự uỷ thác của khách hàng. Ngân hàng thực hiện thu phí trên cơ sở giá trị tài sản và qui mô vốn mà ngân hàng quản lý.

Việc phát triển dịch vụ uỷ thác sẽ vừa giúp khách hàng quản lý tiền có hiệu quả, đồng thời ngân hàng có thêm nguồn thu mới. Khi sản phẩm dịch vụ uỷ thác ra đời, tiền của khách hàng vẫn giữ trên tài khoản. Nó sẽ được ACB thay mặt khách hàng quản lý đầu tư vào những lĩnh vực sinh lời, như: kinh doanh chứng khoán, góp phần phát triển thị trường tài chính.

#### **v. Thâm nhập thị trường**

Với thị trường hiện tại của ACB là 19 tỉnh thành có tình hình kinh tế phát triển và năng động, được phủ bởi 87 chi nhánh và phòng giao dịch. Các sản phẩm dịch vụ của ACB khá đa dạng và được đánh giá cao. Đây là lợi thế để ACB thực hiện chiến lược thâm nhập vào thị trường hiện tại. Thực tế quan sát cho thấy, tại mỗi thị trường hiện tại ACB chưa sử dụng hết tiềm lực của thị trường như vốn nhân rồi, nhu cầu tín dụng, và nhu cầu thanh toán. Giải pháp cho ACB là gia tăng công tác tiếp thị để đưa sản phẩm của ACB đến với khách hàng trong thị trường hiện tại nhiều hơn.

### **3.3.2. Nhóm giải pháp tài chính**

#### **i. Sử dụng hiệu quả tiềm lực tài chính**

Hoạt động kinh doanh ngân hàng chịu sự chi phối nhiều của pháp luật và các quy định, hướng dẫn của NHNN. Các quy định như huy động vốn, sử dụng vốn, phát triển mạng lưới chi nhánh, tỷ lệ nợ quá hạn,... tất cả những ràng buộc này đều xoay quanh một mẫu số chung là vốn tự có. Với mỗi mức vốn tự có thì ngân hàng sẽ huy động, cho vay, mở chi nhánh,... ở một mức tối đa nhất định. Nếu giữ ở một mức thấp hơn mức tối đa thì ngân hàng không phạm luật, gặp ít rủi ro, nhưng đi kèm với nó là chưa phát huy hết tiềm lực tài chính, cụ thể là khả năng lợi nhuận mang lại.

Qua đánh giá về sử dụng tiềm lực tài chính của ACB ta thấy, ACB là ngân hàng thận trọng khi có tỷ lệ nợ quá hạn <1%; không sử dụng vốn ngắn hạn để cho vay dài hạn; tỷ lệ cho vay/tổng tài sản <40%. Do đó, sử dụng tối đa tiềm lực tài chính là giải pháp phát huy điểm mạnh của ACB. Khi thực hiện giải pháp này với số vốn tự có hiện tại 2.540 tỷ đồng thì ACB sẽ huy động được nhiều hơn, cho vay nhiều hơn, số dư nợ cho vay một nhóm khách hàng nhiều hơn hiện tại,... Giải pháp này sẽ phát huy hơn nữa khi ACB thực hiện giải pháp tăng vốn tự có trong thời gian tới.

Khi thực hiện được giải pháp này thì đặt ra cho ACB nhiều yêu cầu như : đa dạng hoá sản phẩm để có thể thu hút thêm vốn huy động, gia tăng cho vay; xây dựng các quy trình quản trị rủi ro như: rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro vận hành.

#### **ii. Phát triển vốn**

Với quy mô vốn như hiện nay, các ngân hàng thương mại Việt Nam khó có thể đứng vững trong cạnh tranh trên thị trường Việt Nam khi thực hiện lộ trình mở cửa thị trường theo AFTA, hiệp định thương mại Việt Mỹ và các cam kết trong việc gia nhập WTO. Trong bối cảnh đó, ACB phải phát triển vốn nhanh.

ACB cần thực hiện tăng vốn từ những nguồn chính sau đây:

##### **Tăng vốn từ nội bộ ngân hàng**

Đây là nguồn bổ sung vốn cơ bản của ngân hàng trích từ lợi nhuận không chia. Nguồn này có các thuận lợi sau:

- Không phụ thuộc vào thị trường vốn. Trong điều kiện thị trường vốn chưa phát triển như Việt Nam, nguồn này tỏ ra có ưu thế rõ rệt.
- Chi phí huy động thấp.
- Không ảnh hưởng đến quyền kiểm soát ngân hàng của các cổ đông.

##### **Tăng vốn từ bên ngoài**

Tăng vốn từ nguồn nội bộ mặc dù có nhiều thuận lợi như trình bày ở trên, tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay, ở Việt Nam việc tăng vốn từ nguồn nội bộ cũng gặp khó khăn không ít, như:

- Thời điểm hội nhập quá gần;

- Phần lớn những người nắm giữ cổ phiếu ngân hàng không phải là những nhà đầu tư chuyên nghiệp. Nếu phân chia cổ tức thấp sẽ ảnh hưởng đến tâm lý cổ động, ảnh hưởng đến giá cổ phiếu và uy tín của ngân hàng. Tại thời điểm hiện nay, việc không chia toàn bộ cổ tức bằng tiền mặt mà một phần bằng cổ phiếu mới được các cổ đông hiện hữu rất ủng hộ.

Như vậy trong môi trường kinh tế – xã hội của Việt Nam, cách tăng vốn từ bên ngoài cũng có vị trí quan trọng giúp ngân hàng phát triển nhanh để đáp ứng nhu cầu của quá trình hội nhập.

Tăng vốn từ bên ngoài có thể thực hiện bằng các biện pháp sau:

- Bán cổ phiếu phổ thông cho các nhà đầu tư trong nước;
- Bán cổ phiếu phổ thông cho các nhà đầu tư nước ngoài;
- Phát hành trái phiếu dài hạn, hoặc trái phiếu có tính chuyển đổi thành cổ phiếu thường.

Trong các cách tăng vốn từ bên ngoài kể trên, việc tăng vốn từ việc bán cổ phiếu phổ thông cho các nhà đầu tư nước ngoài là có hiệu quả hơn đối với ACB do:

- ACB có thể chủ động chọn cổ đông nước ngoài phù hợp với chiến lược phát triển;
- Giá mua của các cổ đông nước ngoài thường cao hơn thị giá trên thị trường nội địa;
- Sự hỗ trợ về nghiệp vụ và quản trị của các cổ đông nước ngoài (nếu là các ngân hàng nước ngoài có uy tín);

Như vậy, ACB có thể bán cho các cổ đông nước ngoài một phần vốn nữa để nâng tỷ lệ vốn góp của cổ đông nước ngoài không quá 30% vốn tự có của ACB.

### **Khả năng phát huy của việc tăng vốn tự có**

Cuối năm 2006, vốn cổ phần của ACB là 1.100 tỷ đồng và 1.650 tỷ đồng giá trị trái phiếu chuyển đổi. Tháng 3/2007, ACB thực hiện tăng vốn cổ phần thông qua việc chia cổ tức bằng cổ phiếu và chuyển đổi 2/3 giá trị trái phiếu chuyển đổi nâng vốn cổ phần lên 2.540 tỷ đồng và còn giá trị trái phiếu chuyển đổi là 495 tỷ đồng. Theo kế hoạch tăng vốn trong năm 2007 thì cuối năm ACB sẽ chuyển đổi hết số trái phiếu và phát hành 100 tỷ đồng vốn cổ phần mới, nâng giá trị vốn cổ phần của ACB cuối năm 2007 lên 3.135 tỷ đồng. Thêm vào đó, ACB được NHNN cho phép phát hành 6.500 tỷ đồng trái phiếu chuyển đổi với thời hạn 5 năm. Vậy sau 5 năm tổng giá trị vốn cổ phần của ACB sẽ hơn 10.000 tỷ đồng vì ngoài phần gia tăng bằng phát hành vốn cổ phần mới, chuyển đổi trái phiếu còn có phần gia tăng từ chính sách cổ tức bằng cổ phiếu, quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ ( trích 5% tính theo lãi ròng hàng năm).

Với vốn tự có trên 10.000 tỷ đồng và theo những quy định hiện nay thì khả năng huy động và sử dụng vốn của ACB có thể đạt thông qua bảng 3.7





**Bảng 3.7 Khả năng ACB có thể đạt được khi vốn tự có tăng lên 10.000 tỷ đồng**

Chỉ tiêu	Hệ số yêu cầu so với vốn tự có	Vốn tự có 10.000 tỷ đồng
Huy động vốn	5%	200.000
Tổng tài sản có rủi ro quy đổi	8%	125.000
Số dư cho vay tối đa một khách hàng	15%	1.500
Số chi nhánh, phòng giao dịch	20 tỷ đồng	500

Ngoài ra khi tăng vốn tự có thì ACB còn phát huy được các giải pháp quản trị nguồn vốn giữa ngoại tệ và nội tệ, quản trị lãi suất, quản trị rủi ro, quản trị thanh khoản,... vì các vấn đề này liên quan đến việc gia tăng vốn huy động, gia tăng giá trị khoản cho vay.

### 3.3.3. Nhân lực

#### \* Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của ACB.

Nguồn nhân lực của ACB bao gồm đội ngũ nhân viên hiện tại và đội ngũ nhân viên tiềm năng, là những người sẽ gia nhập ACB trong tương lai. ACB cần thực hiện các công việc sau để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

*Thứ nhất*, xác định rõ ràng các tiêu chí khi tuyển dụng nhân sự.

