

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

**NGUYỄN ÁI PHƯƠNG**

**THU HÚT VÀ QUẢN LÝ VỐN ĐẦU TƯ GIÁN TIẾP  
NƯỚC NGOÀI TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG  
KHOÁN VIỆT NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**TP. HỒ CHÍ MINH - NĂM 2007**

## **CÁC CHỮ VIẾT TẮT TRONG LUẬN VĂN**

|        |  |
|--------|--|
| ACB    | : Ngân hàng Á Châu                                 |
| BIDV   | : Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam          |
| CAR    | : Tỷ lệ an toàn vốn                                |
| ĐBSCL  | : Đồng bằng sông Cửu Long                          |
| ĐCTC   | : Định chế tài chính                               |
| EAB    | : Ngân hàng Đông Á                                 |
| EXIM   | : Ngân hàng Xuất nhập khẩu Việt nam                |
| MHB    | : Ngân hàng phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long |
| NH     | : Ngân hàng  |
| NHLD   | : Ngân hàng liên doanh                             |
| NHNN   | : Ngân hàng Nhà nước                               |
| NHNNg  | : Ngân hàng nước ngoài                             |
| NHTM   | : Ngân hàng thương mại                             |
| NHTMCP | : Ngân hàng thương mại cổ phần                     |
| NHTMNN | : Ngân hàng thương mại nhà nước                    |
| NHTW   | : Ngân hàng Trung ương                             |
| ROA    | : Lợi nhuận trên Tổng tài sản                      |
| ROE    | : Lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu                    |
| STB    | : Ngân hàng Sài gòn Thương tín                     |
| TCB    | : Ngân hàng Kỹ thương                              |
| TCKT   | : Tổ chức kinh tế                                  |
| TCTD   | : Tổ chức tín dụng                                 |
| TPHCM  | : Thành phố Hồ Chí Minh                            |
| USD    | : Đô la Mỹ   |
| VCB    | : Ngân hàng Ngoại thương Việt nam                  |
| VND    | : Đồng Việt Nam                                    |
| WB     | : Ngân hàng thế giới                               |
| SECO   | : State Secretariat for Economic Affairs           |

## DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

| STT      | Mục lục | Tên bảng – biểu – đồ thị                           | Trang |
|----------|---------|--|-------|
| Bảng 1   | 2.3.1.1 | Vốn chủ sở hữu của MHB so với một số NHTM khác     | 31    |
| Đồ thị 1 | 2.3.1.1 | Tỷ trọng vốn điều lệ so với tổng nguồn vốn         | 33    |
| Đồ thị 2 | 2.3.1.2 | So sánh ROA của MHB với một số NH khác             | 34    |
| Đồ thị 3 | 2.3.1.2 | So sánh ROE của MHB với một số NH khác             | 36    |
| Bảng 2   | 2.3.1.2 | Tỷ lệ Chi phí/Doanh thu                            | 37    |
| Đồ thị 4 | 2.3.1.3 | Tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu của MHB từ 2002-30/09/07  | 39    |
| Bảng 3   | 2.3.2.1 | Tốc độ tăng trưởng huy động vốn của MHB            | 41    |
| Đồ thị 5 | 2.3.2.1 | So sánh tốc độ tăng trưởng huy động vốn của MHB    | 41    |
| Bảng 4   | 2.3.2.1 | Cơ cấu vốn huy động phân bổ theo thị trường        | 42    |
| Đồ thị 6 | 2.3.2.1 | Cơ cấu vốn huy động theo thị trường                | 42    |
| Đồ thị 7 | 2.3.2.1 | Thị phần huy động vốn của MHB và một số NH khác    | 44    |
| Bảng 5   | 2.3.2.2 | Tốc độ tăng trưởng tín dụng đầu tư của MHB         | 45    |
| Đồ thị 8 | 2.3.2.2 | So sánh tốc độ tăng trưởng tín dụng đầu tư         | 45    |
| Đồ thị 9 | 2.3.2.2 | Thị phần tín dụng đầu tư của MHB và một số NH khác | 46    |
| Bảng 6   | 2.3.2.2 | Cơ cấu cho vay và đầu tư của MHB từ 2002-30/06/07  | 47    |
| Bảng 7   | 2.3.2.3 | So sánh tỷ lệ Thu nhập ngoài lãi/Tổng thu nhập     | 50    |
| Bảng 8   | 2.3.4   | Đầu tư cho công nghệ tại một số NH                 | 56    |

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Tháng 11 năm 2006, Việt nam chính thức trở thành thành viên của Tổ chức thương mại Thế giới (WTO). Đây là bước ngoặt lịch sử quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế của Việt nam. Theo lộ trình cam kết, các rào cản trong hoạt động ngân hàng đối với các nhà đầu tư nước ngoài dần được nói lỏng và gỡ bỏ, cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng ngày càng trở nên gay gắt hơn. Điều này buộc các ngân hàng Việt nam phải tự đổi mới để tồn tại và khẳng định mình. Hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi hoạt động ngân hàng phải tuân thủ các chuẩn mực quốc tế một cách nghiêm ngặt hơn, hành lang pháp lý thông thoáng hơn, thông tin minh bạch hơn. Khi gia nhập thị trường Việt nam, các NHNNg có ưu thế hơn các NHTM trong nước đó là tính chuyên nghiệp trong kinh doanh, chất lượng và giá cả sản phẩm dịch vụ, năng lực tài chính, kinh nghiệm quản lý rủi ro và qui trình nghiệp vụ theo tiêu chuẩn quốc tế. Trong khi đó, hệ thống NHTM Việt nam tăng trưởng nhanh song qui mô vốn còn nhỏ so với mức chung của khu vực và trên thế giới, công nghệ ngân hàng chưa hiện đại, sản phẩm còn đơn điệu, cơ chế quản lý giám sát yếu, nghiệp vụ chuyên môn chưa cao. Đây là thách thức lớn đối với các ngân hàng Việt nam trong việc giữ vững thị trường hoạt động trong nước và chiến lược mở rộng thị trường ra nước ngoài.

Là một ngân hàng ra đời sau, Ngân hàng phát triển nhà đồng bằng sông Cửu long (MHB) tuy bước đầu đã có những thành công nhất định như tăng trưởng cao, hệ thống mạng lưới rộng nhưng xét trên góc độ tổng thể thì năng lực cạnh tranh của MHB còn rất thấp do qui mô vốn còn nhỏ; công nghệ ngân hàng chưa hiện đại; sản phẩm còn đơn điệu; nghiệp vụ chuyên môn chưa cao... Hơn nữa, là NHTMNN nên cơ chế tài chính, chế độ lương thưởng của MHB còn chịu sự quản lý của Bộ tài chính, NHNN nên ngân hàng chưa có chế độ lương, thưởng hợp lý để có thể thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao.

Cũng như nhiều NHTM khác, hiện MHB đang hoạt động trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hóa với rất nhiều cơ hội để trưởng thành và phát triển. Các cơ hội về trao đổi, hợp

tác, tranh thủ nguồn vốn, công nghệ mới, học hỏi kinh nghiệm về tổ chức quản lý và điều hành của các ngân hàng tiên tiến nhất trên thế giới chỉ có thể tận dụng được trong trường hợp khắc phục được những hạn chế đang tồn tại về qui mô, cơ cấu hoạt động, quản trị điều hành, khả năng quản lý rủi ro, khả năng tinh thông nghiệp vụ, trình độ công nghệ, mức độ đa dạng của sản phẩm, dịch vụ ngân hàng. Những thách thức đó sẽ tiếp tục gia tăng trong quá trình đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế, đòi hỏi MHB phải chủ động nhận thức và sẵn sàng tham gia quá trình cạnh tranh không những trong nước mà cả quốc tế.

Xác định đây là thời điểm quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển lâu dài, MHB cũng đã và đang từng bước chuẩn bị và phải đưa ra quyết định quan trọng trong bối cảnh xu thế không thể đảo ngược này. Việc tìm hiểu, đánh giá năng lực cũng như các cơ hội và thách thức đối với MHB hiện nay để từ đó có những giải pháp và bước đi phù hợp nhằm gia tăng hiệu quả hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vững và nâng cao vị thế, uy tín của MHB trong tiến trình hội nhập là một vấn đề cấp thiết đặt ra. Chính vì vậy, tôi chọn đề tài **“Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Phát triển nhà đồng bằng sông Cửu long trong tiến trình hội nhập”** làm đề tài nghiên cứu của mình.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu của luận văn nhằm xác định rõ thực trạng năng lực cạnh tranh của MHB hiện nay, trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp cần thiết để nâng cao năng lực cạnh tranh của MHB, góp phần làm giàu cơ sở lý luận và thực tiễn để ngân hàng và các cấp có thẩm quyền có thể tham khảo để điều chỉnh, bổ sung, hoàn thiện chính sách, cơ chế đồng thời tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại nói chung và MHB nói riêng hoạt động an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững. Để đạt được mục tiêu đó luận văn tập trung giải quyết ba vấn đề cơ bản sau:

- 2.1 Trình bày khái quát một số vấn đề cơ bản về hội nhập kinh tế quốc tế và tác động của nó đối với hệ thống NHTM; Xác định các tiêu chí xác định năng lực cạnh tranh của NHTM và các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

- 2.2 Phân tích, đánh giá thực trạng về năng lực cạnh tranh, điểm mạnh, điểm yếu cũng như các cơ hội và thách thức đối với MHB trong bối cảnh hiện nay.
- 2.3 Đề xuất những giải pháp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của MHB trong tiến trình hội nhập.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu là ngân hàng MHB và một số NHTM khác.
- Phạm vi nghiên cứu: Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng MHB trên cơ sở đánh giá tình hình hoạt động giai đoạn từ 2002 đến 30/06/2007 và so sánh với một số NHTM khác nhằm nêu bật thực trạng của MHB. Trên cơ sở đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh luận văn đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với MHB.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử. Sử dụng các phương pháp thống kê phân tích, so sánh, điều tra khảo sát, phân tích SWOT... nhằm làm sáng tỏ các vấn đề của luận văn.

### **5. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, kết cấu của luận văn gồm 3 chương:

**Chương 1:** KHÁI QUÁT VỀ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ TRONG LĨNH VỰC TÀI CHÍNH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.

**Chương 2:** THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH, CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN NHÀ ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG.

**Chương 3:** GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN NHÀ ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP.

## **CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT VỀ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ TRONG LĨNH VỰC TÀI CHÍNH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

### **1.1 HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ TRONG LĨNH VỰC TÀI CHÍNH**

#### **1.1.1 Khái quát về hội nhập kinh tế quốc tế**

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế là một xu thế phát triển của thế giới, bắt đầu từ sau cuộc chiến thế giới lần thứ II và đặc biệt phát triển rất mạnh mẽ từ những thập niên 90 của thế kỷ XX đến đầu thế kỷ XXI. Hội nhập và toàn cầu hoá đang diễn ra cùng với quá trình tự do hoá thương mại và đầu tư, quá trình hình thành các dạng liên kết kinh tế mới, và gia tăng tốc độ của tiến bộ khoa học và công nghệ... Các quá trình này chính là các nhân tố thúc đẩy cạnh tranh kinh tế giữa các chủ thể kinh tế cả ở tầm quốc gia, quốc tế và khu vực. Thực tiễn cho thấy, hội nhập và toàn cầu hoá đã ngày càng gây áp lực buộc các quốc gia, các doanh nghiệp phải nỗ lực để vượt trội nếu muốn tiếp tục tồn tại và phát triển. Điều đó cho thấy hội nhập và toàn cầu hoá là nguyên nhân khách quan đòi hỏi các chủ thể kinh tế ngày càng phải nâng cao năng lực cạnh tranh.

Ở Việt nam, hội nhập kinh tế quốc tế còn là một khái niệm khá mới mẻ, được sử dụng nhiều từ giữa thập niên 1990 trở lại đây. Tại cuốn sách “Việt nam hội nhập kinh tế trong xu thế toàn cầu hóa - vấn đề và giải pháp” do Nhà xuất bản chính trị quốc gia xuất bản năm 2002 đã đưa ra khái niệm: *“Hội nhập kinh tế quốc tế là quá trình chủ động gắn kết nền kinh tế và thị trường của từng nước với kinh tế khu vực và thế giới thông qua các nỗ lực tự do hóa và mở cửa trên các cấp độ đơn phương, song phương và đa phương”*.

#### **1.1.2 Hội nhập quốc tế về tài chính**

##### **1.1.2.1 Bản chất của Hội nhập quốc tế về tài chính**

Bản chất của Hội nhập quốc tế về tài chính và tiền tệ là quá trình các nước, các khu vực mở cửa cho yếu tố nước ngoài tiếp cận lĩnh vực tài chính bao gồm: vốn, công nghệ, lao động trình độ kỹ thuật cao... đồng thời các tổ chức trong nước tiếp cận và thâm nhập vào lĩnh vực tài chính các nước khác. Nói cách khác, Hội nhập quốc tế về tài chính là quá

trình diễn ra đồng thời, từng dịch vụ tài chính của quốc gia này được thực hiện ở quốc gia khác qua sự hiện diện của thương mại hoặc của một tổ chức.

Hội nhập quốc tế về tài chính và tiền tệ tức ngành tài chính phải được tự do hoá để hội nhập vào thị trường tài chính quốc tế (quá trình tự do hóa tài chính). Tự do hoá tài chính cụ thể là dỡ bỏ các hạn chế và giới hạn trong việc phân bổ nguồn lực tín dụng, thống nhất các thể chế, qui định, chính sách, tiêu chuẩn... về tài chính. Các tổ chức tài chính hoạt động theo cơ chế thị trường, tự do quyết định lãi suất cho vay và xoá bỏ các ràng buộc khác trong việc sử dụng nguồn vốn. Tự do hoá tài chính giảm thiểu sự can thiệp của Nhà nước vào các quan hệ và các giao dịch tài chính, thúc đẩy cạnh tranh giữa các tổ chức tài chính, xoá bỏ sự phân biệt đối xử giữa các loại hình tổ chức tài chính khác nhau.

Hội nhập quốc tế về tài chính là một quá trình liên tục được thúc đẩy từ sự phát triển của khoa học kỹ thuật, công nghệ và kinh tế của một quốc gia; là quá trình hợp tác giữa các quốc gia phù hợp với nhu cầu và lợi ích của nhau. Như vậy, có thể nói hội nhập quốc tế về tài chính là quá trình từng bước gắn kết ngành tài chính Việt nam với thị trường tài chính thế giới. Quá trình này được hỗ trợ bởi sự hợp tác quốc tế ngày càng sâu rộng cũng như bởi việc thực hiện điều chỉnh các tiêu chuẩn quốc tế và định chế của từng quốc gia.

### **1.1.2.2 Hội nhập quốc tế trong hoạt động ngân hàng**

Trong những năm gần đây xu hướng các ngân hàng đẩy mạnh hoạt động toàn cầu thông qua việc huy động vốn trong nước để cho vay ở nước ngoài ngày càng phát triển. Các ngân hàng thâm nhập thị trường nước ngoài thông qua việc mở văn phòng đại diện, thiết lập các chi nhánh và ngân hàng con để thu hút và cung cấp các khoản vay ngay tại nước đó. Sự tăng trưởng nhanh của hệ thống NHTM buộc các ngân hàng phải tìm giải pháp duy trì ở qui mô lớn nhằm giảm thiểu chi phí, mở rộng mạng lưới hoạt động, tăng qui mô vốn...nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Hệ thống tài chính ngân hàng cạnh tranh và mở cửa giúp hỗ trợ hiệu quả cho phát triển và tăng trưởng kinh tế. Cạnh tranh sẽ làm cho hệ thống ngân hàng vững mạnh, hiệu



quả và lành mạnh hơn. Do vậy, các nước đang phát triển nói chung mong muốn hội nhập quốc tế, phát triển và cải cách hệ thống ngân hàng nhằm nâng cao khả năng thu hút và phân bổ các nguồn lực, tạo thuận lợi cho các tổ chức kinh tế có thể tiếp cận các dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao hơn nhưng với chi phí thấp hơn. Để khuyến khích hội nhập quốc tế, chính phủ các nước thường thực hiện mở cửa tiếp cận thị trường, đối xử quốc gia, xây dựng môi trường chính sách trong nước hỗ trợ cho cạnh tranh, từng bước cho phép các ngân hàng nước ngoài cạnh tranh trong một sân chơi công bằng và tạo thuận lợi cho các tổ chức tín dụng trong nước thâm nhập thị trường quốc tế, đồng thời chính phủ các nước cũng áp dụng các tiêu chuẩn thông lệ tốt nhất của quốc tế liên quan đến hoạt động ngân hàng làm cho thương mại và luân chuyển vốn quốc tế tự do hơn. Mức độ hội nhập quốc tế đạt được trên thực tế tùy thuộc vào sự phản hồi của các ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng trong nước đối với các cơ hội do sự thay đổi chính sách tạo ra. Hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng được thể hiện thông qua: Mức độ sở hữu nước ngoài trong các ngân hàng trong nước; thị phần dịch vụ ngân hàng của các ngân hàng nước ngoài; Phạm vi áp dụng các tiêu chuẩn, qui chế và quy định theo thông lệ quốc tế; và phạm vi dịch vụ ngân hàng cung cấp cho các hộ gia đình và doanh nghiệp là người cư trú.