Để có nguồn nhân lực có trình độ cao, ACB phải chuyên nghiệp hoá trong công tác tuyển dụng. Đầu tiên, phải xây dựng được tiêu chí tuyển dụng, cụ thể:

#### - Đối với nhân sự cấp điều hành

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

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

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

#### - Đối với nhân viên tác nghiệp

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

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

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

đồng bộ giữa các nhân viên trong từng bộ phận và nhân viên giữa các bộ phận trong quá trình cung ứng dịch vụ ngân hàng.

*Thứ hai*, tăng cường sự phối hợp chặt chẽ với các trường Đại học để tìm được nguồn nhân lực có chất lượng cao.

*Thứ ba*, chính sách đãi ngộ nhân viên hấp dẫn, xây dựng tiến trình nghề nghiệp rõ ràng để nhân viên phấn đấu.

*Thứ tư*, xây dựng trung tâm đào tạo của ACB thành một trung tâm đào tạo chuyên nghiệp, chất lượng cao, phù hợp với mục tiêu tăng trưởng nhanh của ACB.

*Thứ năm*, khuyến khích động viên nhân viên tự nâng cao trình độ của chính mình, qua đó họ có cơ hội cống hiến hơn nữa cho sự phát triển của ngân hàng.

#### **\* Giữ chân nhân tài**

Đây là vấn đề đau đầu đặt ra cho các nhà quản lý nhân sự hiện nay. Vì cách mà các đối thủ cạnh tranh cải thiện vị trí của họ là “bắt cóc” nhân viên có tài của doanh nghiệp đối thủ. Đây là cách nhanh nhất, rẻ nhất, và khả thi nhất mà mọi doanh nghiệp đều có thể nhận ra. Vì tính chất tương đồng về sản phẩm dịch vụ ngân hàng và dễ bắt chước, không có bản quyền,... Nên khi thu được nhân sự chủ chốt của ngân hàng dẫn đầu thì ngân hàng theo sau sẽ cung cấp sản phẩm, hoạch định các chiến lược kinh doanh, xây dựng hệ thống quản trị,... tương tự ngân hàng dẫn đầu đã làm. Cách này đang được Sacombank, Techcombank, Eximbank,... vận dụng một cách rất tài tình. ACB đã từng là nạn nhân của những ngân hàng này. ACB sẽ là nạn nhân vào bất cứ lúc nào nếu ACB không quan tâm đến việc níu giữ nhân viên, đặc biệt là những nhân viên có tài.

Công bố tiến trình nghề nghiệp của nhân viên, chính sách lương thưởng, xây dựng văn hoá doanh nghiệp,... sẽ giữ chân được những nhân viên trung thành với ngân hàng.

Bán cổ phần với giá ưu đãi và hạn chế chuyển nhượng ngoài khả năng giữ chân những người trung thành còn có khả năng trói chân những người có tài mà lại thích bay nhảy, trói chân những người nắm vị trí chủ chốt trong ngân hàng.

#### **3.3.4. Giải pháp công nghệ**

##### **\* Tiếp tục đầu tư phát triển công nghệ.**

Các thiết bị công nghệ thông tin có tuổi thọ rất thấp. Có thiết bị chỉ sau 3 năm đã không còn tương thích với công nghệ tiên tiến. Do đó, trong giai đoạn 2007 – 2015, ACB phải tiếp tục đầu tư công nghệ để triển khai các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích, như: thẻ ghi nợ, hệ thống máy rút tiền tự động cũng như tiến tới các dịch vụ ngân hàng điện tử, ngân hàng qua Internet,... Mặt khác, việc nâng cao trình độ nhân lực vận hành công nghệ phải được thực hiện trên cơ sở hoàn thiện các chế độ đãi ngộ hợp lý.

**\* Hoàn thiện cung cấp dịch vụ ngân hàng điện tử**

Công nghệ thông tin đã phát triển đến một trình độ cao, đặc biệt là mạng Internet và công nghệ bảo mật đã cho phép ngân hàng thực hiện dịch vụ ngân hàng điện tử. Nhiều ngân hàng trên thế giới đã tồn tại song song cả chi nhánh thực và cả chi nhánh ảo trên mạng. Nhưng tại Việt Nam do còn nhiều hạn chế về mạng Internet và công nghệ bảo mật nên các ngân hàng điện tử chỉ dừng lại ở giới thiệu thông tin ngân hàng, tra soát số dư và dịch vụ thanh toán đơn giản với giá trị nhỏ. ACB cũng mới ứng dụng đơn giản như các ngân hàng khác nhưng có sản phẩm đa dạng hơn như : Internet banking, Phonebanking, Mobilebanking, Callcenter.

**3.3.5. Giải pháp quản trị hệ thống**

**\* Giải pháp về quản lý các chi nhánh trong toàn hệ thống.**

Một ngân hàng với trụ sở chính và vài chi nhánh và phòng giao dịch thì công việc quản lý chi nhánh có thể đánh giá là đơn giản. Nhưng khi con số chi nhánh, phòng giao dịch ở con số hàng trăm thì đây là vấn đề đáng quan tâm hàng đầu đối với công tác quản trị, ta không thể dùng cách quản lý cũ để quản lý hệ thống ở giai đoạn phát triển này. Theo khảo sát và đánh giá của khách hàng thì không chỉ ACB mà cả hệ thống ngân hàng Việt Nam đều gặp khó khăn trong công tác quản lý chi nhánh, phòng giao dịch. Điều này có thể dễ nhận ra ở phong cách phục vụ khác nhau, chênh lệch về chất lượng dịch vụ, khác nhau về thủ tục,... Còn đi sâu vào bên trong thì tỷ lệ nợ quá hạn, là quản lý sổ sách chứng từ, là quản trị rủi ro tại đơn vị,... Để giải quyết những vấn đề này ta cần có giải pháp để quản lý chi nhánh trong toàn hệ thống.

Khi phát triển mạng lưới của mình lên con số hàng chục, ACB đã thực hiện nhiều giải pháp để quản lý hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch. Trước hết đó là cải cách về cơ cấu tổ chức khi tách Hội sở ra khỏi hoạt động kinh doanh trực tiếp mà chỉ đứng ở góc độ kinh doanh gián tiếp thông qua quản lý các khối và các ban trong ngân hàng. Thiết lập các Sở giao dịch ở những tỉnh trung tâm trong hệ thống ACB để quản lý chi nhánh, và chi nhánh lại quản lý phòng giao dịch do chi nhánh đó phát triển. Giá trị các khoản cho vay được quyết định thông qua hạn mức quyết định của Ban tín dụng tại phòng giao dịch, chi nhánh, Sở giao dịch, và Hội đồng tín dụng tại Hội sở. Thực tế mô hình này đang phát huy tác dụng khi hệ thống vận hành an toàn, rủi ro được quản lý. Nhưng rủi ro, chênh lệch về chất lượng dịch vụ đang xảy ra ở một số chi nhánh, phòng giao dịch. Bên cạnh đó là chưa phát huy được hết tiềm năng phát triển của mỗi chi nhánh, phòng giao dịch.

Theo kế hoạch phát triển thì số chi nhánh, phòng giao dịch của ACB sẽ gia tăng lên con số hàng trăm ở tất cả 64 tỉnh trong cả nước và hướng ra việc mở chi nhánh ở nước ngoài. Để góp phần giải quyết vấn đề này tôi nêu ra một số chú ý cần thực hiện.

**Cơ cấu tổ chức:** Mỗi chi nhánh là cánh tay từ các Sở giao dịch, còn các phòng giao dịch là các ngón tay phát triển ra từ các bàn tay. Vì đặc thù về yếu tố môi trường của mỗi chi nhánh là khác nhau nên khi xây dựng cơ cấu tổ chức tại mỗi chi nhánh ta cần phân bổ nhân sự cho phù hợp. Các phòng giao dịch không được xa các chi nhánh chính về không gian địa lý và tính chất quản lý. Nghĩa là các báo cáo quản lý và thông tin quản trị phải được thông suốt từ Hội sở đến các phòng giao dịch. Hội sở ngoài công việc quản lý chung thì còn quản lý trực tiếp các sở giao dịch. Các sở giao dịch quản lý các chi nhánh do sở mình phát triển, còn các chi nhánh thì quản lý các phòng giao dịch do chi nhánh mình phát triển.

**Phân bổ quyền lợi, chỉ tiêu và nhiệm vụ trong hệ thống:** vì mỗi Sở giao dịch, chi nhánh, phòng giao dịch có nét đặc thù riêng nên khi phân bổ chỉ tiêu, nhiệm vụ và quyền lợi của mỗi đơn vị cần căn cứ vào những chỉ tiêu đánh giá khoa học để các đơn vị này phát huy được tối đa khả năng phục vụ của nó. Các chỉ tiêu đó như: dân số, thu nhập đầu người, vị trí địa lý, khả năng phát triển kinh tế, mức độ cạnh tranh,... xung quanh đơn vị đó. Khi đã phân bổ chỉ tiêu về huy động vốn, cho vay, doanh số cung ứng dịch vụ ngân hàng, lợi nhuận thì phải phân bổ mức thưởng gia tăng cho mỗi đơn vị. Đây là phần thưởng kích thích các đơn vị phát huy vượt yêu cầu của mỗi đơn vị đó.

**Cơ cấu nhân sự:** Mỗi Sở giao dịch, chi nhánh, phòng giao dịch có những khó khăn trong quản lý điều hành khác nhau. Do đó giải quyết tốt công tác nhân sự sẽ thực hiện được tính đồng bộ của toàn hệ thống. Công tác nhân sự này thể hiện qua các giám đốc/phó giám đốc, các trưởng phòng/kiểm soát viên, và các nhân viên.