### **1.1.2.3 Những cam kết chủ yếu của Việt nam trong lĩnh vực ngân hàng khi gia nhập WTO**

Tháng 11 năm 2006 Việt nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức thương mại thế giới WTO. Theo đó, Việt nam được/đồng thời phải thực hiện đối xử quốc gia với các nhà đầu tư nước ngoài. Trong lĩnh vực ngân hàng, các ràng buộc đối với nhà đầu tư nước ngoài phải dần được gỡ bỏ theo một lộ trình cam kết. Cụ thể:

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

- Các TCTD nước ngoài hoạt động tại Việt nam được phép cung ứng hầu hết các loại hình dịch vụ ngân hàng như cho vay, nhận tiền gửi, cho thuê tài chính, kinh doanh ngoại tệ, các công cụ thị trường tiền tệ, công cụ phái sinh, môi giới tiền tệ, quản lý tài sản, cung cấp dịch vụ thanh toán, tư vấn thông tin tài chính;
- Các chi nhánh ngân hàng nước ngoài được nhận tiền gửi VNĐ không giới hạn từ các pháp nhân. Việc huy động tiền gửi VNĐ từ các thể nhân Việt nam sẽ được nói lỏng trong vòng 5 năm theo lộ trình sau:

Ngày 01 tháng 01 năm 2007 :650% vốn pháp định được cấp

Ngày 01 tháng 01 năm 2008 :800% vốn pháp định được cấp

Ngày 01 tháng 01 năm 2009 :900% vốn pháp định được cấp

Ngày 01 tháng 01 năm 2010 :1000% vốn pháp định được cấp

Ngày 01 tháng 01 năm 2011 : Đối xử quốc gia đầy đủ

- Chi nhánh ngân hàng nước ngoài không được phép mở các điểm giao dịch ngoài trụ sở chi nhánh, nhưng được giành đối xử quốc gia và đối xử tối huệ quốc đầy đủ trong việc thiết lập và vận hành hoạt động các máy rút tiền tự động;
- Các TCTD nước ngoài sẽ được phép phát hành thẻ tín dụng trên cơ sở đối xử quốc gia từ khi Việt nam gia nhập WTO;
- Một ngân hàng thương mại nước ngoài có thể đồng thời mở một ngân hàng con và các chi nhánh hoạt động tại Việt nam. Các điều kiện cấp phép đối với ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ dựa trên các qui định an toàn và giải quyết các vấn đề như tỷ lệ an toàn vốn, khả năng thanh toán và quản trị doanh nghiệp. Ngoài ra, các tiêu chí đối với chi nhánh và ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ được áp dụng trên cơ chế quản lý đối với chi nhánh ngân hàng nước ngoài, bao gồm yêu cầu về vốn tối thiểu, theo thông lệ quốc tế đã được chấp nhận chung;
- Các ngân hàng nước ngoài có thể tham gia góp vốn liên doanh với đối tác Việt nam với tỷ lệ vốn góp không quá 50% vốn điều lệ của ngân hàng liên doanh. Tổng mức vốn

góp mua cổ phần của các tổ chức, cá nhân nước ngoài tại từng ngân hàng thương mại cổ phần của Việt nam không được vượt quá 30% vốn điều lệ của ngân hàng đó, trừ khi pháp luật Việt nam có qui định khác hoặc được sự chấp thuận của cơ quan có thẩm quyền của Việt nam;

- Để thu hút các ngân hàng lớn, có uy tín vào hoạt động tại thị trường Việt nam, trong cam kết cũng đưa ra yêu cầu về tổng tài sản có đối với TCTD nước ngoài muốn thành lập hiện diện thương mại tại Việt nam, cụ thể để mở một chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt nam ngân hàng mẹ phải có tổng tài sản có trên 20 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm xin mở chi nhánh; để thành lập ngân hàng liên doanh hoặc ngân hàng con 100% vốn nước ngoài phải có tổng tài sản có trên 10 tỷ đô la Mỹ; đối với việc xin phép mở công ty tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty tài chính liên doanh, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc công ty cho thuê tài chính liên doanh, các TCTD nước ngoài phải có tổng tài sản trên 10 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm xin phép.

### **1.1.3 Tác động của Hội nhập quốc tế đối với hệ thống NHTM Việt nam**

Gia nhập WTO là bước ngoặt quan trọng đối với tiến trình phát triển kinh tế của Việt nam. Tuy nhiên, đây vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với hệ thống ngân hàng. Hội nhập kinh tế quốc tế dẫn đến cạnh tranh giữa các ngân hàng diễn ra gay gắt hơn, chính điều này đã đưa tình hình hoạt động ngân hàng Việt nam có những thay đổi sâu sắc. Những ngân hàng hoạt động kém hiệu quả nếu không nhanh chóng cải tổ sẽ bị sáp nhập hoặc giải thể, ngay cả đối với các ngân hàng có qui mô lớn, tài chính lành mạnh và kinh doanh hiệu quả nếu không tăng tốc và có chiến lược phát triển phù hợp cũng sẽ rất dễ bị “nhấn chìm”.

Hội nhập kinh tế quốc tế giúp các ngân hàng Việt nam có điều kiện thâm nhập vào thị trường quốc tế, học tập được những kinh nghiệm trong các lĩnh vực hoạch định chính sách tiền tệ, quản lý ngoại hối, thanh tra, giám sát phòng ngừa rủi ro, lĩnh vực thanh toán và phát triển các sản phẩm dịch vụ. Điều này thực sự tạo cho ngân hàng Việt nam cơ hội để từng bước nâng cao năng lực điều hành và phát triển bền vững. Hoạt động ngân hàng

phải tuân thủ các chuẩn mực quốc tế một cách nghiêm ngặt hơn, hành lang pháp lý thông thoáng hơn. Các NHNNg thâm nhập vào thị trường Việt nam thường thông qua việc mua cổ phiếu của các NHTM trong nước sau đó mới tính đến việc mở rộng chi nhánh, điều này dẫn đến cổ phiếu của các NHTM Việt nam “lên giá”. Nhiều NHTM trong nước cũng chọn đối tác chiến lược là các NHNNg để tận dụng sự hỗ trợ về công tác quản trị điều hành, đào tạo nguồn nhân lực, nắm bắt được những thông tin quý báu về thị trường nước ngoài, kinh nghiệm quản lý, kiến thức và công nghệ tài chính hiện đại. Hội nhập kinh tế quốc tế cũng tạo cơ hội cho các ngân hàng trong nước mở rộng hoạt động ra thị trường nước ngoài.

Tuy nhiên, thách thức lớn đối với các NHTM trong nước là khi các NHNNg được rộng cửa hoạt động tại Việt nam, họ sẽ đưa ra những chính sách lớn để thu hút khách hàng Việt nam, đó là tính chuyên nghiệp trong kinh doanh, là chất lượng và giá cả sản phẩm dịch vụ... đây là điểm mà các NHNNg vượt xa các ngân hàng trong nước, họ không chỉ có năng lực tài chính mạnh mà đều có kinh nghiệm quản lý rủi ro tốt và qui trình nghiệp vụ theo tiêu chuẩn quốc tế. Trong khi đó, hệ thống NHTM Việt nam tăng trưởng nhanh song qui mô vốn còn nhỏ so với mức chung của khu vực và trên thế giới, công nghệ ngân hàng chưa hiện đại, sản phẩm còn đơn điệu, cơ chế quản lý giám sát yếu, nghiệp vụ chuyên môn chưa cao. Đây là thách thức lớn đối với các ngân hàng Việt nam trong việc giữ vững thị trường hoạt động trong nước và chiến lược mở rộng thị trường ra nước ngoài. Hiện tượng chảy máu chất xám từ các NHTM trong nước sang các NHNNg dẫn đến áp lực buộc tăng lương để giữ chân người lao động, đẩy chi phí hoạt động tăng tạo áp lực lớn đối với các ngân hàng. Việc nới lỏng các qui định trong khu vực tài chính sẽ làm tăng mức độ cạnh tranh, làm phong phú hơn các loại hình sản phẩm dịch vụ tài chính với mức giá cạnh tranh hơn, điều này tác động không nhỏ đến lợi nhuận của các ngân hàng.

## **1.2 NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

### **1.2.1 Khái niệm về năng lực cạnh tranh**

Cạnh tranh là một trong những đặc trưng cơ bản của nền kinh tế thị trường, là động lực thúc đẩy tăng trưởng. Nhà nước và pháp luật bảo hộ quyền cạnh tranh hợp pháp trong kinh doanh của doanh nghiệp. Mục đích cuối cùng của cạnh tranh là giúp chủ thể cạnh

tranh tồn tại và phát triển ít nhất ngang bằng với đối thủ của mình. Tùy cách tiếp cận mà có thể đưa ra khái niệm khác nhau về cạnh tranh. Các nhà kinh tế học xác định cạnh tranh là sự ganh đua, tranh đấu giữa các chủ thể sản xuất và tiêu dùng trên thị trường, nhằm tranh giành những lợi ích kinh tế sao cho mình có lợi nhất. Theo đó, khi với tư cách là người bán cạnh tranh là quá trình chiếm lĩnh thị phần cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng; với tư cách là người mua cạnh tranh lại là quá trình đấu tranh để mua được các yếu tố đầu vào của sản xuất với giá rẻ và điều kiện cung cấp thuận lợi. Cạnh tranh luôn là yếu tố kích thích buộc các doanh nghiệp phải luôn đổi mới, cải tiến công nghệ sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí. Quy luật đào thải của thị trường thông qua cạnh tranh luôn giúp chọn lựa được những doanh nghiệp hiệu quả nhất trong việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho người tiêu dùng. Nhìn chung cạnh tranh xoay quanh chất lượng hàng hóa, sản phẩm dịch vụ và giá cả. Cạnh tranh giúp chất lượng hàng hóa, dịch vụ tốt hơn, đa dạng hơn, giá cả rẻ hơn và người tiêu dùng là người hưởng lợi.

Xét từ góc độ các quan hệ kinh tế quốc tế, cạnh tranh quốc tế càng làm cho các doanh nghiệp bắt buộc phải xây dựng và thực hiện các chiến lược kinh doanh vươn ra thị trường quốc tế bằng cách tìm kiếm mở rộng thị trường cho tiêu thụ sản phẩm, cho đầu tư; tìm kiếm cách thức tốt nhất để huy động nguồn vốn, lao động, công nghệ; tìm hiểu và học hỏi các kỹ năng lao động, kỹ năng quản lý, thậm chí ngay cả từ phía các đối tác trên thị trường quốc tế. Ngày nay, hội nhập vào kinh tế khu vực và quốc tế là một hướng đi đúng, tất yếu của quốc gia và của các doanh nghiệp, do vậy, việc chấp nhận cạnh tranh được coi như là một cách tiếp cận sống còn, không thể bỏ qua.

Đối với NHTM thì cạnh tranh mang tính đặc thù bởi vì sản phẩm của ngân hàng mang tính chất đặc biệt, hàng hóa mà ngân hàng kinh doanh là tiền tệ. Song một khi coi ngân hàng cũng là một doanh nghiệp, cho dù là doanh nghiệp đặc biệt thì việc xem xét năng lực cạnh tranh của NHTM cũng vẫn phải xem xét đến khả năng tối đa hóa lợi nhuận. Cạnh tranh là một hoạt động có chủ đích, do vậy năng lực cạnh tranh thường gắn liền với kết quả hoạt động, tức mức độ đạt được các mục tiêu cạnh tranh mà ngân hàng thương mại đặt ra. Từ đó có thể xác định: *Năng lực cạnh tranh của NHTM là khả năng tạo lập, duy trì*

*lợi nhuận và thị phần trên cơ sở đa dạng hoá sản phẩm và nâng cao chất lượng, tiện ích các dịch vụ tài chính ngân hàng.*

## **1.2.2 Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một NHTM**

### **1.2.2.1 Năng lực tài chính**

Trong bối cảnh đất nước chuyển mình hoà nhập với thế giới, năng lực tài chính được coi là yếu tố chính quyết định đảm bảo sức mạnh, sức cạnh tranh của một ngân hàng. Nhận thức được điều này các NHTM Việt nam năm 2006 và đặc biệt trong năm 2007, đều đặt mục tiêu nâng cao năng lực tài chính như là một mục tiêu quan trọng bậc nhất. Tăng cường năng lực tài chính một cách toàn diện và đồng bộ đảm bảo sức chống đỡ rủi ro và phát triển ổn định bền vững của một ngân hàng. Năng lực tài chính thể hiện ở các yếu tố cơ bản sau:

#### ***Vốn tự có***

Vốn tự có là vốn do sở hữu chủ đóng góp và lợi nhuận được tích lũy trong quá trình kinh doanh. Theo điều 20 Luật số 20/2004/QH11 ngày 15/06/2004 về sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật các Tổ chức tín dụng: “Vốn tự có gồm giá trị thực có của vốn điều lệ, các quỹ dự trữ, một số tài sản “Nợ” khác của Tổ chức tín dụng theo quy định của ngân hàng nhà nước. Vốn tự có là căn cứ để tính toán các tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng”

Xét về tỷ trọng, nguồn vốn này chiếm một tỷ lệ tương đối nhỏ trong tổng số nguồn vốn hoạt động kinh doanh của một ngân hàng nhưng lại là nguồn vốn rất quan trọng, vì nó cho thấy được thực lực, qui mô của ngân hàng, chứng tỏ năng lực tài chính của ngân hàng và vì nó là cơ sở để thu hút các nguồn vốn khác, là vốn khởi đầu tạo uy tín của ngân hàng đối với khách hàng. Vốn tự có biểu hiện một phần năng lực cạnh tranh của NHTM do:

- Vốn tự có là điều kiện bắt buộc để ngân hàng có được giấy phép tổ chức và hoạt động. Như vậy, vốn tự có ban đầu quyết định một ngân hàng thương mại có được phép hoạt động hay không;

- Vốn tự có biểu hiện sức mạnh tài chính của một ngân hàng, tạo niềm tin cho công chúng và là sự đảm bảo đối với chủ nợ (đặc biệt là người gửi tiền);
- Vốn tự có quyết định năng lực tài chính trong việc đầu tư phát triển công nghệ, sự tăng trưởng và phát triển của các hình thức dịch vụ mới;
- Vốn đóng vai trò là một “tấm đệm” giúp chống lại rủi ro phá sản vì vốn giúp trang trải những thua lỗ về tài chính. NHTM có vốn tự có lớn thì quy mô và tầm hoạt động cũng như khả năng cạnh tranh và sức chịu đựng chống đỡ với rủi ro lớn.
- Vốn tự có quyết định quy mô và tầm hoạt động của NHTM: Theo quy định của Ngân hàng Nhà nước tại quyết định 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/04/2005 thì TCTD phải duy trì tỷ lệ tối thiểu 8% giữa Vốn tự có so với Tổng tài sản “Có” rủi ro; Vốn tự có quyết định tỷ lệ hùn vốn liên doanh của ngân hàng; Vốn tự có quyết định mức cho vay cao nhất đối với một khách hàng của ngân hàng thương mại;

Ngoài ra, dựa trên cơ sở vốn tự có mà NHTM được thực hiện các nghiệp vụ ngân hàng quốc tế như nghiệp vụ bảo lãnh, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, mở chi nhánh, văn phòng...

### ***Khả năng sinh lời***

Khả năng sinh lời thể hiện bằng tỷ suất sinh lời trên vốn (ROE) và tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA). Tỷ suất sinh lời trên tài sản đo lường hiệu quả của một ngân hàng trong việc sử dụng tài sản để tạo ra lợi nhuận mà không phân biệt tài sản hình thành từ nguồn vốn nào. Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu cho ta thấy kết quả của việc sử dụng tài sản để tạo ra lợi nhuận cho chủ sở hữu. Ngân hàng nào có ROA, ROE lớn chứng tỏ hiệu quả hoạt động của ngân hàng đó cao. Nhà đầu tư thường chọn những ngân hàng nào có tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu cao để đầu tư. Tuy nhiên, để đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng theo quy định và nâng cao uy tín của mình, các ngân hàng thường phải có biện pháp tăng vốn, nhưng nếu tăng vốn cao mà sử dụng không hiệu quả sẽ dẫn đến khả năng sinh lời kém. Chính vì vậy đảm bảo một cơ cấu vốn hợp lý để vừa đảm bảo an toàn hoạt

động vừa đảm bảo quyền lợi của cổ đông là bài toán khó mà hầu hết các ngân hàng đều quan tâm tìm câu trả lời.

Tỷ lệ chi phí trên tổng thu nhập cũng là một trong các chỉ tiêu phản ánh việc quản lý chi phí của ngân hàng. Tỷ lệ này cho biết để tạo ra một đồng thu nhập ngân hàng phải bỏ ra bao nhiêu đồng chi phí. Ngân hàng nào có tỷ lệ này thấp chứng tỏ ngân hàng quản lý chi phí tốt, sử dụng các tài sản hiệu quả.

### ***Khả năng phòng ngừa rủi ro***

Hoạt động kinh doanh ngân hàng phải đối mặt với rất nhiều loại rủi ro như rủi ro lãi suất, rủi ro hệ thống, rủi ro thanh khoản, rủi ro hoạt động... Rủi ro và lợi nhuận trong kinh doanh là hai mặt của một vấn đề, thường lợi nhuận cao thì rủi ro cao và ngược lại. Chính vì vậy, vấn đề an toàn trong kinh doanh nói chung và an toàn trong hoạt động ngân hàng nói riêng là vấn đề được các nhà quản trị ngân hàng đặt lên hàng đầu và là một trong những nhân tố quan trọng thể hiện năng lực cạnh tranh của một ngân hàng. Đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM thông qua việc đánh giá mức độ an toàn của tài sản có ý nghĩa quan trọng với sự tồn tại, phát triển và thu hút khách hàng của ngân hàng. Khách hàng quan tâm đến mức sinh lời của đồng vốn bỏ ra nhưng cũng rất quan tâm đến khả năng bảo toàn đồng vốn nhất là đối với những khách hàng gửi tiền. Họ thường cân nhắc và chọn lựa những ngân hàng có uy tín có mức lãi suất chấp nhận được thay vì những ngân hàng có lãi suất rất cao nhưng mức độ an toàn của đồng vốn thấp. Để đánh giá mức độ an toàn trong hoạt động của ngân hàng người ta dùng các chỉ số như tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR= Capital Adequacy Ratio), tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu...

### ***Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu CAR***

$$CAR = \frac{\text{Vốn chủ sở hữu} \times 100}{\text{Tổng Tài sản có điều chỉnh theo mức độ rủi ro}} (\%)$$

Đây là phương pháp để xác định vốn chủ sở hữu cần thiết và có căn cứ khoa học. Vốn chủ sở hữu được tính toán trong mối liên hệ với mức độ rủi ro của các loại tài sản. Một ngân hàng có thể tăng quy mô tài sản (bằng cách tăng các khoản nợ) mà không cần



tăng vốn chủ sở hữu nếu thay đổi cấu trúc danh mục đầu tư. Với quy mô đầu tư như nhau nhưng nếu ngân hàng có nhiều tài sản chuyển đổi theo hệ số rủi ro cao thì hệ số CAR sẽ thấp hơn và cần có vốn chủ sở hữu nhiều hơn.

#### *Nợ quá hạn, nợ xấu*

Một trong những chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá khả năng phòng ngừa rủi ro của các ngân hàng là tỷ lệ nợ quá hạn và nợ xấu vì trong điều kiện hiện nay hoạt động của hầu hết các NHTM đều dựa vào tín dụng là chủ yếu. Do đó, chất lượng tín dụng ngân hàng trở thành yếu tố quan trọng thể hiện hiệu quả hoạt động và thể hiện năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Nợ quá hạn, nợ xấu do rủi ro tín dụng gây ra có thể dẫn đến tổn thất về tài chính cho ngân hàng (trực tiếp hoặc gián tiếp) do người đi vay không thực hiện nghĩa vụ trả nợ đúng hạn theo cam kết hoặc mất khả năng thanh toán. Theo thông lệ quốc tế, tỷ lệ có thể chấp nhận được là khoảng dưới 5%. Hiện tại NHNN Việt Nam quy định nợ quá hạn của các NHTM ở mức dưới 5%.

Do đặc thù hoạt động của NHTM vốn chủ sở hữu ngân hàng thường thấp hơn 10% các khoản cho vay và đầu tư nên nợ quá hạn ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình tài chính của ngân hàng, chỉ cần một lượng nhất định các khoản cho vay trở nên không thu hồi được thì ngân hàng sẽ rơi vào tình trạng khó khăn, thậm chí sẽ phải tuyên bố phá sản.

- *Nợ quá hạn* : Là khoản nợ mà một phần hoặc toàn bộ nợ gốc và/hoặc lãi đã quá hạn.
- *Nợ xấu (NPL)* : Là các khoản nợ thuộc các nhóm 3,4 và 5 theo qui định về phân loại nợ và trích lập dự phòng và xử lý rủi ro tín dụng trong hoạt động ngân hàng của NHNN.

$$\text{Tỷ lệ nợ quá hạn (nợ xấu)} = \frac{\text{Tổng số nợ quá hạn (nợ xấu)} \times 100}{\text{Tổng dư nợ cho vay}} (\%)$$

Tỷ lệ này càng cao phản ánh chất lượng của tín dụng ngân hàng càng yếu và ngược lại. Có rất nhiều nguyên nhân gây ra nợ quá hạn trong đó có nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan nhưng dù với nguyên nhân nào những khoản nợ xấu chỉ rõ chất

lượng tín dụng yếu kém và tất yếu làm giảm năng lực cạnh tranh của NHTM. Do đó kiểm soát để nâng cao chất lượng tín dụng là điều mà các ngân hàng đều phải quan tâm.

Có rất nhiều loại rủi ro khác nhau trong hoạt động ngân hàng như rủi ro hoạt động, rủi ro hệ thống, rủi ro lãi suất, rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản... nên còn nhiều chỉ số khác để đánh giá mức độ rủi ro trong hoạt động của ngân hàng nhưng bao trùm lên tất cả là chính sách quản lý rủi ro và hệ thống phòng ngừa rủi ro của ngân hàng. Do đó, khi đánh giá khả năng phòng ngừa rủi ro của một ngân hàng cần xem xét chính sách quản lý rủi ro cũng như hệ thống phòng ngừa rủi ro của ngân hàng đó.

### 1.2.2.2 Năng lực hoạt động

Năng lực hoạt động là một trong những nhân tố quan trọng đánh giá sự thành cũng như uy tín của một ngân hàng. Ngân hàng có năng lực hoạt động tốt thường là những ngân hàng có uy tín, hoạt động hiệu quả và chiếm một tỷ trọng nhất định trong tổng qui mô hoạt động của toàn hệ thống ngân hàng.

#### ***Khả năng huy động vốn :***

Hoạt động huy động vốn có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với các NHTM vì đây là nguồn vốn chủ yếu để ngân hàng thực hiện hoạt động kinh doanh của mình và cũng là cơ sở để mở rộng kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh. Huy động vốn là hoạt động thu hút tiền gửi và tiền vay trên thị trường dưới các hình thức tiền gửi giao dịch, tiền gửi kỳ hạn, tiền gửi tiết kiệm, phát hành giấy tờ có giá... Khả năng huy động vốn của ngân hàng phụ thuộc rất lớn vào uy tín của ngân hàng.

Để đánh giá hoạt động huy động vốn của NHTM người ta thường so sánh tốc độ tăng trưởng các nguồn vốn huy động của ngân hàng với mức tăng trưởng chung của toàn ngành và thị phần huy động vốn của ngân hàng đó trong tổng nguồn vốn huy động của các TCTD. Các chỉ tiêu này được tính toán như sau :

$$\text{Thị phần vốn HD của NH} = \frac{\text{Nguồn vốn huy động của NH} \times 100}{\text{Tổng nguồn vốn HD của các TCTD}} (\%)$$

Chỉ tiêu này cho biết NHTM này chiếm vị trí nào trên thị trường trong hoạt động huy động vốn. Chỉ tiêu này cao thể hiện uy tín của ngân hàng cao và được sự chọn lựa của nhiều khách hàng. Thường những ngân hàng có thâm niên hoạt động, có mạng lưới rộng lớn, có uy tín và vốn tự có lớn thì khả năng huy động vốn lớn. Tại Việt nam huy động vốn của 04 NHTMNN lớn chiếm trên 70 % tổng lượng vốn huy động trên toàn thị trường. Tuy nhiên, tỷ trọng này có xu hướng giảm dần do sự lớn mạnh của các NHTM cổ phần và việc mở rộng hoạt động của các ngân hàng liên doanh và NHNNg.

$$\text{Tỷ lệ tăng trưởng vốn HD} = \frac{\text{Nguồn vốn huy động năm nay} \times 100}{\text{Nguồn vốn huy động năm trước}} (\%)$$

$$\text{Mức tăng huy động vốn} = \text{Nguồn vốn huy động năm nay} - \text{Nguồn vốn huy động năm trước.}$$

Hai chỉ tiêu này cho biết sự tăng trưởng theo mức tương đối và tuyệt đối của hoạt động huy động vốn của NHTM. Thông qua chỉ tiêu này so sánh với mức tăng trưởng chung của cả hệ thống ngân hàng để có những nhận xét về khả năng cạnh tranh trong hoạt động huy động vốn của ngân hàng thương mại. Tuy nhiên, khi xét chỉ tiêu này cần lưu ý đến thời gian hoạt động của ngân hàng vì thường những ngân hàng mới thành lập thì tỷ lệ tăng trưởng tương đối lớn nhưng số lượng tuyệt đối có thể thấp.

### ***Khả năng cho vay và đầu tư***

Khi đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM về các hoạt động bên tài sản có chỉ chủ yếu liên quan đến tài sản có sinh lời, tức là các hoạt động cho vay và đầu tư. Đối với đa số các ngân hàng thương mại Việt nam, hoạt động dịch vụ chưa phát triển, nguồn thu chủ yếu từ hoạt động tín dụng (cho vay) nên việc đánh giá này chỉ tiêu này rất quan trọng.

Cũng như hoạt động huy động vốn, để đánh giá khả năng cho vay và đầu tư của một NHTM người ta thường xem xét thị phần tín dụng của ngân hàng thông qua việc so sánh dư nợ của ngân hàng với tổng dư nợ nền kinh tế.

$$\text{Thị phần cho vay của NH} = \frac{\text{Dư nợ của ngân hàng} \times 100}{\text{Tổng dư nợ nền kinh tế}} (\%)$$

Chỉ tiêu này cho biết vị trí, qui mô của ngân hàng trong hoạt động cho vay. Chỉ tiêu này lớn thể hiện khả năng tiếp cận đối tượng khách hàng để cho vay và đầu tư của ngân hàng tốt. Tuy nhiên, để đánh giá hiệu quả hoạt động cần phải xem xét chỉ tiêu nợ quá hạn. Nếu ngân hàng có qui mô cho vay lớn, quản lý rủi ro tín dụng tốt thì hiệu quả hoạt động chắc chắn sẽ cao.

$$\text{Tỷ lệ tăng trưởng tín dụng} = \frac{\text{Dư nợ tín dụng năm nay}}{\text{Dư nợ tín dụng năm trước}} (\%)$$

$$\text{Mức tăng trưởng TD} = \text{Dư nợ TD năm nay} - \text{Dư nợ TD năm trước}$$

Hai chỉ tiêu này cũng nhằm để đánh giá khả năng cho vay và đầu tư của một NHTM. Tỷ lệ tăng trưởng tín dụng, đầu tư lớn thể hiện khả năng cho vay và đầu tư của ngân hàng cao.

### ***Khả năng phát triển sản phẩm dịch vụ***

Trong thời đại phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin như hiện nay, việc tận dụng các tiện ích của hệ thống công nghệ thông tin hiện đại để phát triển các sản phẩm dịch vụ tài chính là yêu cầu cấp bách để nâng cao năng lực cạnh tranh đối với các NHTM. Sự ra đời của các định chế tài chính phi ngân hàng cùng với sự phát triển của các công cụ tài chính mới sẽ làm thu hẹp các dịch vụ kinh doanh truyền thống của ngân hàng nhưng đồng thời cũng hình thành các nhu cầu về dịch vụ tài chính khác mà ngân hàng có thể tham gia như tư vấn tài chính, bảo lãnh phát hành chứng khoán, thanh toán trong thương mại điện tử, bảo hiểm... Mặt khác, việc đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ còn có tác dụng phân tán rủi ro hoạt động cho ngân hàng.

Như vậy, kinh doanh đa dịch vụ tài chính là một xu hướng tất yếu của quá trình phát triển ngân hàng trên thế giới và chiến lược phát triển của các ngân hàng Việt Nam cũng phải hướng đến hình thành các ngân hàng đa năng, có thể cung cấp các sản phẩm bán chéo cho khách hàng từ A đến Z với chất lượng và độ tiện ích cao nhất. Đây là chiến lược phát triển ngân hàng ổn định, vì có thể phân tán được rủi ro và tạo tiền đề để nâng cao khả năng cạnh tranh trong quá trình hội nhập quốc tế.

### ***Qui mô ngân hàng:***

Mạng lưới hoạt động và tổng tài sản của một ngân hàng thể hiện qui mô hoạt động của ngân hàng đó. Thường một ngân hàng có mạng lưới hoạt động rộng khắp sẽ có mức huy động vốn và cho vay cao vì khả năng tiếp cận khách hàng của ngân hàng cao, đồng thời ngân hàng cũng có thể tận dụng được lợi thế nhờ qui mô. Ngược lại, nếu một ngân hàng có tổng tài sản cao cũng có nghĩa là khả năng huy động vốn và cho vay của ngân hàng tốt, ngân hàng chiếm được uy tín và lòng tin của khách hàng.

### **1.2.2.3 Năng lực quản trị điều hành và kiểm soát**

Có thể hiểu quản trị NHTM là việc thiết lập các chương trình hành động cụ thể để đạt được mục đích, mục tiêu kinh doanh dài hạn và ngắn hạn của ngân hàng; là việc xác định và điều hoà các nguồn tài nguyên một cách hợp lý; là việc tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra giám sát được các nhân viên của ngân hàng thực hiện được các chương trình, mục tiêu đã đề ra.

Năng lực quản trị điều hành và kiểm soát đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu quả, an toàn trong hoạt động ngân hàng. Thông thường đánh giá năng lực quản trị điều hành và kiểm soát của một ngân hàng người ta xem xét đánh giá các mục tiêu và chiến lược mà ngân hàng xây dựng cho hoạt động của mình. Một ngân hàng hoạt động hiệu quả, có mức tăng trưởng đều theo thời gian và vượt qua được những bất trắc của chính mình là bằng chứng cho năng lực quản trị điều hành đúng đắn.