Các giám đốc/phó giám đốc phải thật sự am hiểu về ngân hàng. Không thể có một chi nhánh phát triển tốt khi giám đốc/phó giám đốc chỉ biết về tín dụng, hoặc về thanh toán quốc tế, hoặc về huy động vốn. Người đứng đầu mỗi đơn vị này phải am tường về huy động vốn, cho vay, cung ứng dịch vụ ngân hàng, để ngoài công tác phát triển họ còn phải thực hiện công tác quản trị rủi ro. Do đó để có một người đứng đầu tốt tại mỗi đơn vị thì ACB cần tổ chức thi tuyển về các nghiệp vụ ngân hàng, khả năng quản trị điều hành. Qua các kỳ thi tuyển đầu vào và thi đánh giá khả năng hàng năm, ACB sẽ phân bổ đội ngũ quản lý phù hợp và có thể loại những nhà quản lý không còn khả năng tạo ra động lực phát triển cho ngân hàng.

Kiểm soát viên và các nhân viên: những kỳ thi tuyển dụng là giải pháp thu nhận được những người có khả năng cống hiến cho ngân hàng. Qua quá trình đào tạo hàng năm thì đội ngũ nhân sự này am hiểu thêm về các kỹ năng nghiệp vụ và quản lý ngân hàng. Do đó, ACB cần thực hiện các kỳ thi sát hạch trong năm cho các nhân viên. Ngoài mục đích phát huy khả năng học tập, trau dồi nghiệp vụ của nhân viên thì ACB sẽ phát hiện ra các nhà quản trị giỏi trong tương lai. Sau kỳ thi hàng năm thì sẽ thực hiện phân bổ một số nhân viên vào vị trí mới và có thể cho nghỉ việc một số nhân viên không còn khả năng cống hiến.

Với các kỳ thi sát hạch và hệ thống văn bản quy trình nghiệp vụ theo tiêu chuẩn chất lượng ISO thì ACB sẽ thoát khỏi đánh giá của khách hàng về sự chệnh

lệch trong chất lượng dịch vụ và cung cách phục vụ trong hệ thống. Ngoài ra là hiệu quả kinh doanh do việc các đơn vị đã xác định rõ đối thủ cạnh tranh cho riêng đơn vị mình và từ đó họ đưa ra giải pháp tăng khả năng cạnh tranh tại mỗi đơn vị. Tổng hợp sức mạnh từ các đơn vị là sức mạnh của toàn hệ thống ACB.

**\* Nâng cao năng lực quản trị rủi ro của ACB.**

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

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

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

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

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

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

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

### **3.4. Kiến nghị**

#### **3.4.1. Đối với nhà nước**

- Tiếp tục hoàn thiện môi trường pháp lý, tạo điều kiện cho sự cạnh tranh an toàn và bình đẳng giữa các ngân hàng.
- Sớm ban hành Luật giao dịch điện tử nhằm tạo cơ sở pháp lý cho các TCTD phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử. Theo đó, một số vấn đề được đặt ra để giải quyết như: Chữ ký điện tử (cơ quan cung cấp, cơ quan giám sát); tính

bảo mật an toàn; quyền và trách nhiệm của các bên tham gia giao dịch điện tử,...

- Chính phủ từng bước phân định rõ ràng quyền hạn của các cấp trong việc hoạch định và thực thi chính sách tiền tệ, đổi mới cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Nhà nước.
- Xem xét giảm thuế nhập khẩu các thiết bị, công nghệ ứng dụng trong hoạt động ngân hàng, tạo điều kiện đẩy mạnh hoạt động ngân hàng, hệ thống thanh toán.

### **3.4.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước**

- Nhanh chóng đưa vào áp dụng các công cụ chính sách gián tiếp theo cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế, hạn chế và tiến tới xoá bỏ việc sử dụng các công cụ trực tiếp, nhất là các biện pháp hành chính trong điều hành chính sách tiền tệ và quản lý hoạt động ngân hàng.
- Tiếp tục xây dựng và hoàn chỉnh môi trường pháp lý về hoạt động bán hàng phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế. Cụ thể: bỏ quy định về số lượng chi nhánh ngân hàng phụ thuộc vào vốn tự có của ngân hàng. Vì một chi nhánh của một ngân hàng cũng như một cửa hàng của một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất hoặc thương mại.
- Sửa đổi cơ bản quy chế quản lý ngoại tệ và cơ chế điều hành tỷ giá theo hướng tự do hoá các giao dịch vãng lai, kiểm soát có lựa chọn các giao dịch tài khoản vốn, làm cho đồng tiền Việt Nam được tự do chuyển đổi, loại bỏ dần những hạn chế và mua bán ngoại tệ, về mở tài khoản thanh toán ngoại tệ ở nước ngoài cũng như sử dụng ngoại tệ trong thanh toán và tiết kiệm nội địa.
- Xây dựng hệ thống thông tin tài chính hiện đại, đảm bảo cho hệ thống ngân hàng hoạt động an toàn hiệu quả, dễ giám sát, đồng thời lập một chương trình về hội nhập trên mạng Internet để cập nhật thông tin tài chính, tiền tệ thế giới.
- Tăng cường quan hệ hợp tác quốc tế nhằm triển khai thông các quan hệ ngân hàng và tận dụng các nguồn vốn, công nghệ từ các nước và tổ chức quốc tế, trao đổi thông tin về lĩnh vực ngân hàng, đặc biệt về đào tạo, phổ biến kiến thức và kinh nghiệm hội nhập cho những cán bộ liên quan NHNN và một số NHTM.

### **3.4.3. Đối với Ngân hàng Á Châu**

Trong quá trình thực hiện các giải pháp nêu trên, do những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, ACB cần thường xuyên đánh giá, kiểm tra để có những điều chỉnh thích hợp.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG III**

Giai đoạn 2007 – 2015 là giai đoạn bản lề cho các ngân hàng Việt Nam nói chung và ACB nói riêng. Nó quyết định sự tồn tại và phát triển của ACB trong các năm tiếp theo. Trên cơ sở phân tích đánh giá các yếu tố môi trường và nội bộ, chương 3 đã xây dựng định hướng phát triển của ACB đến năm 2015. Các giải pháp nhằm khắc phục những điểm yếu, phát huy thế mạnh nhằm tận dụng cơ hội, tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường kinh doanh. Để thực hiện các chiến lược, người viết đã đưa ra một số giải pháp cụ thể. Tuy nhiên để các giải pháp đó đi vào thực tiễn, nó phải được triển khai thành những công việc cụ thể, xây dựng mục tiêu cho từng năm.

## KẾT LUẬN

Dịch vụ ngân hàng là một trong những dịch vụ cơ bản của nền kinh tế. Sự phát triển của sản phẩm dịch vụ ngân hàng có liên quan nhiều đến tăng trưởng các ngành trong nền kinh tế quốc dân và đời sống dân cư.

Việt Nam đã là thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại thế giới và Việt Nam đang thực hiện một số cam kết của tổ chức này từ 2006 đến 2020. Thực hiện các cam kết chính là việc Việt Nam hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu. Hội nhập kinh tế quốc tế sẽ mang lại cơ hội và nguy cơ cho mọi ngành nghề, trong đó ngành tài chính ngân hàng được các nhà nghiên cứu đánh giá là chịu nhiều áp lực cạnh tranh. Do đó, giai đoạn 2007 – 2015 là giai đoạn quyết định cho sự tồn tại và phát triển của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Sau hơn 14 năm hình thành và phát triển, ACB đã đạt được những bước tiến khá vững chắc. Tuy nhiên, nếu so sánh với các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới, ACB vẫn còn là một ngân hàng nhỏ, thiếu kinh nghiệm trong quản lý ngân hàng hiện đại.

Giai đoạn 2007 – 2015 là giai đoạn quan trọng đối với ACB. Việc định hướng phát triển đúng đắn cho giai đoạn này có ý nghĩa quyết định cho sự tồn tại và phát triển của ACB trong tương lai.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn, luận văn tập trung vào các nội dung: nêu một số lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh, phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của ACB từ đó tìm ra định hướng phát triển của ACB đến năm 2015. Căn cứ vào định hướng này, người viết đề xuất một số giải pháp để thực hiện thành công chiến lược đã lựa chọn. Các giải pháp được chia thành nhóm: giải pháp marketing, giải pháp tài chính, giải pháp nhân sự, giải pháp công nghệ, và giải pháp quản trị.

Trong quá trình thực hiện các giải pháp nêu trên, do những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, ACB cần thường xuyên đánh giá, kiểm tra để có những điều chỉnh thích hợp.

Tuy nhiên, để thực hiện thành công định hướng phát triển đến năm 2015, ngoài yếu tố nội lực cũng cần có sự hỗ trợ từ Nhà nước thông qua các chính sách hợp lý.

Trên đây là toàn bộ nội dung luận văn với đề tài “**Định hướng phát triển của ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB) đến năm 2015**”. Mặc dù rất cố gắng, nhưng do thời gian và kinh nghiệm bản thân còn hạn chế nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của Thầy, Cô, các đồng nghiệp có quan tâm đến đề tài này.