Trong quá trình hoạt động những thông tin từ bộ phận kiểm soát có năng lực được lãnh đạo ngân hàng xử lý kịp thời, đúng đắn sẽ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Thông qua kiểm soát trong hoạt động kinh doanh để có những điều chỉnh kịp thời thể hiện bản lĩnh của người lãnh đạo. Do đó, việc xây dựng được một hệ thống kiểm toán, kiểm soát nội bộ có độ tin cậy cao, có năng lực đáp ứng được yêu cầu phòng ngừa, cảnh báo, phát hiện kịp thời những sai phạm trong hoạt động ngân hàng trở thành một trong những chỉ tiêu đo lường năng lực cạnh tranh giữa các ngân hàng với nhau.

Các ngân hàng lớn trên thế giới với kinh nghiệm phát triển lâu đời nên đã từng bước xây dựng được năng lực quản trị tốt. Còn hệ thống NHTM Việt Nam còn non trẻ nên kinh nghiệm về quản trị điều hành và kiểm soát còn hạn chế. Vì vậy, vấn đề quan trọng đặt ra cho các NHTM Việt Nam hiện nay là phải nhanh chóng tiếp cận, học hỏi nâng cao năng lực quản trị, điều hành để nâng cao năng lực cạnh tranh.

#### **1.2.2.4 Năng lực công nghệ**

Diễn đàn kinh tế thế giới WEF (World Economic Forum) đã đánh giá chỉ số khoa học công nghệ đóng góp vào chỉ số năng lực cạnh tranh quốc gia là  $\frac{1}{2}$  đối với các nước phát triển và  $\frac{1}{3}$  đối với các nước đang phát triển. Điều đó chứng tỏ khoa học và công nghệ đã được thừa nhận như là lực lượng sản xuất trực tiếp trên quy mô toàn thế giới. Đặc biệt, đối với các NHTM, công nghệ là “đòn bẩy” cho sự đột phá trong hoạt động kinh doanh và việc ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trở thành một trong những tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá năng lực cạnh tranh. Hoạt động ngân hàng hiện đại cung cấp những tiện ích cho khách hàng trong hầu hết các giao dịch. Công nghệ thông tin giúp các NHTM hoàn chỉnh hệ thống quản lý và hoạt động tác nghiệp đồng thời mở rộng cả về chất lượng và không gian hoạt động của ngân hàng. Ứng dụng công nghệ thông tin không chỉ cho phép các NHTM một mặt quyết định đến chất lượng và tính đa dạng dịch vụ do ngân hàng cung cấp mà còn cho phép các NHTM phát triển thêm các dịch vụ mới.

Thông thường, việc đánh giá trình độ công nghệ của ngân hàng dựa trên 2 góc độ chính là:

- Qui trình xử lý các thao tác nghiệp vụ đơn giản nhưng vẫn đảm bảo tính pháp lý. Không dẫn đến phức tạp hóa quy trình giao dịch và;
- Khả năng ứng dụng hiệu quả những thành tựu mà công nghệ thông tin cho phép.

#### **1.2.2.5 Thương hiệu**

Đó chính là uy tín của ngân hàng được tạo dựng qua nhiều năm, một thương hiệu mạnh có thể được biết đến thông qua chất lượng các sản phẩm dịch vụ; phong cách phục vụ khách hàng tận tình chuyên nghiệp; đội ngũ lãnh đạo và nhân viên năng động, nhiệt

ting, sáng tạo... Thương hiệu của ngân hàng càng được nhiều người biết đến và tin tưởng thì năng lực cạnh tranh của ngân hàng càng cao.

#### **1.2.2.6 Nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực đóng vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển của một ngân hàng. Nhân lực là sức mạnh cho sự phát triển, nó quyết định việc thành công hay thất bại của ngân hàng. Một ngân hàng có những cán bộ chủ chốt giỏi sẽ đưa ra được sách lược kinh doanh đúng đắn, quản trị và điều hành ngân hàng hoạt động hiệu quả; đội ngũ nhân viên nhiệt tình, năng động có trình độ cao và khả năng ứng xử tốt sẽ lôi kéo và giữ chân được khách hàng. Theo các ngân hàng, thì ngày nay việc tìm kiếm nguồn vốn để đầu tư cho hiện đại hoá công nghệ ngân hàng không khó, mà khó khăn là ở chỗ tìm ra con người để sử dụng và vận hành công nghệ đó. Chính vì vậy, nhiều ngân hàng đã đưa rất nhiều chính sách ưu đãi để “chiêu dụ” nhưng việc tìm kiếm nhân tài vẫn rất khó khăn. Một trong những nguyên nhân khan hiếm nguồn nhân lực là do tốc độ phát triển của ngành ngân hàng Việt nam quá nhanh trong thời gian qua. Ý thức được rằng, nguồn nhân lực quyết định rất lớn đến khả năng cạnh tranh của ngân hàng, và để đảm bảo cho việc quản lý và tránh rủi ro trong mọi hoạt động, nhiều ngân hàng đã và đang lên kế hoạch tự đào tạo nguồn nhân lực cho mình.

#### **1.2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM**

*Môi trường chính trị:* Sự ổn định về chính trị có tác động rất lớn vào tâm lý và niềm tin của khách hàng đối với ngân hàng. Nền chính trị quốc gia ổn định, người dân sẽ tin tưởng gửi tiền vào hệ thống ngân hàng nhiều hơn; các doanh nghiệp và cá nhân có nhu cầu vốn để mở rộng hoạt động kinh doanh hiệu nhiều hơn; chức năng là cầu nối hữu hiệu giữa tiết kiệm và đầu tư của ngân hàng được phát huy và dĩ nhiên ngân hàng hoạt động hiệu quả hơn.

*Chính sách của Chính phủ:* Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước đã ban hành rất nhiều văn bản nhằm tạo môi trường pháp lý thông thoáng, thu hút tối đa các nguồn lực kinh tế đầu tư phát triển kinh tế xã hội. Tuy nhiên, các ngân hàng vẫn còn chịu rủi ro lớn

trong việc minh bạch của hệ thống thông tin, hệ thống pháp luật còn chưa đồng bộ và thiếu nhất quán, còn nhiều bất cập so với yêu cầu về hội nhập tài chính trong lĩnh vực ngân hàng.

*Môi trường kinh tế:* Tăng trưởng kinh tế ở mức cao liên tục trong những năm qua, cùng với các chính sách kinh tế mở cửa, tạo điều kiện thuận lợi cho các tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh là điều kiện tốt để các MHB thu hút khách hàng. Mức thu nhập của người dân cao lên, nhu cầu về sản phẩm dịch vụ ngân hàng ngày càng lớn là điều kiện tốt để MHB đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng đối tượng khách hàng. Tuy nhiên, chỉ số giá tiêu dùng liên tục tăng trong thời gian qua, đẩy người dân đến việc phải cân nhắc đến lãi suất thực khi gửi tiền vào ngân hàng, điều này gây khó khăn cho các ngân hàng trong việc thu hút vốn nhàn rỗi từ dân cư đẩy áp lực tăng lãi suất. Lãi suất đầu vào cao buộc ngân hàng phải tăng lãi suất đầu ra và như vậy ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của khách hàng, hạn chế đầu ra của các ngân hàng.

Quá trình tự do hóa nền kinh tế theo định hướng thị trường đã tháo gỡ bớt những rào cản tham gia vào thị trường, khuyến khích các thành phần kinh tế khác tham gia vào khu vực dịch vụ tài chính mà trước đây là sân chơi riêng của các ngân hàng. Xu hướng toàn cầu hoá các dịch vụ tài chính sẽ thúc đẩy các ngân hàng nước ngoài với các chuẩn mực quốc tế, công nghệ và mạng lưới hoạt động tìm kiếm cơ hội kinh doanh tại Việt nam. Điều này dẫn đến việc chảy máu chất xám khi các chuyên gia giỏi bị hút về làm việc cho các đối thủ cạnh tranh.

Việc nới lỏng các qui định trong khu vực tài chính sẽ làm tăng mức độ cạnh tranh, làm phong phú thêm các loại hình sản phẩm và dịch vụ tài chính với mức giá cạnh tranh hơn. Điều này có tác động không nhỏ đến lợi nhuận của các ngân hàng. Việc nới lỏng các qui định cũng đồng nghĩa với sự can thiệp trực tiếp từ NHNN cũng ít đi, các ngân hàng phải minh bạch hơn trong báo cáo tài chính, nâng cao chất lượng quản trị điều hành và duy trì tỷ lệ an toàn vốn hợp lý.



Cùng với sự thay đổi trong môi trường kinh doanh, khách hàng sẽ nhận được đầy đủ thông tin hơn và yêu cầu sử dụng các dịch vụ với chất lượng tốt hơn; xuất hiện nhiều sản phẩm dịch vụ với giá cạnh tranh hơn; xuất hiện nhiều kênh phân phối sản phẩm mới khác với các sản phẩm truyền thống như hệ thống rút tiền, gửi tiền qua ATM và giao dịch ngân hàng qua internet... Trong kinh tế thị trường, khách hàng ít trung thành hơn và sẵn sàng thay đổi ngân hàng phục vụ mình đòi hỏi ngân hàng phải có chính sách giữ chân khách hàng tốt hơn.

Việc thay đổi môi trường kinh doanh cũng tạo ra thách thức cho các nhà quản lý ngân hàng. Trước đây các ngân hàng thường tập trung vào các mục tiêu tăng trưởng như tăng trưởng tài sản, mở rộng mạng lưới hoạt động mà ít chú tâm đến đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn và khả năng sinh lời. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh nhiều rủi ro hơn buộc các ngân hàng phải tuân thủ theo các chuẩn mực quốc tế một cách chặt chẽ hơn, với áp lực phải duy trì sự tăng trưởng của ngân hàng song song với việc đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn và khả năng sinh lời.

*Sự phát triển của thị trường chứng khoán:* Sự phát triển mạnh mẽ của TTCK thời gian qua đã ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động ngân hàng. TTCK là cơ hội để các NHTM quảng bá hình ảnh của mình trên trường quốc tế thông qua Website của trung tâm giao dịch chứng khoán hoặc các công ty chứng khoán khi tham gia niêm yết hoặc giao dịch cổ phiếu. Theo đó, thu hút được các nhà đầu tư nước ngoài và công chúng có nhu cầu đầu tư vào cổ phiếu ngân hàng, đây là cơ hội tốt để các NHTM tăng vốn điều lệ. Tuy nhiên, TTCK đã thu hút một phần tiền nhàn rỗi, vốn trung dài hạn từ công chúng và tổ chức kinh tế thay cho gửi vào hệ thống ngân hàng, họ chuyển sang đầu tư chứng khoán.

*Các đối thủ cạnh tranh:* Là các NHTM khác đang hoạt động, các NHLĐ, NHNNg, các tổ chức tài chính mới đang bước vào thị trường như công ty bảo hiểm, các quỹ tài chính... Các đối thủ này quyết định tính chất, mức độ cạnh tranh hoặc thủ thuật dành lợi thế trong ngành. Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào số lượng các ngân hàng và các tổ chức tài chính tham gia thị trường, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí thu nhập, mức độ đa dạng hoá sản phẩm... của mỗi ngân hàng.

*Sự thay đổi về công nghệ:* Những tiến bộ về công nghệ đang làm thay đổi các hoạt động ngân hàng truyền thống. Những tiến bộ này cho phép tạo ra các sản phẩm mới hơn, tiện ích hơn cho cả hai mục đích là phục vụ khách hàng và quản lý rủi ro, làm thay đổi hệ thống kênh phân phối và các qui định nghiệp vụ. Những thay đổi này tạo áp lực làm giảm chênh lệch lãi suất đầu vào, đầu ra và doanh thu từ sản phẩm dịch vụ sẽ đóng vai trò quan trọng hơn, đồng thời cũng tạo ra nhiều rủi ro mới cho hoạt động ngân hàng.

#### KẾT LUẬN CHƯƠNG 1:

Trong chương này luận văn đề cập những vấn đề cơ bản của hội nhập quốc tế, bản chất của hội nhập quốc tế về tài chính và tác động của nó đối với hệ thống NHTM Việt nam. Chương I cũng xác định các tiêu chí để đánh giá năng lực cạnh tranh cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM. Việc xác định các tiêu chí và nhân tố trên nhằm làm cơ sở cho việc đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh và các giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng ở những chương tiếp theo.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH, CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN NHÀ ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG**

### **2.1 SƠ LƯỢC QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN**

#### **2.1.1 Sơ lược quá trình hình thành và phát triển**

Ngân hàng phát triển nhà ĐBSCL (gọi tắt là MHB) là một trong năm NHTMNN được xếp hạng doanh nghiệp đặc biệt, thành lập theo Quyết định số 769/QĐ-TTg ngày 18/9/1997 của Thủ tướng Chính phủ và chính thức khai trương hoạt động ngày 08/04/1998. Hội sở chính của MHB đặt tại số 9 Võ Văn Tần, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh.

Mục tiêu ban đầu của MHB là huy động vốn để cho vay hỗ trợ nhân dân vùng ĐBSCL xây dựng và phát triển nhà ở, góp phần xóa bỏ nhà ở tạm, ổn định nhà ở cho nhân dân, nhất là nhân dân ở vùng trọng điểm lũ; thực hiện chương trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp, nông thôn của Đảng và Nhà nước, góp phần khai thác tiềm năng của vùng ĐBSCL; hạn chế thiệt hại do lũ lụt gây ra, cải thiện đời sống nhân dân, phát triển kinh tế - xã hội trong vùng.

Ngày 23/10/2001 Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định 160/QĐ-TTg phê duyệt Đề án cơ cấu lại MHB nhằm xây dựng MHB thành một NHTM hoạt động đa năng trong lĩnh vực ngân hàng nhằm thực hiện các nghiệp vụ huy động tiền gửi ngắn hạn, trung và dài hạn từ các tổ chức và cá nhân; cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức và cá nhân trên cơ sở tính chất và khả năng nguồn vốn của ngân hàng; thực hiện các giao dịch ngoại tệ, các dịch vụ tài chính thương mại quốc tế; chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và các giấy tờ có giá khác được NHNN cho phép; chuyên sâu trong lĩnh vực cho vay nhà ở và cơ sở hạ tầng.

Tháng 6 năm 2003 MHB tiếp nhận 12 công ty trực thuộc của Tổng công ty vàng bạc đá quý Việt Nam, chuyển sang hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng. Mặc dù ra đời muộn và với cơ sở vật chất nghèo nàn, nguồn nhân lực thiếu, trụ sở ban đầu chỉ là tạm bợ nhưng MHB có tốc độ tăng trưởng rất nhanh. Đến nay tổng tài sản của MHB tăng gấp hơn

60 lần so với khi mới thành lập, tốc độ huy động vốn bình quân cao gấp 2 - 3 lần so với tốc độ tăng trưởng toàn ngành. Từ vốn hoạt động ban đầu 300 tỷ đồng với 80 cán bộ nhân viên, mạng lưới hoạt động gồm trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh và một số chi nhánh ở các tỉnh ĐBSCL, đến cuối tháng 09 năm 2007 tổng tài sản của MHB đã vượt con số 20.000 tỷ đồng, với gần 2.500 cán bộ nhân viên, mạng lưới hoạt động gồm gần 150 chi nhánh, phòng giao dịch trải rộng từ Lạng sơn đến huyện đảo Phú quốc. Đây là nền tảng vững chắc để MHB nâng cao tính cạnh tranh khi hội nhập.

Tăng trưởng nhanh nhưng theo kết quả kiểm toán quốc tế năm 2006, so với các NHTMNN khác MHB là một trong những ngân hàng an toàn hàng đầu Việt Nam với tỷ lệ an toàn vốn tới 9,02% (tiêu chuẩn quốc tế là 8%). Nợ quá hạn của ngân hàng trên tổng dư nợ, tính theo tiêu chuẩn quốc tế là 2,78%. Hiện MHB đứng thứ 7 về tổng tài sản Có và thứ 6 về mạng lưới chi nhánh trong hệ thống các NHTM Việt Nam.