Chân thành cảm ơn.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS Hồ Diệu (2002), Quản trị ngân hàng, NXB Thống kê.
2. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), Thị trường – Chiến lược – Cơ cấu, NXB TP HCM
3. Fred R. David (2003), Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê
4. Peter Rose (2001), Quản trị ngân hàng thương mại, NXB Tài chính
5. Đặng Kim Cương (2007), Cạnh tranh giành khách hàng & Chiến thắng bằng giá trị, NXB Lao động – Xã hội
6. Don Taylor, JS Archer (2004), Để cạnh tranh với những người khổng lồ, NXB Thống kê
7. TS Lý Quý Trung (2006), Franchise – Bí quyết thành công bằng mô hình nhượng quyền kinh doanh, NXB Trẻ
8. PGS.TS Trần Ngọc Thơ (2005), Tài chính doanh nghiệp hiện đại, NXB Thống kê
9. Michael E. Porter (1996), Chiến lược cạnh tranh, NXB Khoa học và Kỹ thuật
10. Richard Lynch (2003), Corporate Strategy, third edition
11. JF Sinkey (2002), Commercial bank financial management – in the financial services industry, sixth edition
12. Các báo cáo thường niên Ngân hàng Nhà Nước năm 2004, 2005, 2006.
13. Các báo cáo thường niên Ngân hàng Á Châu năm 2004, 2005, 2006, 6/2007
14. Tạp chí ngân hàng các năm 2003, 2004, 2005, 2006 và 2007
15. Các báo cáo thường niên Ngân hàng Đông Á năm 2004, 2005, 2006, 6/2007
16. Các báo cáo thường niên Ngân hàng Techcombank năm 2004, 2005, 2006, 6/2007
17. Các báo cáo thường niên Ngân hàng Sacombank năm 2004, 2005, 2006, 6/2007

## PHỤ LỤC 1

### 1. GIỚI THIỆU VỀ ACB.

Tên gọi: **Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu**  
Tên giao dịch quốc tế: **ASIA COMMERCIAL BANK**  
Tên viết tắt: **ACB**  
Trụ sở chính: 442 Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 3, TP. Hồ Chí Minh.  
Điện thoại: (08) 929 0999.  
Website: [www.acb.com.vn](http://www.acb.com.vn)

Logo:



Vốn điều lệ: 2.540.046.560.000 đồng.  
Giấy phép thành lập: Số 533/GP-UB do Ủy ban Nhân dân TP. Hồ Chí Minh cấp ngày 13/5/1993.  
Giấy phép hoạt động: Số 0032/NH-GP do Thống đốc NHNN cấp ngày 24/4/1993.  
Giấy CNĐKKD: Số 059067 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Hồ Chí Minh cấp cho đăng ký lần đầu ngày 19/5/1993.  
Mã số thuế: 0301452948.

Ngành nghề kinh doanh:

- Huy động vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn dưới các hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn, tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư và phát triển của các tổ chức trong nước, vay vốn của 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 theo luật định;
- Làm dịch vụ thanh toán giữa các khách hàng;
- Thực hiện kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc và thanh toán quốc tế, huy động các loại vốn từ nước ngoài và các dịch vụ ngân hàng khác trong quan hệ với nước ngoài

- khi được NHNN cho phép;
- Hoạt động bao thanh toán.

## 2. PHÁT TRIỂN-CÁC CỘT MỐC ĐÁNG NHỚ.

Tầm nhìn, mục tiêu và chiến lược nêu trên được cổ đông và nhân viên ACB đồng tâm bám sát trong suốt 14 năm hoạt động của mình và những kết quả đạt được đã chứng minh rằng đó là các định hướng đúng đối với ACB. Đó cũng chính là tiền đề giúp Ngân hàng khẳng định vị trí dẫn đầu của mình trong hệ thống NHTM tại Việt Nam trong lĩnh vực bán lẻ. Dưới đây là một số cột mốc đáng nhớ của ACB:

- **04/6/1993: ACB chính thức hoạt động.**
- **27/4/1996:** ACB là NHTMCP đầu tiên của Việt Nam phát hành thẻ tín dụng quốc tế ACB-MasterCard.
- **15/10/1997:** ACB phát hành thẻ tín dụng quốc tế ACB-Visa.
- **Năm 1997 – Tiếp cận nghiệp vụ ngân hàng hiện đại:** Công tác chuẩn bị nhằm nhanh chóng đáp ứng các chuẩn mực quốc tế trong hoạt động ngân hàng đã được bắt đầu tại ACB, dưới hình thức của một chương trình đào tạo nghiệp vụ ngân hàng toàn diện kéo dài hai năm. Thông qua chương trình đào tạo này ACB nắm bắt một cách hệ thống các nguyên tắc vận hành của một ngân hàng hiện đại, các chuẩn mực trong quản lý rủi ro, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, và nghiên cứu điều chỉnh trong điều kiện Việt Nam để áp dụng trong thực tiễn hoạt động ngân hàng.
- **Thành lập Hội đồng ALCO:** ACB là ngân hàng đầu tiên của Việt Nam thành lập Hội đồng quản lý tài sản Nợ-Có (ALCO). ALCO đã đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động an toàn và hiệu quả của ACB.
- **Mở siêu thị địa ốc:** ACB là ngân hàng tiên phong trong cung cấp các dịch vụ địa ốc cho khách hàng tại Việt Nam. Hoạt động này đã góp phần giúp thị trường địa ốc ngày càng minh bạch và được khách hàng ủng hộ. ACB trở thành ngân hàng cho vay mua nhà mạnh nhất Việt Nam.
- **Năm 1999:** ACB bắt đầu triển khai chương trình hiện đại hóa công nghệ thông tin ngân hàng nhằm trực tuyến hóa và tin học hóa hoạt động của ACB.
- **Năm 2000 - Tái cấu trúc:** Với những bước chuẩn bị từ năm 1997, đến năm 2000 ACB đã chính thức tiến hành tái cấu trúc (2000 - 2004) như là một bộ phận của chiến lược phát triển trong nửa đầu thập niên 2000. Cơ cấu tổ chức được thay đổi theo định hướng kinh doanh và hỗ trợ. Các khối kinh doanh gồm có Khối khách hàng cá nhân, Khối khách hàng doanh nghiệp, Khối ngân quỹ. Các đơn vị hỗ trợ

gồm có Khối công nghệ thông tin, Khối giám sát điều hành, Khối phát triển kinh doanh, Khối quản trị nguồn lực và một số phòng ban. Hoạt động kinh doanh của Hội sở được chuyển giao cho Sở Giao dịch. Tổng giám đốc trực tiếp chỉ đạo Ban Chiến lược, Ban kiểm tra - kiểm soát nội bộ, Ban Chính sách và quản lý rủi ro tín dụng, Ban Đảm bảo chất lượng, Phòng Quan hệ quốc tế và Phòng Thẩm định tài sản.

Cơ cấu tổ chức mới sau khi tái cấu trúc nhằm đảm bảo tính chỉ đạo xuyên suốt toàn hệ thống. Sản phẩm được quản lý theo định hướng khách hàng và được thiết kế phù hợp với từng phân đoạn khách hàng. Phát triển kinh doanh và quản lý rủi ro được quan tâm đúng mức. Các kênh phân phối tập trung phân phối sản phẩm dịch vụ cho khách hàng mục tiêu.

**29/6/2000 - Tham gia thị trường vốn:** Thành lập ACBS. Với sự ra đời công ty chứng khoán, ACB có thêm công cụ đầu tư hiệu quả trên thị trường vốn tuy mới phát triển nhưng được đánh giá là đầy tiềm năng. Rủi ro của hoạt động đầu tư được tách khỏi hoạt động ngân hàng thương mại.

- **02/01/2002 – Hiện đại hóa ngân hàng:** ACB chính thức vận hành TCBS.
- **06/01/2003 – Chất lượng quản lý:** Đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 trong các lĩnh vực (i) huy động vốn, (ii) cho vay ngắn hạn và trung dài hạn, (iii) thanh toán quốc tế và (iv) cung ứng nguồn lực tại Hội Sở.
- **14/11/2003 – Thẻ ghi nợ:** ACB là NHTMCP đầu tiên của Việt Nam phát hành thẻ ghi nợ quốc tế ACB-Visa Electron.
- Trong năm 2003, các sản phẩm ngân hàng điện tử phone banking, mobile banking, home banking và Internet banking được đưa vào hoạt động trên cơ sở tiện ích của TCBS.
- **10/12/2004 – Công nghệ sản phẩm cao:** Đưa ra sản phẩm quyền chọn vàng, quyền chọn mua bán ngoại tệ. ACB trở thành một trong các ngân hàng đầu tiên của Việt Nam được cung cấp các sản phẩm phái sinh cho khách hàng.
- **17/06/2005 – Đối tác chiến lược:** SCB & ACB ký kết thỏa thuận hỗ trợ kỹ thuật. Cũng từ thời điểm này, SCB trở thành cổ đông chiến lược của ACB. Hai bên cam kết dựa trên thế mạnh mỗi bên để khai thác thị trường bán lẻ đầy tiềm năng của Việt Nam.

### 3. THÀNH TÍCH VÀ SỰ CÔNG NHẬN CỦA XÃ HỘI

### **3.1. Nhìn nhận và đánh giá của xã hội.**

- Năm 2002 ACB được Giải thưởng Chất lượng Việt Nam do Hội đồng xét duyệt Quốc gia xét cấp.
- Năm 2002 nhận Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ về thành tích nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất, kinh doanh ổn định, và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ.
- Năm 2006 ACB là NHTMCP duy nhất nhận Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ trong việc đẩy mạnh ứng dụng phát triển công nghệ thông tin, góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc.
- Cũng trong năm 2006 này, ACB vinh dự được Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam trao tặng Huân chương lao động hạng III.

### **3.2. Nhìn nhận và đánh giá của khách hàng.**

Tốc độ tăng trưởng cao của ACB trong cả huy động và cho vay cũng như số lượng khách hàng suốt hơn 14 năm qua là một minh chứng rõ nét nhất về sự ghi nhận và tin cậy của khách hàng dành cho ACB. Đây chính là cơ sở và tiền đề cho sự phát triển của ACB trong tương lai.