Là một ngân hàng mới ra đời, MHB có điều kiện tích lũy được nhiều kinh nghiệm và bài học quý báu từ các ngân hàng khác, tiếp thu được các công nghệ tiên tiến tạo điều kiện nhanh chóng hòa nhập vào thị trường tài chính, tín dụng trong nước và quốc tế. MHB có mạng lưới chi nhánh rộng phủ khắp các trung tâm kinh tế xã hội trên toàn quốc; cơ sở vốn vững mạnh, tỷ lệ an toàn vốn cao và năng lực bổ sung vốn được đảm bảo. MHB là một trong số ít ngân hàng được lựa chọn tiếp nhận các nguồn vốn cho vay ưu đãi từ các tổ chức tài chính quốc tế và là một trong những ngân hàng hàng đầu trong việc tiếp nhận và triển khai các dự án cho vay ủy thác của các nhà tài trợ quốc tế như WB, AFD, ADB... Ngoài ra, đội ngũ cán bộ của MHB trẻ, năng động, dễ tiếp thu công nghệ mới, trong đó gần 70% có trình độ đại học và trên đại học các chuyên ngành ngân hàng, kinh tế, quản trị kinh doanh,...

Tuy nhiên, MHB ra đời trong điều kiện kinh tế trong nước chưa ổn định, hệ thống ngân hàng đang cần chấn chỉnh lại và hoạt động trong lĩnh vực nhà ở là một lĩnh vực từ trước chưa có mô hình, khuôn mẫu định sẵn, chưa có thực tế và kinh nghiệm trong lĩnh vực này nên phải tự tìm tòi, xây dựng và phải có thời gian mới hoàn chỉnh được mô hình, quy trình đầu tư. Sản phẩm, dịch vụ ngân hàng của MHB còn đơn điệu, nghèo nàn, tính

tiện lợi chưa cao, chưa đa dạng; cơ cấu nguồn trung và dài hạn trong tổng nguồn vốn còn thấp, chưa đạt tỷ trọng cần thiết nhằm đáp ứng nhu cầu đầu tư. Quy mô về tín dụng chưa cao, đối tượng cho vay chủ yếu nhỏ, phân tán, nằm ở vùng sâu, vùng xa, đi lại khó khăn, quá trình cho vay mất nhiều thời gian và chi phí cho vay cao. Mặt khác, MHB chưa có kinh nghiệm và cơ sở thực sự khoa học để xây dựng chiến lược phát triển lâu dài với tính khả thi cao để tạo thế mạnh riêng cho mình. Hoạt động nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu của khách hàng và nghiên cứu đối thủ cạnh tranh chưa được tiến hành thường xuyên và có hệ thống. Ngân hàng chưa có bộ phận chuyên trách hoạt động marketing để phục vụ những mục tiêu cụ thể.

### **2.1.2 Xác định đối thủ cạnh tranh của MHB**

Việc xác định đối thủ cạnh tranh có ý nghĩa quan trọng trong việc lựa chọn chiến lược kinh doanh cũng như phân khúc thị trường của MHB. Hiện tại, MHB đang đối mặt với sự cạnh tranh từ bốn NHTMNN, các ngân hàng cổ phần và sự lớn mạnh của các NHNNg trong thời gian tới.

Các NHTMNN lớn trước đây chỉ chú trọng đến các doanh nghiệp và những dự án lớn nay cũng đang nỗ lực trở thành những ngân hàng đa năng và sẽ cạnh tranh trực tiếp với MHB để giành khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Các NHTMCP đang cạnh tranh trực tiếp với ngân hàng, hầu hết các ngân hàng này đều nhắm đến khách hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ - đối tượng khách hàng mục tiêu của ngân hàng. MHB cũng đang đối mặt với sự cạnh tranh trong lĩnh vực cho vay cá nhân để phát triển và xây dựng nhà ở, một lĩnh vực cho vay truyền thống của ngân hàng. Thời gian qua các ngân hàng này đã giới thiệu những sản phẩm cho vay nhà ở với điều kiện thuận lợi hơn, thông thoáng hơn để thu hút khách hàng.

Các NHNNg trước đây chủ yếu phục vụ cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và thực hiện dịch vụ bán buôn, nay cũng đang có chiến lược “lấn sân” sang thị trường bán lẻ như việc ANZ đưa ra nhiều sản phẩm tiện ích cho khách hàng cá nhân, HSBC đẩy mạnh cho vay tiêu dùng, lĩnh vực vốn là thế mạnh của MHB. Bằng chứng là thị

phần hoạt động của các NHNNg trong thời gian qua ngày càng tăng và sẽ tăng cao hơn nữa ở giai đoạn hậu WTO này.

Ngoài ra, sự lớn mạnh và phát triển rất mạnh của các tổ chức phi ngân hàng như thị trường chứng khoán, các công ty bảo hiểm, công ty tài chính, quỹ đầu tư... đã thu hút một số lượng lớn khách hàng từ ngân hàng, đặc biệt là các khách hàng gửi tiền.

## **2.2 CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA MHB**

Ngoài những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM như đã phân tích ở chương 1 (Mục 1.2.3), MHB còn chịu ảnh hưởng từ một số nhân tố sau:

*Sự phát triển của hệ thống NHTM trong nước và các NHNNg:* Sự lớn mạnh không ngừng và ra đời hàng loạt các NHTM trong nước cũng như việc ngày càng mở rộng hoạt động của các chi nhánh NHNNg gây áp lực cạnh tranh gay gắt buộc MHB phải có chiến lược kinh doanh và phát triển để có thể đứng vững khi hội nhập.

*Tính chất sở hữu:* Do là một NHTMNN nên vốn hoạt động của MHB là do ngân sách cấp, MHB phải tuân thủ nghiêm ngặt các qui định về quản lý vốn của Nhà nước, điều này tạo tâm lý an tâm cho khách hàng khi gửi tiền vào ngân hàng, đặc biệt là những năm trước đây. Tuy nhiên, việc tăng vốn của MHB lại gặp nhiều khó khăn và các qui định nghiêm ngặt trong kiểm soát chi phí, đặc biệt là cơ chế chi trả lương của Nhà nước đã hạn chế việc thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao làm việc tại MHB.

*Qui mô vốn tự có (vốn chủ sở hữu):* Chức năng chủ yếu của vốn chủ sở hữu bao gồm chức năng bảo vệ, chức năng hoạt động và chức năng điều chỉnh. Mặc dù chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn vốn nhưng có vai trò đặc biệt quan trọng vì đây là nguồn vốn rất ổn định, nó là cơ sở để tính toán các tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động của ngân hàng, nó cho thấy thực lực, quy mô của ngân hàng và là cơ sở để thu hút các nguồn vốn khác, là khởi đầu tạo uy tín của ngân hàng đối với khách hàng.

*Thương hiệu:* Là uy tín của Ngân hàng được tạo dựng qua nhiều năm. Để xây dựng được một thương hiệu mạnh đòi hỏi ngân hàng phải có sự đầu tư ở tất cả các lĩnh vực : con người, công nghệ, văn hoá kinh doanh, sản phẩm dịch vụ... Một ngân hàng có đội ngũ

nhân viên nhiệt tình, năng độ, có trình độ và khả năng giao tiếp tốt sẽ thu hút được nhiều khách hàng. Sản phẩm dịch vụ đa dạng, tiện ích đáp ứng nhu cầu về chất lượng và giá cả cũng làm lên tên tuổi của ngân hàng. Thương hiệu là tài sản vô hình mà bất cứ ngân hàng nào cũng muốn sở hữu, ngân hàng nào xây dựng được thương hiệu mạnh sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh cao. Thương hiệu MHB đã chiếm được cảm tình lớn ở khu vực ĐBSCL, tuy nhiên các khu vực khác thì cần phải có chiến lược tiếp thị quảng bá rộng rãi và có sự đầu tư nhiều hơn nữa.

*Hệ thống mạng lưới:* Hệ thống mạng lưới rộng lớn phản ánh qui mô hoạt động của ngân hàng, giúp ngân hàng có khả năng đáp ứng được đa dạng nhu cầu của khách hàng. Hiện nay hầu hết các doanh nghiệp và cá nhân kinh doanh có mạng lưới hoạt động rất rộng do đó nhu cầu được phục vụ trọn gói ngày càng cao. Hệ thống mạng lưới rộng còn giúp ngân hàng tiết kiệm chi phí bằng cách tận dụng được lợi thế kinh doanh của từng vùng, từng khu vực. Trong những năm qua MHB đã rất chú trọng đến việc mở rộng mạng lưới ban đầu là ở các tỉnh ĐBSCL, sau đó là các tỉnh miền Bắc và Trung bộ và hiện nay mở rộng mạng lưới tập trung ở các thành phố lớn. Việc mở rộng mạng lưới ra các tỉnh phía Bắc đã làm cho MHB tận dụng được nguồn vốn dồi dào từ các chi nhánh phía Bắc để đầu tư cho các tỉnh phía Nam, nơi có nhu cầu vốn tín dụng rất lớn.

*Sản phẩm dịch vụ:* Sản phẩm dịch vụ đa dạng tiện ích giúp ngân hàng thu hút được nhiều khách hàng. Nếu như trước đây hoạt động của các ngân hàng chủ yếu dựa vào nguồn thu tín dụng, một nguồn thu có tính rủi ro cao thì hiện nay các ngân hàng đang cố gắng đẩy mạnh nguồn thu nhập ngoài lãi, nhiều ngân hàng đã nâng tỷ trọng này lên đến 30-40% tổng nguồn thu.

*Cơ sở vật chất:* Cơ sở vật chất của ngân hàng bao gồm trụ sở làm việc, đầu tư trang thiết bị và máy móc phục vụ cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Một ngân hàng có trụ sở hoạt động kinh doanh bề thế sẽ tạo được uy tín đối với khách hàng gửi tiền. Việc thiết kế đồng bộ từ bảng hiệu logo đến quầy kệ làm việc thống nhất trong toàn hệ thống cho thấy hoạt động của ngân hàng chuyên nghiệp hơn. Hệ thống máy móc, trang thiết bị hiện đại cho phép ngân hàng đưa ra được nhiều loại hình sản phẩm dịch vụ hơn, nó cũng

giúp ngân hàng xử lý nghiệp vụ nhanh hơn, quản lý rủi ro tốt hơn từ đó có thể đưa ra được quyết định kịp thời chính xác hơn.

## 2.3 THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA MHB

### 2.3.1 Năng lực tài chính

#### 2.3.1.1 *Vốn chủ sở hữu:*

Vốn chủ sở hữu của MHB ban đầu do ngân sách Nhà nước cấp là 500 tỷ đồng, đến năm 2002 được cấp bổ sung thêm 200 tỷ đồng dưới hình thức trái phiếu Chính phủ đặc biệt, nâng vốn điều lệ của ngân hàng từ 500 tỷ đồng lên 700 tỷ đồng. Năm 2003, MHB tiếp nhận thêm 12 Công ty vàng bạc đá quý và được nhập thêm 45 tỷ đồng vốn điều lệ từ các công ty này. Bên cạnh đó MHB thực hiện tốt việc trích lập các quỹ và sử dụng các nguồn bổ sung để tăng nguồn vốn chủ sở hữu cho ngân hàng, đến cuối năm 2006 vốn điều lệ của MHB đạt 774 tỷ đồng.

***Bảng 1: Vốn chủ sở hữu của MHB so với một số NHTM khác:***

*Đơn vị tính: tỷ đồng*

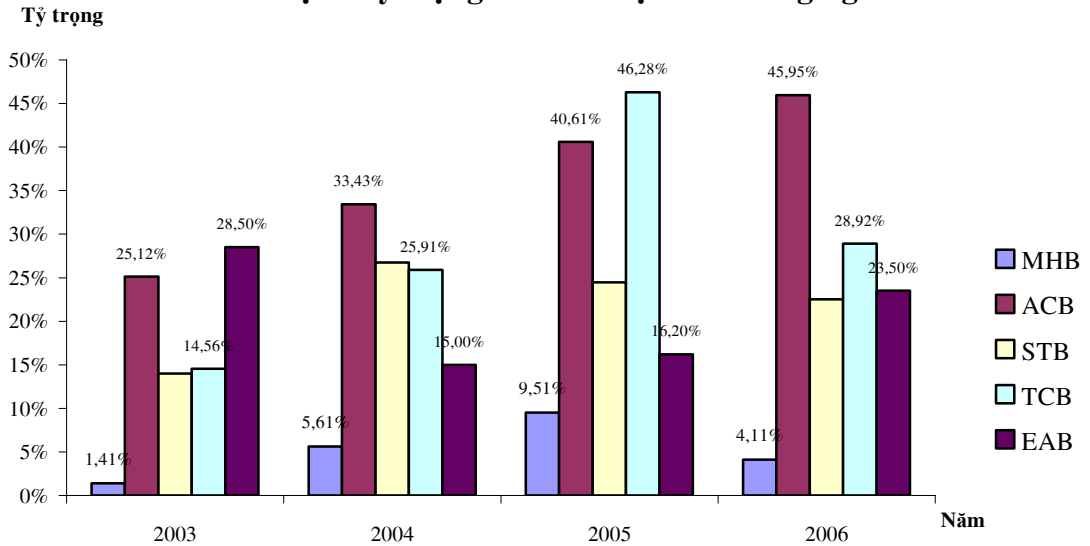
| <b>Ngân hàng</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>MHB</b>       | <b>500</b>  | <b>700</b>  | <b>748</b>  | <b>748</b>  | <b>768</b>  | <b>774</b>  |
| ACB              | 341         | 341         | 424         | 481         | 948         | 1.100       |
| STB              | 190         | 272         | 505         | 740         | 1.250       | 2.089       |
| EXIM             | 300         | 300         | 300         | 500         | 700         | 1.212       |
| TCB              | 102         | 118         | 180         | 413         | 618         | 1.500       |
| EAB              | 120         | 200         | 253         | 350         | 500         | 880         |
| VCB              | 1.397       | 2.445       | 3.176       | 4.976       | 4.279       | 4.357       |
| BIDV             | 479         | 1.658       | 3.084       | 3.062       | 3.150       | 4.502       |

*Nguồn: Tổng hợp từ website và báo cáo của các ngân hàng*



Có thể nói, vốn điều lệ của MHB còn rất thấp so với hầu hết các NHTM khác. Nếu như năm 2001 vốn điều lệ của MHB chỉ thấp hơn VCB, ICB và NHNN, cao hơn BIDV và tất cả các NHTMCP khác, đặc biệt cao gấp 05 lần TCB thì đến năm 2006, vốn điều lệ của MHB là thấp nhất trong số ngân hàng trên và chỉ bằng một nửa của TCB. Sở dĩ tốc độ tăng vốn điều lệ của MHB còn thấp là do MHB là NHTMNN nên khả năng tăng vốn từ nguồn vốn ngân sách Nhà nước là rất khó khăn. Hơn nữa, do ngân hàng mới thành lập nên chưa có cơ sở hạ tầng vững mạnh, MHB lại phải củng cố tổ chức, mở rộng mạng lưới hoạt động, thời gian đầu lại chủ yếu thực hiện mục tiêu của Chính phủ là cho vay phục vụ người dân các tỉnh ĐBSCL xây nhà chống lũ nên việc tăng vốn từ ngân sách là rất khó khăn. Lợi nhuận của MHB cũng chưa cao nên việc trích lập các quỹ dự phòng và bổ sung vốn điều lệ hầu như rất hạn chế. Khác với BIDV là ngân hàng có bề dày hoạt động, có một lượng khách hàng truyền thống đáng kể, hoạt động đa dạng nên khả năng tăng trưởng và phát triển mạnh. Sau 05 năm, vốn điều lệ của BIDV tăng gấp 10 lần và sẽ còn tăng lên rất nhiều sau khi BIDV hoàn tất tiến trình cổ phần hóa. Mặt khác, hoạt động kinh doanh của MHB chưa phát triển mạnh nên nhu cầu thực sự về tăng vốn trong thời gian qua chưa cao. Tuy nhiên, để tồn tại và phát triển trong giai đoạn cạnh tranh và hội nhập như hiện nay, MHB buộc phải có kế hoạch tăng vốn trong năm 2008 và đến 2010 phải có đủ nguồn vốn theo qui định của NHNN, nếu không MHB sẽ phải sáp nhập với các NHTM khác hoặc phải giải thể do không đủ nguồn vốn hoạt động theo qui định.