### **3.3. Nhìn nhận và đánh giá của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam**

Kể từ khi NHNN ban hành Quy chế xếp hạng các tổ chức tín dụng cổ phần (năm 1998), một quy chế áp dụng theo chuẩn mực quốc tế CAMEL để đánh giá tính vững mạnh của một ngân hàng, thì liên tục tám năm qua ACB luôn luôn xếp hạng A. Hơn nữa, ACB luôn duy trì tỷ lệ an toàn vốn trên 8%. Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu là 8% được quy định trong Thỏa ước Basel I của Ngân hàng Thanh toán Quốc tế (BIS - Bank for International Settlements) mà NHNN áp dụng. Đặc biệt là tỷ lệ nợ quá hạn trong những năm qua luôn dưới 1%, cho thấy tính chất an toàn và hiệu quả của ACB.

### **3.4. Nhìn nhận và đánh giá của các định chế tài chính quốc tế và cơ quan thông tấn về tài chính ngân hàng**

- Năm 1997, ACB được Tạp chí Euromoney chọn là Ngân hàng tốt nhất Việt Nam.
- Trong bốn năm liền 1997 - 2000, ACB được tổ chức chuyển tiền nhanh Western Union chọn là Đại lý tốt nhất khu vực Châu Á.
- Năm 1998, ACB được chọn triển khai Chương trình Tài trợ các doanh nghiệp

vừa và nhỏ (SMEDF) do Liên minh châu Âu tài trợ.

- Năm 1999, ACB được Tạp chí Global Finance (Hoa Kỳ) chọn là Ngân hàng tốt nhất Việt Nam.
- Năm 2001 và 2002, chỉ có ACB là NHTMCP hội đủ điều kiện để cơ quan định mức tín nhiệm Fitch Ratings đánh giá xếp hạng.
- Năm 2002, ACB được chọn triển khai Dự án tài trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEFP) do Ngân hàng Hợp tác quốc tế Nhật Bản (JBIC) tài trợ.
- Năm 2003, ACB đoạt được Giải thưởng Chất lượng Châu Á Thái Bình Dương hạng xuất sắc của Tổ chức Chất lượng Châu Á Thái Bình Dương (APQO). Đây là lần đầu tiên một tổ chức tài chính của Việt Nam nhận được giải thưởng này.
- Năm 2005, ACB được Tạp chí The Banker thuộc Tập đoàn Financial Times, Anh Quốc, bình chọn là Ngân hàng tốt nhất Việt Nam (Bank of the Year) năm 2005.
- Năm 2006, ACB được Tổ chức The Asian Banker chọn là Ngân hàng bán lẻ xuất sắc nhất (Best Retail Bank) Việt Nam và được Tạp chí Euromoney chọn là Ngân hàng tốt nhất (Best Bank) Việt Nam. Như vậy, trong vòng một năm, ACB đoạt được ba danh hiệu ngân hàng tốt nhất Việt Nam của ba cơ quan thông tấn tài chính ngân hàng có tiếng trên thế giới.

# Mạng lưới chi nhánh (tính đến 3/2007)

## HỘI SỞ

442 Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 3, TP. HCM  
Tel : 84-8-929 0999 Fax: 84-8-839 9885  
Telex: 813158 ACB VT SWIFT: ASCBVNVX  
Email: acb@acb.com.vn Website: www.acb.com.vn

### THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Sở Giao Dịch  
442 Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 3  
**Chi Nhánh Lê Văn Sỹ**  
457 Lê Văn Sỹ, Q. 3  
**Chi Nhánh Lê Ngô Cát**  
9 Lê Ngô Cát, Q. 3  
**Chi Nhánh Sài Gòn**  
30 Mạc Đĩnh Chi, Q. 1  
**PGD Lê Lợi**  
41 Lê Lợi, Q. 1  
**PGD Zen Plaza**  
54-56 Nguyễn Trãi, Q. 1  
**PGD CitiPlaza**  
230 Nguyễn Trãi, Q.1  
**PGD Khánh Hội**  
14-16 Hoàng Diệu, Q. 4  
**Chi Nhánh Châu Văn Liêm**  
130-132 Châu Văn Liêm, Q. 5  
**PGD Tạ Uyên**  
101-103 Tạ Uyên, Q. 5  
**Chi Nhánh Chợ Lớn**  
747 Hồng Bàng, Q. 6  
**Chi Nhánh Phú Lâm**  
391A Kinh Dương Vương, Q. 6  
**Chi Nhánh Bình Tây**  
32A Hậu Giang, Q. 6  
**PGD Hồng Bàng**  
767-769 Hồng Bàng, Q. 6  
**Chi Nhánh Tân Thuận**  
334 Huỳnh Tấn Phát, Q. 7  
**PGD Phú Mỹ**  
1405 ĐL Nguyễn Văn Linh, Q. 7  
**Chi Nhánh Tùng Thiện Vương**  
402-404 Tùng Thiện Vương, Q. 8  
**PGD Kiến Thiết**  
43 Lê Văn Việt, Q. 9  
**Chi Nhánh Kỳ Hòa**  
109 Ba Tháng Hai, Q.10  
**Chi Nhánh Phú Thọ**  
292-294 Lý Thường Kiệt, Q.10  
**PGD Nguyễn Tri Phương**  
385 Nguyễn Tri Phương, Q.10  
**PGD Hòa Hưng**  
497 Cách Mạng Tháng Tám, Q.10  
**PGD Vạn Hạnh**  
439 Sư Vạn Hạnh, Q.10  
**Chi Nhánh Lạc Long Quân**  
626 Lạc Long Quân, Q.11  
**Chi Nhánh Ông Ích Khiêm**  
132 Ông Ích Khiêm, Q.11  
**Chi Nhánh An Sương**  
1/6 Trường Chinh, Q.12  
**PGD Hóc Môn**  
5/4 Lý Thường Kiệt, KP2, H. Hóc Môn  
**Chi Nhánh Thủ Đức**  
180 Võ Văn Ngân, Q. Thủ Đức  
**Chi Nhánh Nguyễn Văn Trỗi**  
23 Nguyễn Văn Trỗi, Q. Phú Nhuận  
**PGD Hồ Văn Huê**  
146 Hồ Văn Huê, Q. Phú Nhuận  
**Chi Nhánh Văn Lang**  
Số 1 Quang Trung, Q. Gò Vấp  
**PGD Gò Vấp**  
1/4 Quang Trung, Q. Gò Vấp  
**Chi Nhánh Cộng Hòa**  
419 Cộng Hòa, Q. Tân Bình  
**Chi Nhánh Tân Bình**  
29 Lý Thường Kiệt, Q. Tân Bình  
**Chi Nhánh Bảy Hiền**  
281 Cách Mạng Tháng 8, Q. Tân Bình

Tel : (08) 9290999  
Fax: (08) 8344404  
Tel : (08) 8435984  
Fax: (08) 8435983  
Tel : (08) 9302420  
Fax: (08) 9302421  
Tel : (08) 8243770  
Fax: (08) 8243946  
Tel : (08) 8214619  
Fax: (08) 8214618  
Tel : (08) 9255832  
Fax: (08) 9255832  
Tel : (08) 8378275  
Fax: (08) 8378275  
Tel : (08) 9430161  
Fax: (08) 9430160  
Tel : (08) 9508450  
Fax: (08) 9508454  
Tel : (08) 9552225  
Fax: (08) 9552235  
Tel : (08) 9606980  
Fax: (08) 9690979  
Tel : (08) 7516100  
Fax: (08) 8776590  
Tel : (08) 2610070  
Fax: (08) 2610071  
Tel : (08) 9606981  
Fax: (08) 9604947  
Tel : (08) 8720505  
Fax: (08) 8720506  
Tel : (08) 4120355  
Fax: (08) 4120352  
Tel : (08) 9514191  
Fax: (08) 9514192  
Tel : (08) 7308072  
Fax: (08) 7307657  
Tel : (08) 8398358  
Fax: (08) 8398361  
Tel : (08) 8638467  
Fax: (08) 8638466  
Tel : (08) 9572050  
Fax: (08) 9572051  
Tel : (08) 8628308  
Fax: (08) 8643215  
Tel : (08) 8623470  
Fax: (08) 8623471  
Tel : (08) 9745714  
Fax: (08) 9745715  
Tel : (08) 4065500  
Fax: (08) 4066650  
Tel : (08) 2557793  
Fax: (08) 2557794  
Tel : (08) 7102930  
Fax: (08) 7102931  
Tel : (08) 8968726  
Fax: (08) 8968504  
Tel : (08) 8458479  
Fax: (08) 8455690  
Tel : (08) 8479515  
Fax: (08) 8479516  
Tel : (08) 9894469  
Fax: (08) 9894470  
Tel : (08) 8959960  
Fax: (08) 8959701  
Tel : (08) 8105518  
Fax: (08) 8102770  
Tel : (08) 2653500  
Fax: (08) 2653501  
Tel : (08) 9707950  
Fax: (08) 9707951

**PGD Maximart Cộng Hòa**  
15-17 Cộng Hòa, Q. Tân Bình  
**Chi Nhánh Lũy Bán Bích**  
254 Lũy Bán Bích, Q. Tân Phú  
**Chi Nhánh Phan Đăng Lưu**  
30A Phan Đăng Lưu, Q. Bình Thạnh  
**Chi Nhánh Bình Thạnh**  
71 Điện Biên Phủ, Q. Bình Thạnh  
**PGD Bình Hòa**  
130 Nơ Trang Long, Q. Bình Thạnh  
**PGD Bến xe Miền Đông**  
176 Quốc Lộ 13, Q. Bình Thạnh  
**PGD Thị Nghè**  
4 Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 1  
**PGD Tân Sơn Nhì**  
360 Tân Sơn Nhì, P. Tân Sơn Nhì, Q. Tân Phú  
**PGD Bình Chánh**  
A11/11 Ấp 1, Xã Bình Chánh, H. Bình Chánh  
**Chi Nhánh Củ Chi**  
774 KP2 Quốc lộ 22, H. Củ Chi