Các NHTMCP có tốc độ tăng trưởng vốn rất nhanh đặc biệt là STB, cho đến thời điểm 30/08/2007 vốn điều lệ của STB đã là 4.450 tỷ đồng cao gấp gần 06 lần so với vốn của MHB và là ngân hàng có vốn điều lệ cao nhất trong khối NHTMCP. Tốc độ tăng trưởng vốn điều lệ của các NHTMCP cao là do vốn của các ngân hàng này do tư nhân đóng góp nên việc tăng vốn dễ dàng hơn, đặc biệt đối với những ngân hàng hoạt động hiệu quả.

**Đồ thị 1: Tỷ trọng vốn điều lệ so với tổng nguồn vốn**

*Nguồn: Tổng hợp từ website và báo cáo của các ngân hàng*

Tỷ trọng vốn điều lệ trên tổng nguồn vốn hoạt động của MHB còn rất thấp so với các NHTM khác, do đó hoạt động của MHB chủ yếu dựa vào nguồn vốn huy động. Điều này cho thấy năng lực tự chủ tài chính của MHB còn hạn chế. Vốn điều lệ thấp còn làm hạn chế lớn đến khả năng mở rộng hoạt động kinh doanh bởi các qui định liên quan đến giới hạn huy động vốn và cho vay, giới hạn cho vay tối đa đối với một khách hàng, giới hạn tổng số vốn đầu tư ... từ đó dẫn tới hạn chế trong việc mở rộng mạng lưới, địa bàn hoạt động và đổi mới thiết bị công nghệ... Trên thực tế, MHB đã rất khó khăn trong việc mở thêm các chi nhánh vì với số vốn hiện nay, MHB còn phải giảm bớt một số chi nhánh cấp 2 vì không đủ mức vốn tối thiểu theo qui định của Thống đốc NHNN tại quyết định số 888/2005/QĐ-NHNN5 ngày 17/06/2005. Hiện tại MHB chỉ được mở rộng mạng lưới dưới hình thức phòng giao dịch hoặc điểm giao dịch.

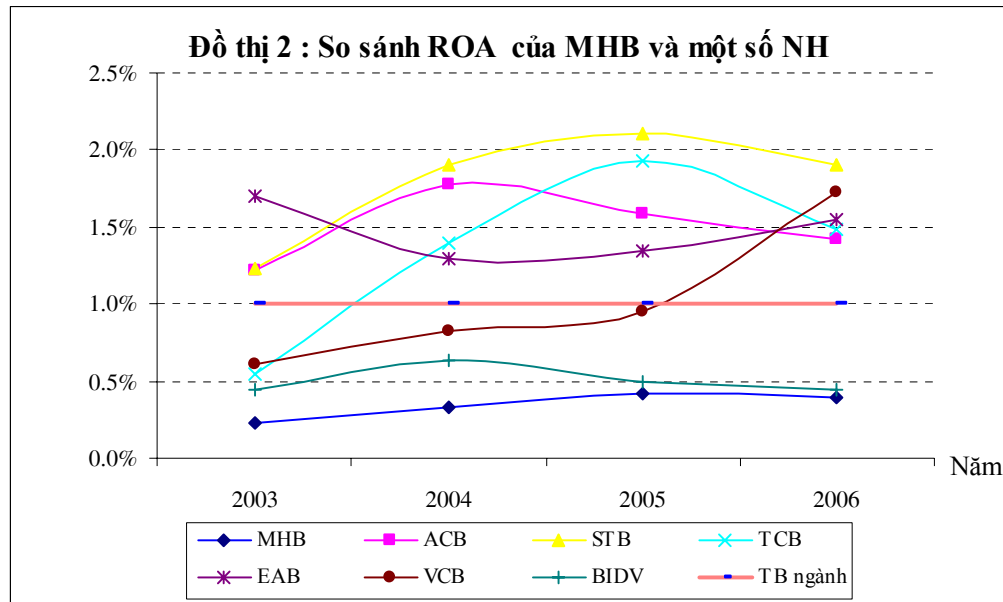
Để giải quyết bài toán tăng vốn, MHB có thuận lợi là đã được Chính phủ phê duyệt và theo lộ trình việc cổ phần hóa sẽ được hoàn tất trong năm nay và ngân hàng có thể tăng vốn ngay khi hoàn tất cổ phần hoá. Như vậy, sẽ đáp ứng yêu cầu về vốn theo qui định của NHNN là năm 2008 mức vốn thấp nhất đối với các NHTM là 1.000 tỷ đồng. Tuy nhiên, việc tăng vốn của MHB ở giai đoạn sau cổ phần hoá sẽ gặp không ít khó khăn nếu Nhà nước vẫn nắm giữ cổ phần chi phối vì việc MHB tăng vốn điều lệ cho các cổ đông sẽ rất

để dàng nhưng tăng vốn mà nhà nước vẫn nắm giữ cổ phần chi phối thì MHB sẽ gặp trở ngại lớn từ nguồn vốn ngân sách Nhà nước cấp thêm để duy trì tỷ lệ cổ phần chi phối tối thiểu 51%.

### 2.3.1.2 Khả năng sinh lời

#### Tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA)

Chỉ số ROA thể hiện hiệu quả quản lý của các ngân hàng. ROA trung bình của ngành giai đoạn 2004-2006 đạt 1%, riêng năm 2006 là 1,3%. Theo các chuyên gia thì những ngân hàng quốc tế hoạt động hiệu quả thường có ROA ở mức từ 1,5%-2%



Nguồn: Tổng hợp theo báo cáo của các ngân hàng và EPS Research

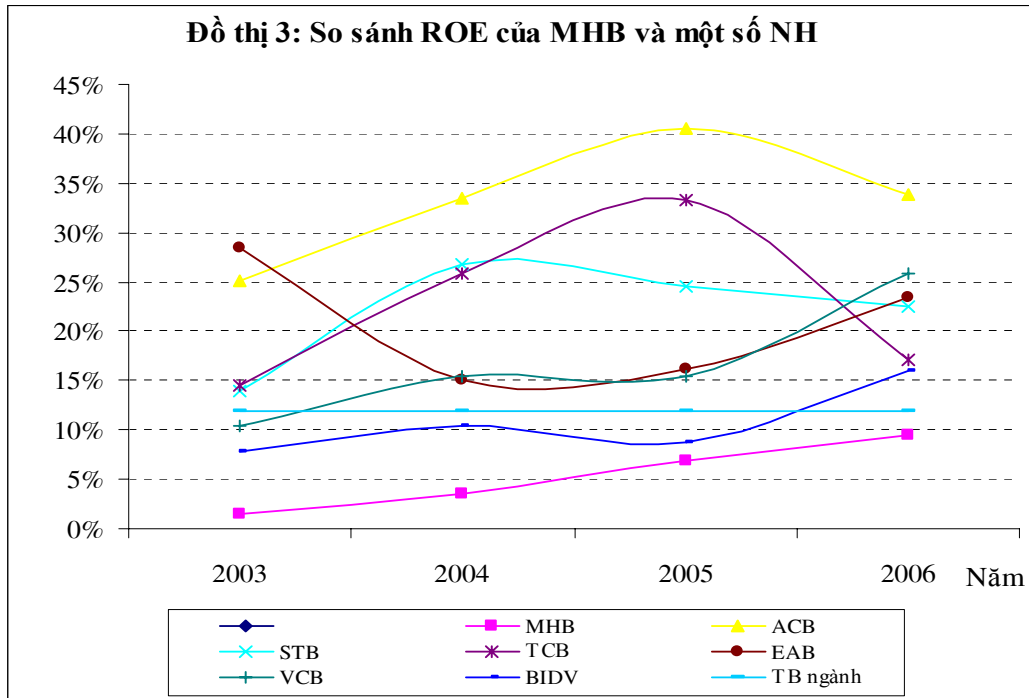
ROA của MHB thấp nhất trong số các NHTM khác và thấp hơn nhiều so với mức chung của toàn ngành giai đoạn 2004-2006, chứng tỏ hiệu quả quản lý của MHB còn hạn chế. Có thể nói ngân hàng có khả năng quản lý và hoạt động hiệu quả nhất là ACB vì đây là ngân hàng liên tục dẫn đầu về khả năng sinh lời trên tổng tài sản có mặc dù tổng tài sản có của ACB tăng rất nhanh trong những năm qua. VCB có mức tăng trưởng vượt bậc trong năm 2006, từ 0,61% năm 2003 vượt lên 1,72% năm 2006, một tỷ lệ lý tưởng mà nhiều ngân hàng mong đợi. ROA của các NHTMNN nhìn chung thấp hơn các NHTMCP, các NHTMCP được xem xét đều đạt cao hơn mức trung bình của toàn ngành cho thấy hiệu

quả hoạt động của các NHTMCP cao hơn. Nhìn chung đến năm 2006 các ngân hàng hoạt động hiệu quả ROA nằm trong khoảng từ 1,5-2%.

Nguyên nhân chỉ số ROA thấp có thể do tài sản có sinh lời còn kém, quản lý chi phí chưa hiệu quả, hoặc/và khả năng quản lý rủi ro của ngân hàng còn yếu... Với MHB, một trong những nguyên nhân dẫn đến ROA thấp hơn các NHTM khác là do MHB là ngân hàng mới thành lập nhưng đã rất chú trọng đến việc mở rộng mạng lưới, và thường các chi nhánh mới thành lập thì chi phí ban đầu là rất lớn do phải trang bị cơ sở vật chất và con người nên hiệu quả hoạt động chưa cao, phải có một độ trễ nhất định thường là 02 năm (MHB cho phép các chi nhánh mới thành lập được quyền lỗ trong 02 năm đầu). Hơn nữa, năm 2003 MHB còn tiếp nhận 12 công ty vàng bạc đá quý ở 12 tỉnh thành, các công ty này là những công ty làm ăn không hiệu quả, nhiều công ty lỗ kéo dài thậm chí không có lương trả cho cán bộ nhân viên. MHB phải chịu chi phí tái cơ cấu lại các công ty này và phải thực hiện tinh giảm biên chế, đào tạo lại các nhân viên vì hầu hết là những người lớn tuổi, trình độ nghiệp vụ rất yếu. Đây là bài toán hết sức nan giải và đến nay, MHB vẫn chưa giải quyết dứt điểm tình trạng này.

#### *Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE)*

Có một thực tế là nhiều ngân hàng hiện nay đang ồ ạt tăng vốn để nâng cao năng lực tài chính và uy tín ngân hàng, nhưng tăng ở mức bao nhiêu và lộ trình như thế nào thì đòi hỏi ngân hàng phải có kế hoạch hoạch định chính sách và sử dụng vốn một cách hợp lý và có hiệu quả, có như vậy thì giá trị doanh nghiệp mới cao. Đây là bài toán đặt ra cho các nhà quản trị ngân hàng vì nếu tăng vốn cao nhưng hiệu quả kinh doanh kém, ROE sẽ thấp không hấp dẫn các nhà đầu tư và cổ đông, nhưng nếu ngân hàng không tăng vốn để đảm bảo khả năng sinh lời trên vốn chủ sở hữu cao có lợi trước mắt cho cổ đông thì ngân hàng sẽ hoạt động kém an toàn, năng lực tự chủ tài chính thấp, rủi ro hoạt động cao.



*Nguồn: Tổng hợp theo báo cáo của các ngân hàng và EPS Research*

Chỉ số ROE một lần nữa cho thấy hiệu quả kinh doanh của MHB còn rất yếu, ROE của MHB thấp nhất trong tất cả các ngân hàng trên. Mặc dù ROE của MHB có xu hướng tăng nhanh trong giai đoạn trên và đến năm 2006 đã đạt được gần bằng mức trung bình của toàn ngành (11,9%), tuy nhiên tỷ lệ trên vẫn còn khiêm tốn và dự báo khả năng tăng ROE của MHB trong giai đoạn tới là thấp vì sau khi cổ phần hoá và phát hành cổ phiếu ra công chúng, vốn của MHB sẽ tăng lên, nếu ngân hàng chưa có những bước chuyển biến tích cực thì hệ số ROE có thể sẽ giảm đáng kể. ACB và STB vẫn là các ngân hàng hoạt động hiệu quả nhất ROE hầu như đạt từ 20% trở lên, đặc biệt năm 2005 tỷ lệ này của ACB là trên 40% mặc dù ACB và STB là 02 ngân hàng tăng vốn điều lệ liên tục và là 02 ngân hàng có vốn điều lệ cao nhất trong hệ thống NHTMCP Việt nam chứng tỏ khả năng quản lý và hiệu quả hoạt động kinh doanh của các ngân hàng này rất tốt. Riêng ngân hàng TCB năm 2006 ROE giảm đáng kể từ 33,37% năm 2005 giảm xuống còn 17,13% năm 2006 là do TCB tăng vốn điều lệ từ 618 tỷ năm 2005 tăng lên 1500 tỷ năm 2006. ROE trung bình của các ngân hàng tại Mỹ dao động trong khoảng từ 10-25%, các ngân hàng hoạt động hiệu quả ROE thường đạt từ 20% trở lên.

*Tỷ lệ chi phí/Doanh thu*

Tỷ lệ này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng sinh lời của ngân hàng và là chỉ tiêu quan trọng phản ánh hiệu quả quản lý chi phí của ngân hàng. Ở các NHNNg hoạt động hiệu quả tỷ lệ này nằm trong khoảng 0,5-0,6%

**Bảng 2 : Tỷ lệ Chi phí/Doanh thu**

*Đơn vị tính: (%)*

| <b>Ngân hàng</b> | <b>Năm 2003</b> | <b>Năm 2004</b> | <b>Năm 2005</b> | <b>Năm 2006</b> |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| MHB              | 96,96           | 96,59           | 93,07           | 87,72           |
| ACB              | 76,04           | 72,42           | 81,61           | 77,00           |
| STB              | 79,76           | 76,32           | 74,69           | 70,60           |
| TCB              | 89,08           | 78,34           | 68,40           | 74,40           |
| EAB              | 97,79           | 84,49           | 85,43           | 85,75           |
| VCB              | 81,89           | 82,85           | 76,52           | 63,87           |
| BIDV             | 97,28           | 96,82           | 96,04           | 94,07           |

*Nguồn: Báo cáo kết quả HĐKD các ngân hàng*

Từ năm 2003-2006 tỷ lệ Chi phí/Doanh thu của MHB giảm đáng kể thể hiện hiệu quả quản lý chi phí của MHB ngày một tốt hơn. Nếu như năm 2003 muốn nhận được 100 đồng doanh thu thì MHB phải bỏ ra 96,96 đồng chi phí thì đến năm 2006 chỉ phải bỏ ra 87,72 đồng cho thấy hiệu quả quản lý chi phí của MHB tốt hơn rất nhiều. Nguyên nhân của sự chuyển biến tích cực này là do ngân hàng đã có cơ chế quản lý và khoán chi phí cụ thể hơn, rõ ràng hơn gắn với tình hình hoạt động kinh doanh và đặc thù của từng chi nhánh; Năm 2003 và 2004 là những năm mà MHB mở rộng mạng lưới nhiều nhất lại chủ yếu là các chi nhánh cấp 1 nên chi phí đầu tư và mở rộng mạng lưới rất lớn nhưng doanh thu từ các chi nhánh này chưa nhiều, ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của toàn ngân hàng. Hơn nữa, năm 2003 lại là năm MHB sáp nhập 12 công ty vàng bạc đá quý nên chi phí cho việc sáp nhập này cũng rất lớn.