Tel : (08) 8118681  
Fax: (08) 8118682  
Tel : (08) 9735204  
Fax: (08) 9735205  
Tel : (08) 5103623  
Fax: (08) 5103624  
Tel : (08) 5180787  
Fax: (08) 5180788  
Tel : (08) 4451975  
Fax: (08) 4451976  
Tel : (08) 2948791  
Fax: (08) 2948776  
Tel : (08) 4046300  
Fax: (08) 4046301  
Tel : (08) 8108717  
Fax: (08) 8108718  
Tel : (08) 4292004  
Fax: (08) 4292005  
Tel : (08) 7909140  
Fax: (08) 7909141

### KHÁNH HÒA

**Chi Nhánh Khánh Hòa**  
25 Lê Lợi, TP. Nha Trang

Tel : (058) 819570  
Fax: (058) 819571

### BÌNH DƯƠNG

**Chi Nhánh Bình Dương**  
305 Đại Lộ Bình Dương, TX Thủ Dầu Một  
**PGD Lái Thiêu**  
C175 KP Bình Đức 1, TT Lái Thiêu, H. Thuận An

Tel : (0650) 811720  
Fax: (0650) 811721  
Tel : (0650) 762339  
Fax: (0650) 762340

### ĐỒNG NAI

**Chi Nhánh Đồng Nai**  
94/467 Quốc Lộ 15, TP. Biên Hòa  
**PGD Hồ Nai**  
95/5 Khu phố 9, TP. Biên Hòa

Tel : (061) 813900  
Fax: (061) 813907  
Tel : (061) 882480  
Fax: (061) 882641

### VŨNG TÀU

**Chi Nhánh Vũng Tàu**  
3A Trần Hưng Đạo, TP. Vũng Tàu  
**PGD Bà Rịa**  
265 Cách Mạng Tháng Tám, P. Phước Hiệp

Tel : (064) 511970  
Fax: (064) 511971  
Tel : (064) 711584  
Fax: (064) 711585

### LONG AN

**Chi Nhánh Long An**  
123B Hùng Vương, TX Tân An

Tel : (072) 523650  
Fax: (072) 523651

### AN GIANG

**Chi Nhánh An Giang**  
95 Nguyễn Trãi, TP. Long Xuyên

Tel : (076) 844531  
Fax: (076) 844530

### CẦN THƠ

**Chi Nhánh Cần Thơ**  
17-19 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, TP. Cần Thơ

Tel : (071) 824510  
Fax: (071) 825628

### CÀ MAU

**Chi Nhánh Cà Mau**  
3A Hùng Vương, TP. Cà Mau

Tel : (0780) 837327  
Fax: (0780) 837326





#### HÀ NỘI

Chi nhánh Hà Nội  
184-186 Bà Triệu, Q. Hai Bà Trưng  
Chi nhánh Cửa Nam  
6 Nguyễn Thái Học, Q. Ba Đình  
PGD Hoàng Hoa Thám  
671 Phố Hoàng Hoa Thám, P. Vinh Phúc  
PGD Chùa Hà  
44/42 Nguyễn Phong Sắc nổi dài, Q. Cầu Giấy  
PGD Kim Liên  
2B Phạm Ngọc Thạch, Q. Đống Đa  
PGD Bát Đàn  
46B Phố Bát Đàn, Q. Hoàn Kiếm  
PGD Tràng Thi  
10B Tràng Thi, Q. Hoàn Kiếm  
PGD Trần Quốc Toàn  
95-97 Trần Quốc Toàn, Quận Hoàn Kiếm  
PGD Ngọc Lâm  
560 Nguyễn Văn Cừ, Q. Long Biên  
PGD Nội Bài  
Khu C, Tầng 1, Nhà ga T1, Sân Bay QT Nội Bài  
PGD Thanh Xuân  
233B Nguyễn Trãi, Q. Thanh Xuân

Tel : (04) 9433508  
Fax: (04) 9439283  
Tel : (04) 7470505  
Fax: (04) 7470479  
Tel : (04) 7616489  
Fax: (04) 7616491  
Tel : (04) 7686638  
Fax: (04) 7686639  
Tel : (04) 5746688  
Fax: (04) 5745372  
Tel : (04) 9231886  
Fax: (04) 9231884  
Tel : (04) 9288972  
Fax: (04) 9288971  
Tel : (04) 9429236  
Fax: (04) 9429235  
Tel : (04) 6520695  
Fax: (04) 6520693  
Tel : (04) 5844375  
Fax: (04) 5844377  
Tel : (04) 5574261  
Fax: (04) 5574263

#### HẢI PHÒNG

SGD Hải Phòng  
15 Hoàng Diệu, P. Minh Khai, Q. Hồng Bàng  
Chi nhánh Hải Phòng  
69 Điện Biên Phủ, TP. Hải Phòng  
PGD Quán Toan  
Km Số 9 Quốc Lộ 5, Q. Hồng Bàng  
PGD Tô Hiệu  
150 Tô Hiệu, Q. Lê Chân

Tel : (0313) 823388  
Fax: (0313) 823383  
Tel : (0313) 823392  
Fax: (0313) 823267  
Tel : (0313) 748598  
Fax: (0313) 748597  
Tel : (0313) 611888  
Fax: (0313) 611999

#### BẮC NINH

Chi nhánh Bắc Ninh  
242 Trần Phú, TT Từ Sơn, H. Từ Sơn

Tel : (0241) 760139  
Fax: (0241) 760142

#### HƯNG YÊN

Chi nhánh Hưng Yên  
TT Bản Yên Nhân, H. Mỹ Hào

Tel : (0321) 942588  
Fax: (0321) 942589

#### QUẢNG NINH

Chi nhánh Quảng Ninh  
747-749 Lê Thánh Tông, P. Bạch Đằng, TP Hạ Long

Tel : (033) 818282  
Fax: (033) 818881

#### HUẾ

Chi nhánh Huế  
Số 1 Trần Hưng Đạo, TP. Huế

Tel : (054) 571175  
Fax: (054) 571234

#### BÌNH ĐỊNH

Chi nhánh Bình Định  
171 Trần Hưng Đạo, P. Lê Lợi, TP Quy Nhơn

Tel : (056) 814418  
Fax: (056) 814419

#### ĐÀ NẴNG

Chi nhánh Đà Nẵng  
16 Thái Phiên, Q. Hải Châu  
PGD Cầu Vồng  
244 Ông Ích Khiêm, Q. Thanh Khê  
PGD Thanh Khê  
276 Điện Biên Phủ, P. Chính Gián, Q. Thanh Khê

Tel : (0511) 897806  
Fax: (0511) 897883  
Tel : (0511) 751603  
Fax: (0511) 751604  
Tel : (0511) 648999  
Fax: (0511) 648666

#### QUẢNG NAM

Chi nhánh Hội An  
24 Cửa Đại, TX Hội An

Tel : (0510) 914633  
Fax: (0510) 914634

#### ĐAKLAK

Chi nhánh Daklak  
60-62 Lê Hồng Phong, TP. Buôn Mê Thuột

Tel : (050) 810198  
Fax: (050) 810199

#### Trung tâm Chuyển tiền nhanh

ACB-Western Union  
767 - 769 Hồng Bàng, Q.6, TP HCM

Tel: (08) 8356605  
Fax: (08) 8324271

#### Trung tâm Thẻ ACB

30 Mạc Đĩnh Chi, Q.1, TP HCM

Tel : (08) 8222022  
Fax: (08) 8220392

#### Trung tâm ATM

71 Điện Biên Phủ, P.15, Q. Bình Thạnh, TP HCM

Tel : (848) 5140494  
Fax: (848) 5140495

#### CÁC CÔNG TY TRỰC THUỘC

Cty Chứng Khoán ACB (ACBS)  
9 Lê Ngọc Cát, Q.3, TP HCM

Tel : (08) 9302428  
Fax: (08) 9302423

Cty Quản lý nợ và khai thác  
tài sản Ngân Hàng Á Châu (ACBA)  
444 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.3, TP HCM

Tel: (08) 8328988  
Fax: (08) 8328987

## PHỤ LỤC 2A. KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

Thực hiện phỏng vấn có chọn lọc 500 khách hàng tại : Ngân hàng Á Châu, tại Công ty chứng khoán Á Châu, công ty chứng khoán Hải Phòng, Công ty Chứng khoán Sài Gòn, và một số khách hàng có giao dịch với Sacombank, Techcombank, Eximbank, Đông Á Bank, Vietcombank, BIDV,...