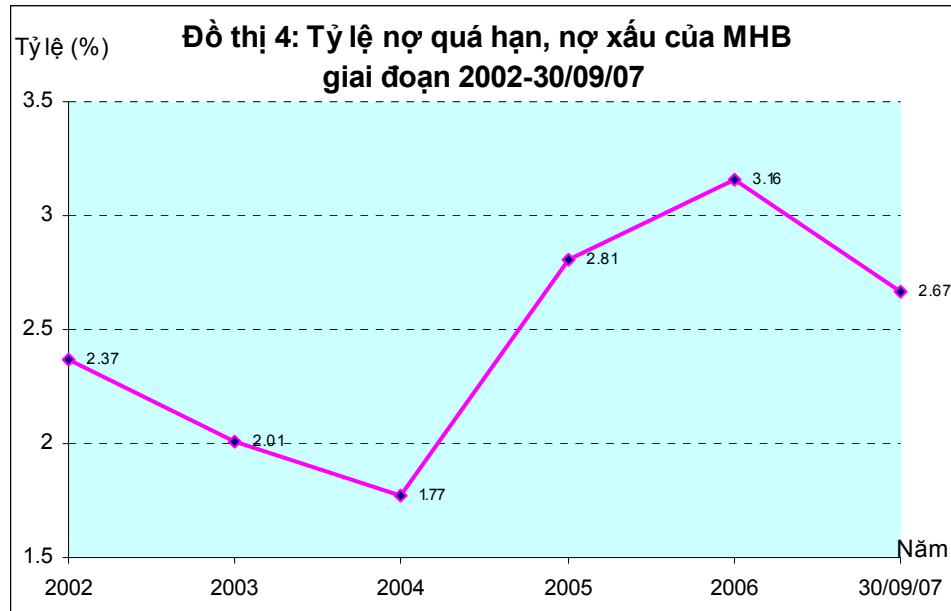
Mặc dù có những thay đổi tích cực trong việc quản lý chi phí nhưng so với các ngân hàng khác thì tỷ lệ này vẫn còn rất cao, do đó MHB vẫn có thể gia tăng hiệu quả hoạt động bằng việc quản lý chi phí tốt hơn. Ngân hàng có hiệu quả quản lý chi phí tốt nhất năm 2006 là VCB. VCB đã giảm tỷ lệ chi phí/doanh thu từ 76,52% năm 2005 xuống 63,87% năm 2006, chính vì vậy mà ROA của VCB tăng từ 0,95% năm 2005 lên 1,72% năm 2006. Trong suốt giai đoạn 2003-2006 STB, ACB và TCB vẫn là các ngân hàng hiệu quả nhất trong việc quản lý chi phí chính vì vậy mà lợi nhuận thu được của các ngân hàng này là rất cao.

### **2.3.1.3 Khả năng phòng ngừa rủi ro**

*Về tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR):* MHB là NHTMNN duy nhất đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu theo qui định của ngân hàng Nhà nước tại quyết định 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/04/2005. Hầu hết các NHTMCP đều có tỷ lệ CAR đảm bảo theo qui định này. Chỉ số CAR của MHB cao mặc dù vốn tự có thấp là do qui mô phát triển của ngân hàng còn hạn chế. Tổng tài sản/vốn chủ sở hữu của MHB năm 2006 là 24 lần trong khi đó tỷ lệ này của BIDV là 35 lần, ACB là 40 lần. Sở dĩ tổng tài sản có/vốn chủ sở hữu của ACB cao hơn BIDV nhưng ngân hàng này vẫn đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu là do cơ cấu tài sản có điều chỉnh rủi ro của ACB tốt hơn của BIDV. BIDV là NHTMNN cho vay rất nhiều dự án lớn của các doanh nghiệp và tổng công ty nhà nước, thường các doanh nghiệp này vay không có tài sản đảm bảo nên hệ số điều chỉnh rủi ro cao. Ngược lại, đối tượng khách hàng vay chủ yếu của ACB và MHB là các doanh nghiệp vừa và nhỏ và cá nhân, hầu hết các khoản vay có tài sản đảm bảo nên hệ số điều chỉnh rủi ro thấp do đó tỷ lệ an toàn vốn cao. Về mặt lý thuyết, ngân hàng nào có tỷ lệ CAR cao hơn ngân hàng đó hoạt động an toàn hơn. Tuy nhiên, những ngân hàng hoạt động an toàn và hiệu quả thường có tỷ lệ CAR dao động trong khoảng từ 8-16%, nếu ngân hàng nào có  $CAR < 8\%$  ngân hàng đó hoạt động không an toàn, nhưng nếu  $CAR > 16\%$  thì hoạt động của ngân hàng kém hiệu quả do chưa tối đa hoá tổng tích sản từ nguồn vốn của mình.

*Tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu:*

Dư nợ tín dụng là phần tài sản “Có” sinh lời quan trọng đối với MHB vì đây là phần tài sản lớn nhất chiếm 95% tổng tài sản và mang lại hơn 90% tổng thu nhập, do đó kiểm soát rủi ro tín dụng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động quản lý rủi ro của Ngân hàng. Việc nhận định, đánh giá đúng thực trạng nợ xấu, nợ quá hạn để có giải pháp đúng đắn kịp thời là rất cần thiết trong công tác quản trị điều hành.



*Nguồn: Phòng Tín dụng MHB*

Nợ xấu của MHB dao động từ 1,77% đến 3,16% giai đoạn 2002-30/09/2007, cho thấy công tác quản lý rủi ro tín dụng của ngân hàng tương đối tốt. Mặc dù tốc độ tăng trưởng tín dụng của MHB rất cao trong những năm qua nhưng ngân hàng vẫn duy trì được tỷ lệ nợ xấu thấp. Tỷ lệ nợ xấu của MHB thấp hơn tất cả các NHTMNN khác và luôn nằm trong tầm kiểm soát cho thấy công tác quản lý rủi ro tín dụng của MHB khá tốt. Một số tổ chức tư vấn và Deutsche bank cũng đánh giá rất cao chất lượng tín dụng của ngân hàng. Tuy nhiên, giai đoạn 2005-2006 nợ quá hạn của ngân hàng có xu hướng tăng nhanh, nguyên nhân một phần do ảnh hưởng của việc thay đổi quy định về phân loại nợ theo quyết định 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005 của Ngân hàng Nhà nước. Mặt khác, việc kiểm soát chất lượng tín dụng ở một số chi nhánh ngày càng lỏng lẻo ảnh hưởng đến chất lượng tín dụng toàn hệ thống. Việc không duy trì tỷ lệ nợ xấu dưới 3% năm 2006 làm ảnh hưởng đến các hoạt động đầu tư và góp vốn của ngân hàng trong năm 2007.



### *Chính sách quản lý rủi ro và hệ thống phòng ngừa rủi ro*

Hiện nay ngân hàng chưa có bộ phận độc lập để quản lý các mặt rủi ro của ngân hàng mà hầu như do các phòng chức năng tự kiểm soát. Phòng tín dụng chịu trách nhiệm về quản lý rủi ro tín dụng, phòng nguồn vốn chịu trách nhiệm về các vấn đề thanh khoản. Ngân hàng chưa có một bộ phận chuyên trách về quản lý rủi ro tín dụng và quản lý danh mục vốn đầu tư. Chưa có công cụ định giá dựa trên cơ sở rủi ro, chưa có bộ phận nghiên cứu thị trường, nghiên cứu ngành để trên cơ sở đó chú trọng đầu tư vào những ngành có tiềm năng. Các khoản phê duyệt tín dụng đều do Giám đốc hoặc người được uỷ quyền quyết định, hội đồng tín dụng chỉ có chức năng tham mưu, điều này dễ dẫn đến rủi ro vì không phải giám đốc chi nhánh nào cũng có nghiệp vụ tín dụng.

Ngân hàng cũng chưa có bộ phận quản lý rủi ro thị trường độc lập. Chức năng quản lý rủi ro thị trường hiện nay do phòng Nguồn vốn thực hiện trong khi công việc chính của phòng này là đảm bảo chức năng về nguồn vốn và đảm bảo thanh khoản cho toàn hệ thống. Ngân hàng cũng chưa xây dựng được phương án xử lý tình huống khi ngân hàng gặp các vấn đề về rủi ro thanh khoản, rủi ro thị trường.

Hệ thống kiểm tra, kiểm soát của ngân hàng mới chỉ dừng lại ở mức độ hậu kiểm, khắc phục những tồn tại sau khi kiểm tra chứ chưa thực hiện được chức năng phòng ngừa, cảnh báo và giám sát từ xa. Việc theo dõi, kiểm tra các mặt hoạt động của các chi nhánh còn thủ công, chưa có qui trình liên tục để báo cáo kịp thời những vấn đề còn tồn đọng cho Ban tổng Giám đốc.

### **2.3.2 Năng lực hoạt động**

#### ***2.3.2.1 Năng lực huy động vốn:***

Xác định công tác huy động vốn là yếu tố quan trọng quyết định khả năng tồn tại và phát triển của ngân hàng. Với mục tiêu hoạt động tăng trưởng an toàn và hiệu quả, MHB luôn chú trọng đến khả năng tăng trưởng nguồn vốn hoạt động cả về qui mô cũng như chất lượng. Trong 05 năm gần đây, nguồn vốn của MHB luôn tăng trưởng đều với một tỷ lệ rất cao so với mức trung bình của toàn ngành. Mặc dù MHB là ngân hàng mới thành lập nên

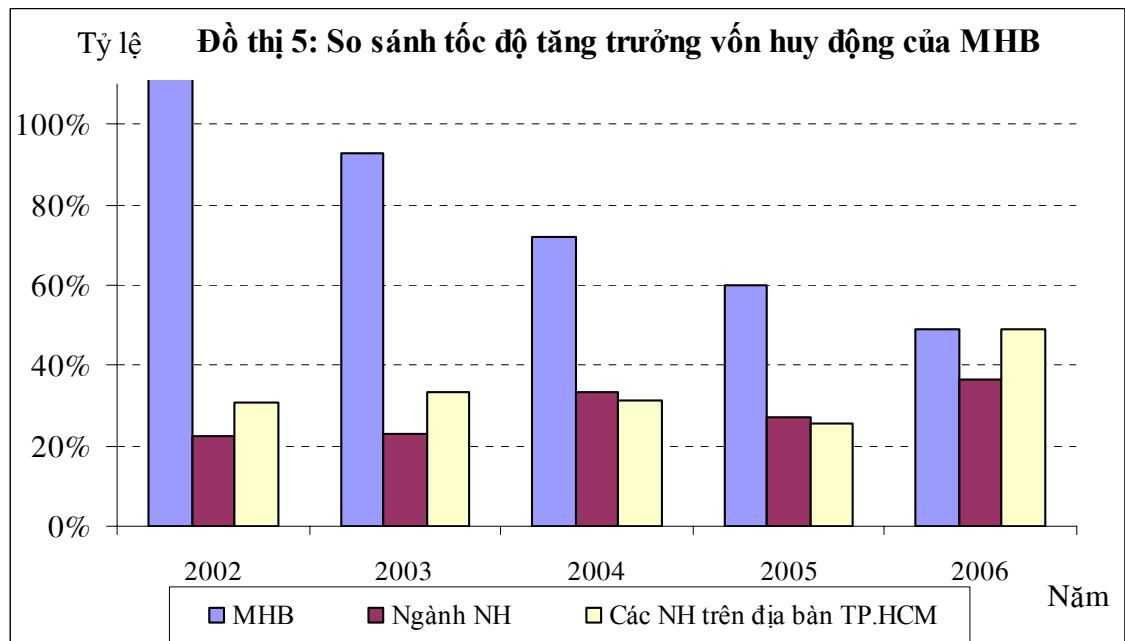
xuất phát điểm để đánh giá chưa thật sự chính xác nhưng với những gì đã đạt được và với số liệu thực tế có thể thấy việc huy động vốn của MHB đã đạt được những thành công nhất định.

**Bảng 3: So sánh tốc độ tăng trưởng nguồn vốn huy động của MHB**

*Đơn vị tính: %*

| Chỉ tiêu                   | 2002   | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|----------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| MHB                        | 119,30 | 92,80 | 72,20 | 60,10 | 48,81 |
| Ngành NH                   | 22,50  | 22,70 | 33,20 | 26,86 | 36,53 |
| Các NH trên địa bàn TP.HCM | 30,90  | 33,20 | 31,20 | 25,60 | 49,00 |

*Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN, Báo cáo tổng kết hoạt động NHNN TPHCM và MHB*



Tốc độ tăng trưởng vốn huy động của MHB rất cao so với mức trung bình của toàn ngành cũng như của các ngân hàng đóng trên địa bàn TPHCM trong suốt những năm qua. Nguyên nhân của việc tăng trưởng này là do MHB đã chú trọng và chủ động đưa ra các sản phẩm tiền gửi mang tính tiện ích cao, tối đa hóa lợi ích khách hàng như tiền gửi tiết kiệm linh hoạt, tiết kiệm bậc thang là một trong những sản phẩm mà MHB triển khai đầu tiên thu hút được sự quan tâm của khách hàng, mạng lưới của MHB ngày càng được mở

rộng và ưu tiên ở những nơi có khả năng thu hút nguồn vốn huy động và người dân có thói quen tiết kiệm như Hà nội và một số tỉnh phía Bắc. Đến nay, hoạt động huy động vốn của các chi nhánh này đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc điều tiết nguồn vốn cho các chi nhánh ở phía Nam, nơi có nhu cầu rất lớn về vốn để cho vay và đầu tư. Hơn nữa, là một NHTMNN nên MHB dễ gây được lòng tin cho khách hàng nhất là khách hàng gửi tiền.

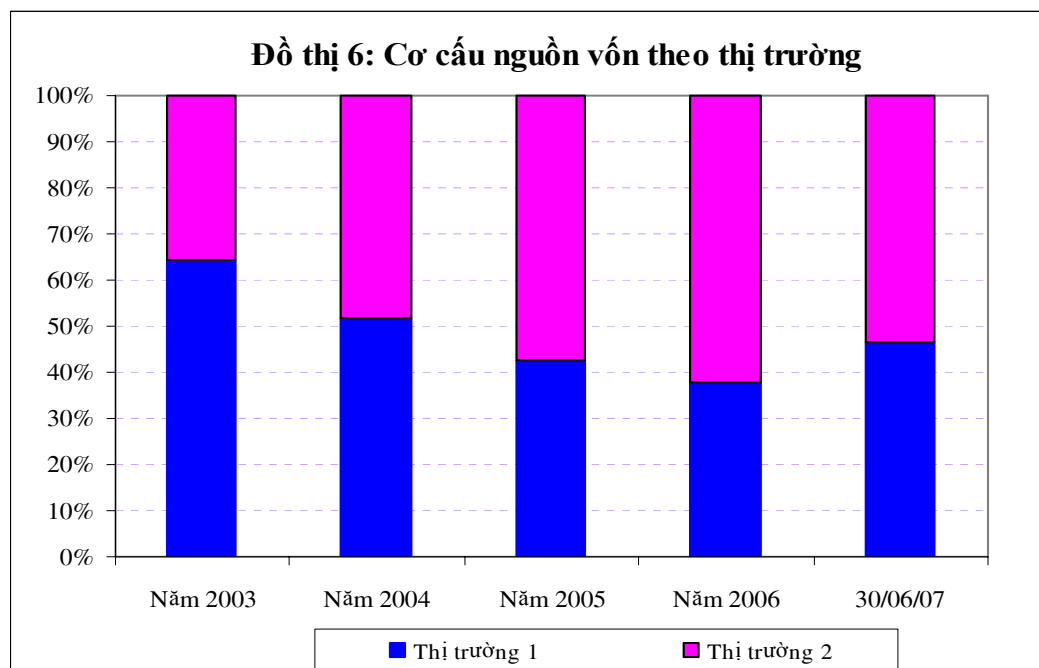
**Bảng 4: Cơ cấu nguồn vốn phân bổ theo thị trường của MHB**