Phụ lục 4b là Câu hỏi phỏng vấn và kết quả sau khi thực hiện tổng hợp câu trả lời phỏng vấn theo tỷ lệ phần trăm câu trả lời của người được phỏng vấn

## PHỤ LỤC 2B. CÂU HỎI PHỎNG VẤN VÀ KẾT QUẢ

Chúng tôi đang thực hiện công tác nghiên cứu tình hình thị trường tài chính. Xin các Quý vị vui lòng cho biết ý kiến của mình về Ngân hàng Á Châu qua một số câu hỏi sau:

### 1 - Xin anh/chị vui lòng cho biết loại hình doanh nghiệp nơi mà anh/chị đang công tác.

- Doanh nghiệp nhà nước	<input type="text"/>	10
- Doanh nghiệp ngoài quốc doanh	<input type="text"/>	35
- Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	<input type="text"/>	10
- Doanh nghiệp tư nhân	<input type="text"/>	25
- Loại hình doanh nghiệp khác	<input type="text"/>	20

### 2 - Doanh nghiệp nơi anh/chị công tác có giao dịch thường xuyên với ngân hàng không ?

- Không thường xuyên	<input type="text"/>	5
- Thường xuyên	<input type="text"/>	25
- Rất thường xuyên	<input type="text"/>	70

### 3 - Doanh nghiệp của anh/chị thường xuyên giao dịch với ngân hàng qua các nghiệp vụ nào ?

- Gửi tiền tiết kiệm	<input type="text"/>	55
----------------------	----------------------	----

- Vay vốn		95
- Thanh toán		100
- Khác		85

**4 - Những yếu tố quan trọng của một ngân hàng để khách hàng đặt quan hệ giao dịch**

	Không	Ít	Trung bình	Quan trọng	Rất quan trọng
- Vị trí thuận tiện	2	3	15	70	10
- Cơ sở vật chất tốt	3	19	53	15	10
- Nhiều dịch vụ		1	1	3	95
- Có lãi suất hấp dẫn và phí thấp			1	9	90
- Uy tín thương hiệu			1	4	95
- Thủ tục đơn giản				1	99
- Thái độ phục vụ tốt					100
- Khác					

**5 Anh/chị đã và đang giao dịch với**

Một ngân hàng		10
Hai ngân hàng		71
Ba ngân hàng		14
Hơn 3 ngân hàng		5

**6 - Theo anh/chị loại ngân hàng nào có uy tín trên thị trường Việt Nam hiện nay**

	Số 1	Số 2	Số 3	Số 4
- Ngân hàng quốc doanh	55	30	10	5
- Ngân hàng cổ phần	20	30	25	25
- Ngân hàng liên doanh	33	30	25	12
- Chi nhánh ngân hàng nước ngoài	35	30	25	10

**7 Anh/chị thích giao dịch với các ngân hàng nào và vì lý do gì ?**

- Vietcombank
- NHNo&PTNT Việt Nam
- Ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam
- Ngân hàng công thương
- Ngân hàng Á Châu (ACB)
- Ngân hàng Thương tín (Sacombank)
- Ngân hàng Kỹ thương (Techcombank)
- Ngân hàng Đông Á (EAB)
- HSBC
- CitiBank
- Khác

Uy tín	Lãi suất	Dịch vụ đa dạng	Thủ tục nhanh gọn	Khác
91	72	65		85
82				64
80				76
79				67
87	90	95	99	57
86	90	94	99	55
85	89	94	98	52
86	89	90	99	77
90				78
90				79
72	69	32	89	55

**8 - Theo anh/chị, những yếu tố sau ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng**

- Tình hình chính trị ổn định
- Tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam
- Chính sách của nhà nước về quản lý tỷ giá và lãi suất
- Hội nhập kinh tế thế giới của Việt Nam
- Tiến bộ của khoa học kỹ thuật
- Biến động của giá vàng, giá bất động sản
- Biến động của thị trường chứng khoán
- Nhu cầu thanh toán không dùng tiền mặt

Rất ít	Ít	Trung bình	Nhiều	Rất nhiều
			10	90
	1	3	10	86
	1	20	70	9
	4	6	80	10
	2	10	76	12
	15	55	25	5
	5	30	55	10
	6	24	59	11

**9 - Anh/chị biết đến ACB thông qua**

- Báo, đài phát thanh, truyền hình	<input type="text"/>	34
- Sự giới thiệu của bạn bè, người thân	<input type="text"/>	23
- Thương hiệu của ngân hàng	<input type="text"/>	37
- Lý do khác	<input type="text"/>	6

**10 - Cá nhân anh/chị đã giao dịch với ACB lần nào chưa ?**

Đã giao dịch	<input type="text"/>	97
Chưa từng giao dịch	<input type="text"/>	3

Dành cho câu trả lời chưa

**11 - Lý do anh/chị chưa giao dịch với ACB**

- Đang giao dịch với ngân hàng khác	<input type="text"/>	98
- Dịch vụ của ACB không tốt	<input type="text"/>	
- Vị trí không thuận tiện	<input type="text"/>	
- Lý do khác	<input type="text"/>	2

**12 - Trong tương lai, anh/chị có muốn giao dịch với ACB không?**

- Có	<input type="text"/>	100
- Không	<input type="text"/>	

Tiếp tục phỏng vấn đối với những khách hàng trả lời "Đã giao dịch" ở câu 10 và "Có" ở câu 12

**13 - Nhận xét của anh/chị về cơ sở vật chất của ACB**

- Rất tốt	<input type="text"/>	65
- Tốt	<input type="text"/>	30

- Trung bình

- Yếu


5

**14 - Nhận xét của anh/chị về trình độ của nhân viên giao dịch**

- Rất tốt

- Tốt

- Trung bình

- Yếu


72

26

2

**15 - Nhận xét của anh/chị về thái độ phục vụ của nhân viên**

- Rất tốt

- Tốt

- Trung bình

- Yếu


93

6

1

**16 - Nhận xét của anh/chị về lãi suất và biểu phí hiện nay của ACB**

- Rất hợp lý

- Hợp lý

- Trung bình

- Chưa hợp lý

- Rất bất hợp lý


27

57

15

1

**17 - Nhận xét của anh/chị về dịch vụ của ACB**

- Rất tốt

--

22

- Tốt	<input type="text"/>	75
- Trung bình	<input type="text"/>	3
- Yếu	<input type="text"/>	

**18 - Nhận xét của anh/chị về thời gian giải quyết hồ sơ vay vốn hoặc thanh toán qua ngân hàng**

- Rất nhanh	<input type="text"/>	15
- Nhanh	<input type="text"/>	78
- Bình thường	<input type="text"/>	7
- Chậm	<input type="text"/>	
- Rất chậm	<input type="text"/>	

**19 - Nhận xét của anh/chị về công tác tiếp thị, quảng cáo của ACB**

- Rất hấp dẫn	<input type="text"/>	15
- Hấp dẫn	<input type="text"/>	73
- Bình thường	<input type="text"/>	12
- Nhàm chán	<input type="text"/>	

**20 - Anh/chị có tham gia đầu tư chứng khoán không ?**

- Có	<input type="text"/>	64
- Không	<input type="text"/>	36

Nếu trả lời "Không" thì ngừng phỏng vấn

Nếu trả lời "Có" qua Câu 21

**21 - Anh/chị có lựa chọn cổ phiếu Ngân hàng Á Châu trong danh mục của mình không ?**

- Có	<input type="text"/>	55
------	----------------------	----

- Không

45

Nếu trả lời "Không" thì ngừng phỏng vấn  
Nếu trả lời "Có" qua Câu 22

**22 - Anh/chị chọn năm giữ cổ phiếu ACB vì lý do gì?**

- Uy tín thương hiệu ACB

55

- Khả năng thanh khoản cao của cổ phiếu ACB

83

- Khả năng sinh lời và độ an toàn cao của ACB

95

- Biến động giá của cổ phiếu ACB trên thị trường chứng khoán

49

- Cung cấp thông tin kịp thời các biến động về nội bộ ACB đến cổ đông

77

- ACB niêm yết cổ phiếu trên sàn chứng khoán Hà Nội

66

**23 - Anh/chị chọn cổ phiếu của doanh nghiệp nào trong danh mục sau :**

- Cổ phiếu ACB

95

- Cổ phiếu Sacombank

97

- Cổ phiếu Techcombank

2

- Cổ phiếu Ngân hàng Đông Á

4

- Cổ phiếu "BlueChip" trên Sở giao dịch TP HCM

87

- Cổ phiếu công ty chứng khoán

46

- Cổ phiếu công ty bảo hiểm

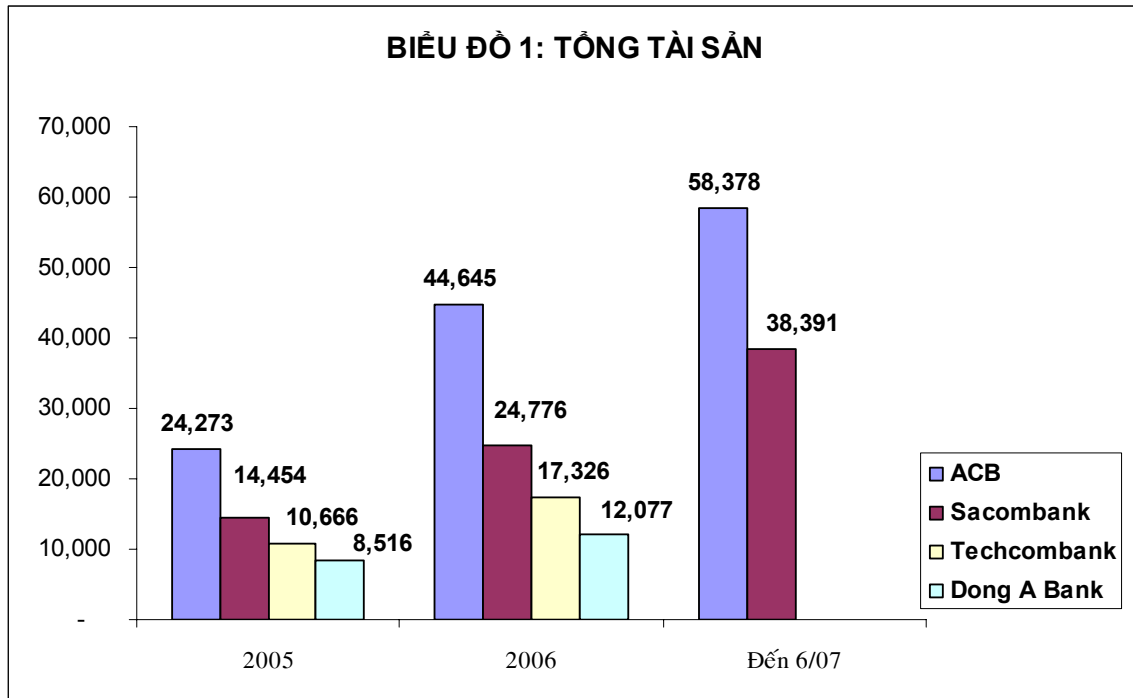
20

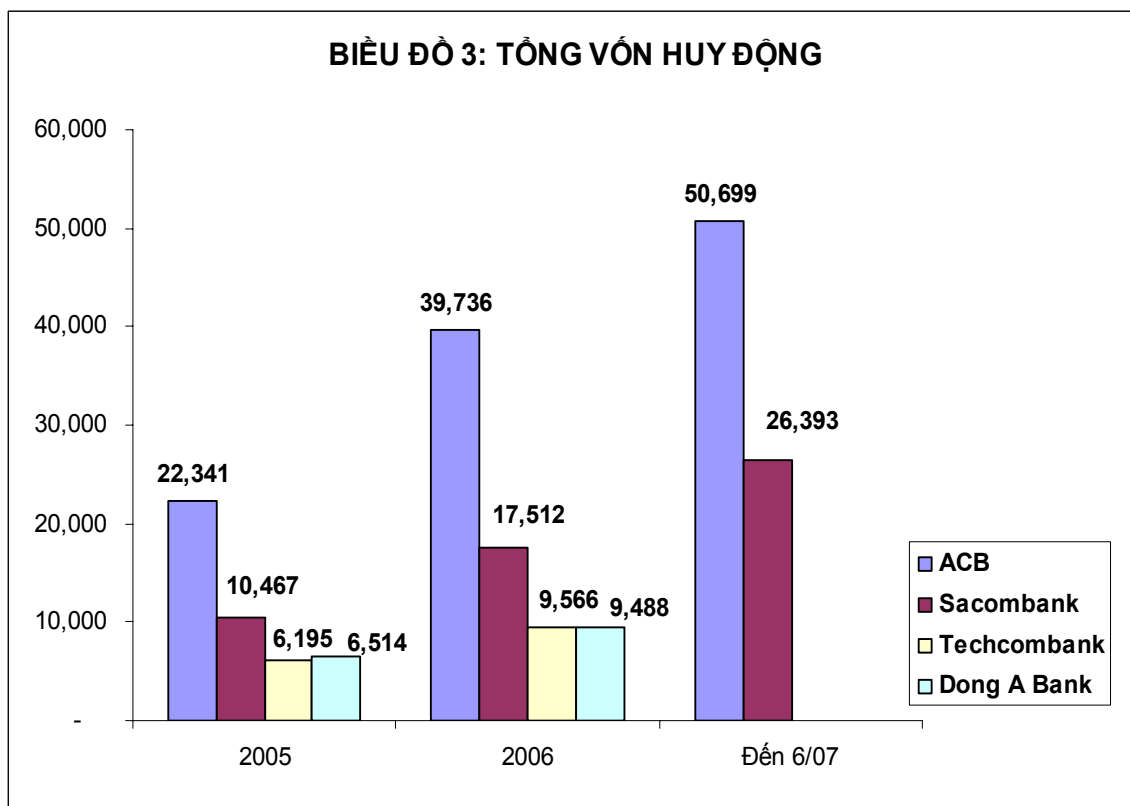
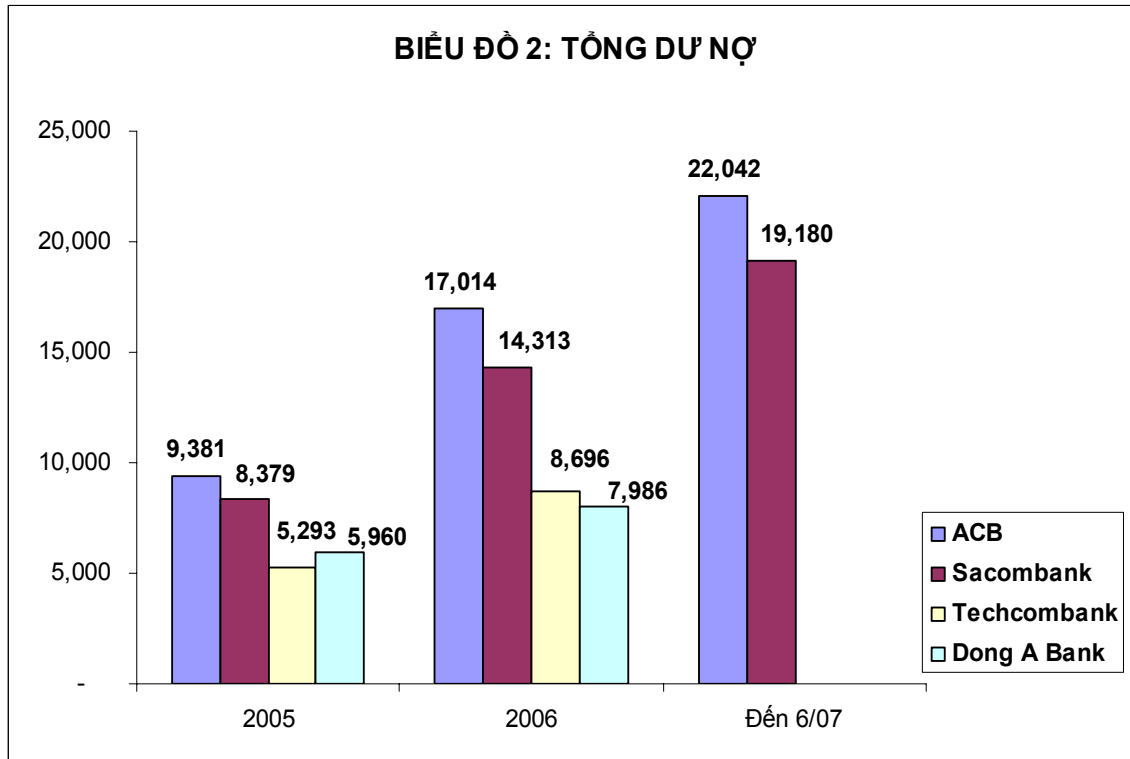
- Cổ phiếu của các doanh nghiệp khác

90

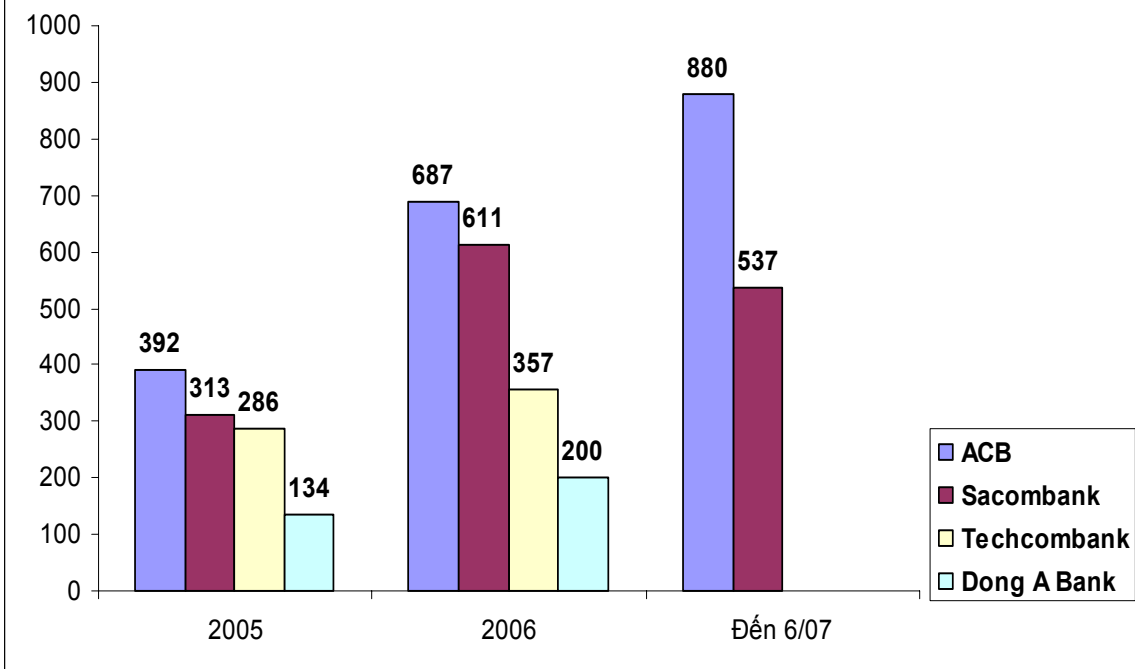


**PHỤ LỤC 3. Biểu đồ so sánh một số chỉ tiêu : Tổng tài sản; Tổng dư nợ; Tổng vốn huy động; Tổng lợi nhuận trước thuế; Tổng vốn điều lệ giữa ACB, Sacombank, Techcombank, Dong A Bank . (Đơn vị tính : triệu đồng)**





**BIỂU ĐỒ 4: TỔNG LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ**



**BIỂU ĐỒ 5: TỔNG VỐN ĐIỀU LỆ**