Đơn vị tính: tỷ đồng

| Chỉ tiêu              | Năm 2003     |               | Năm 2004     |               | Năm 2005      |               | Năm 2006      |               | 30/06/2007    |               |
|-----------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                       | Số tiền      | Tỷ trọng (%)  | Số tiền      | Tỷ trọng (%)  | Số tiền       | Tỷ trọng (%)  | Số tiền       | Tỷ trọng (%)  | Số tiền       | Tỷ trọng (%)  |
| Thị trường 1          | 2.485        | 64,53         | 3.424        | 51,64         | 4.539         | 42,77         | 5.954         | 37,70         | 7.846         | 46,62         |
| Thị trường 2          | 1.366        | 35,47         | 3.207        | 48,36         | 6.074         | 57,23         | 9.839         | 62,30         | 8.983         | 53,38         |
| <b>Tổng nguồn vốn</b> | <b>3.851</b> | <b>100,00</b> | <b>6.631</b> | <b>100,00</b> | <b>10.613</b> | <b>100,00</b> | <b>15.793</b> | <b>100,00</b> | <b>16.829</b> | <b>100,00</b> |

Thị trường 1: Thị trường các TCKT và dân cư  
Nguồn: Phòng Kế hoạch Tổng hợp - MHB

Thị trường 2: Thị trường các TCTD và ĐCTC



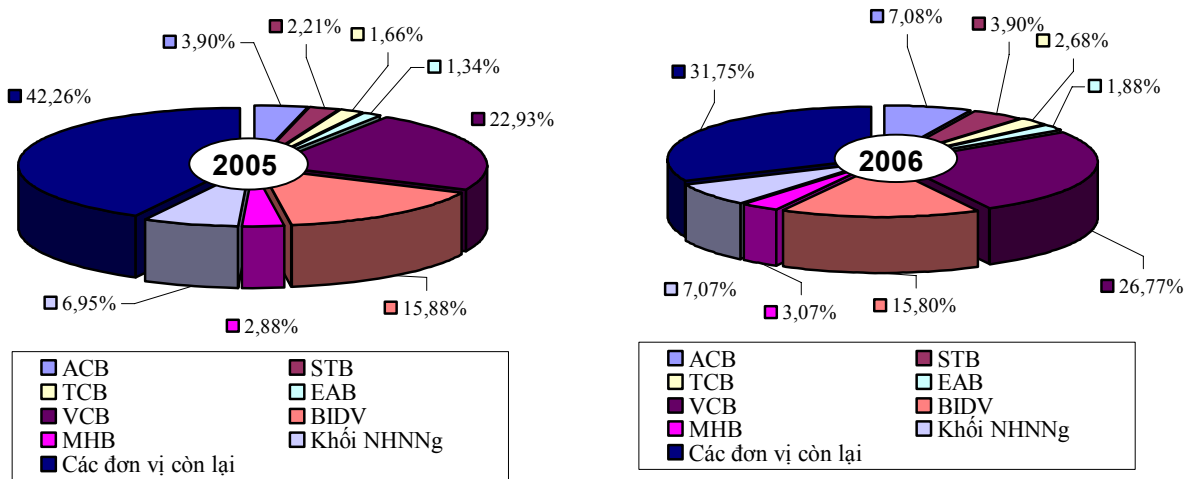
Nguồn vốn huy động trên thị trường 1 (vốn huy động từ các tổ chức kinh tế và dân cư) là vô cùng quan trọng đối với hoạt động của NHTM vì tính ổn định cao và chi phí thấp. Tại MHB, nguồn vốn này tăng khá nhanh về số lượng từ 2.485 tỷ đồng năm 2003 tăng lên gấp hơn 03 lần tại thời điểm 30/06/2007, nhưng tỷ trọng trong tổng vốn huy động giảm đáng kể, đặc biệt năm 2006 nguồn vốn này chỉ chiếm tỷ trọng 37,7% tổng vốn huy động, đến 30/06/07 tăng lên là 46,62% và hiện nay là trên 50% cho thấy nguồn vốn của MHB thiếu tính ổn định. Với cơ cấu nguồn vốn như vậy, nếu không có chính sách đầu tư và sử dụng nguồn vốn hợp lý ngân hàng rất dễ rơi vào tình trạng rủi ro thanh khoản. Mặc dù tỷ trọng này đang thay đổi theo chiều hướng tích cực, nhưng với cơ cấu như trên MHB vẫn cần phải chú trọng cải thiện đáng kể thì nguồn vốn mới có tính ổn định và ngân hàng mới mạnh dạn được trong việc phát triển danh mục cho vay và đầu tư.

So sánh với một số ngân hàng khác như VCB tỷ trọng huy động vốn từ thị trường 1 năm 2006 chiếm 81%, STB 94% và ACB là 90% cho thấy hiệu quả của nguồn vốn huy động của MHB rất thấp. Nguồn vốn huy động từ thị trường 1 hiệu quả hơn vì chi phí trả lãi thấp, nhất là đối với nguồn tiền gửi không kỳ hạn của các tổ chức kinh tế nếu ổn định sẽ mang lại cho các ngân hàng một nguồn lợi lớn do tiết kiệm chi phí. Huy động từ thị trường 2 tức “vay lại” vốn của các ngân hàng khác huy động được từ thị trường 1, do đó phải trả lãi cao hơn và khi các ngân hàng này gặp vấn đề về thanh khoản thì MHB sẽ trực tiếp chịu ảnh hưởng. Huy động vốn từ thị trường 1 cao còn cho thấy uy tín của ngân hàng đối với khách hàng, vì ngày nay khách hàng đã có hiểu biết nhiều về ngân hàng, họ chọn lựa gửi tiền ở những nơi có uy tín, lãi suất hợp lý và có dịch vụ tốt bất kể đó là NHTM cổ phần hay nhà nước.

Huy động vốn trên thị trường 1 của MHB chưa cao là do chưa có nhiều hình thức huy động vốn hấp dẫn khách hàng như các NHTM khác và do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng trên lĩnh vực huy động vốn. Các sản phẩm huy động của MHB mặc dù đã có những bước tiến đáng kể nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng. Sản phẩm huy động chậm đổi mới, thiếu tính đa dạng mặc dù lãi suất của MHB ở hầu hết các địa bàn khá hấp dẫn, điều này cho thấy nếu chỉ dùng lãi suất cạnh

tranh trong huy động vốn là chưa đủ, điều quan trọng đối với khách hàng gửi tiền tiết kiệm còn là tính tiện ích và uy tín hay thương hiệu của ngân hàng.

**Đồ thị 7: Thị phần huy động vốn của MHB và một số NH khác**



*Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của các ngân hàng và NHNN*

Thị phần huy động vốn của MHB còn khá khiêm tốn trong tổng nguồn vốn huy động của nền kinh tế mặc dù có xu hướng tăng lên. Năm 2005 MHB đạt 2,88%, năm 2006 là 3,07% nhưng còn thấp hơn rất nhiều so với các ngân hàng như BIDV, VCB, ACB... Tuy nhiên, điều đáng lưu ý là nếu như năm 2005 thị phần huy động vốn của MHB là 2,88% cao hơn của STB (2,21%), thì đến năm 2006 STB đã đạt 3,9% vượt xa MHB. Với ACB năm 2005 là 3,9% thì đến năm 2006 đã vượt lên 7,08% chứng tỏ một sự tăng trưởng vượt bậc của các ngân hàng nói trên. Nếu MHB không có kế hoạch để thu hút nguồn vốn huy động thì tỷ trọng này sẽ còn giảm vì hoạt động của các ngân hàng ngày càng được mở rộng, rất nhiều ngân hàng đưa ra nhiều hình thức khuyến mãi để thu hút khách hàng, kể cả các NHNNg. Hơn nữa, việc huy động tiền gửi bằng VND từ các thể nhân đối với các NHNNg ngày càng được nói lỏng theo lộ trình cam kết của Việt nam khi gia nhập WTO.

### 2.3.2.2 Năng lực cho vay và đầu tư

Hoạt động tín dụng đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với hiệu quả kinh doanh của MHB trong suốt những năm qua vì doanh thu từ hoạt động cho vay của ngân hàng chiếm trên 90% tổng doanh thu của Ngân hàng. Tổng cho vay và đầu tư của MHB năm 2003 là 4.221 tỷ đồng, đến 30/06/2007 con số này đã lên đến 15.506 tỷ đồng tăng gần 04 lần so với cuối năm 2003, tốc độ tăng trưởng tín dụng đầu tư bình quân giai đoạn 2003-

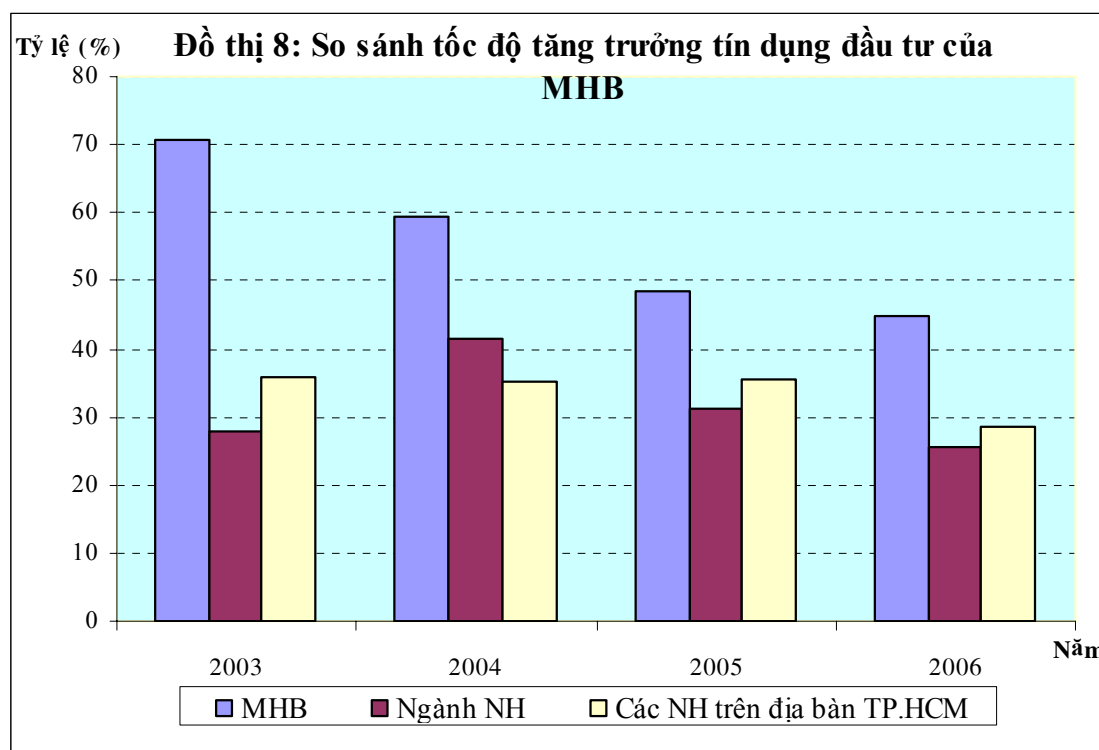
2006 đạt trên 50%, cao hơn nhiều so với mức tăng trung bình của ngành và của các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Nguyên nhân của sự tăng trưởng này là do MHB có hệ thống mạng lưới rộng lớn tại hầu hết các tỉnh, thành trọng điểm đặc biệt là khu vực ĐBSCL, thị trường có nhu cầu vốn để đầu tư và sản xuất lớn. MHB lại nhận được sự hỗ trợ nguồn vốn từ các tổ chức như Cơ quan phát triển pháp (AFD), Quỹ Tài chính nông thôn 2 (RDF2)... với lãi suất ưu đãi để tài trợ cho các tỉnh ĐBSCL do đó thu hút được nhiều khách hàng. Ngoài ra, ngân hàng cũng rất chú trọng đến cho vay nhà ở, lĩnh vực thế mạnh của ngân hàng ở các tỉnh ĐBSCL và các thành phố lớn.

**Bảng 5: Tốc độ tăng trưởng tín dụng đầu tư của MHB**

*Đơn vị tính: %*

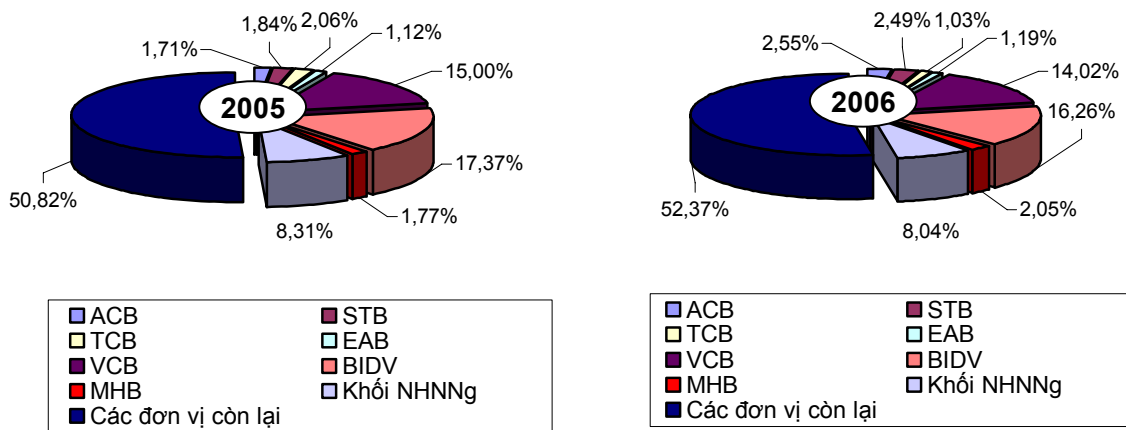
| Chỉ tiêu                   | 2002   | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|----------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| MHB                        | 105,00 | 70,71 | 59,42 | 48,46 | 44,68 |
| Ngành NH                   | 14,40  | 27,80 | 41,65 | 31,04 | 25,44 |
| Các NH trên địa bàn TP.HCM | 32,10  | 35,89 | 35,30 | 35,60 | 28,50 |

*Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN, Báo cáo tổng kết hoạt động NHNN TPHCM và MHB*



Tốc độ tăng trưởng tín dụng và đầu tư của MHB từ 2002-2006 cao hơn rất nhiều so với mức tăng trưởng bình quân của toàn ngành cũng như của các ngân hàng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh cho thấy khả năng tiếp cận thị trường của MHB trong lĩnh vực tín dụng đầu tư khá tốt mặc dù chính sách tín dụng của MHB là đặt mục tiêu an toàn lên hàng đầu. Cho đến nay tỷ lệ nợ quá hạn của MHB vẫn nằm trong tầm kiểm soát (khoảng dưới 3%) thấp hơn mức qui định của NHNN. Nguyên nhân của việc tăng trưởng tín dụng cao là do MHB có thế mạnh về mạng lưới ở các tỉnh ĐBSCL, địa bàn có nhu cầu về vay vốn và đầu tư lớn nhất nước ta. Đây cũng là thị trường hoạt động hiệu quả và có uy tín nhất của MHB đối với khách hàng vì thương hiệu MHB hầu như đều được người dân ĐBSCL biết tới. MHB cũng thực hiện đa dạng hóa các sản phẩm cho vay đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng, mở rộng hoạt động theo hướng nâng tỷ trọng đầu tư chứng khoán và giấy tờ có giá nhằm đảm bảo hiệu quả và khả năng thanh khoản của ngân hàng. Ngoài ra, qui trình thủ tục đơn giản, sự tận tình của các cán bộ tín dụng cũng là những nguyên nhân đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng cho vay đầu tư của MHB.

**Đồ thị 9: So sánh thị phần cho vay của MHB và một số NH khác**



Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của các ngân hàng và NHNN

Hoạt động tín dụng đầu tư của MHB chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng tín dụng đầu tư của nền kinh tế cho thấy tầm ảnh hưởng của MHB đến thị trường còn rất hạn chế. Mặc dù có chuyển biến tích cực trong năm 2006 nhưng so với các đối thủ cạnh tranh thì tỷ

trọng này của MHB còn rất khiêm tốn. Nếu như năm 2005 tỷ trọng cho vay đầu tư của MHB là 1,77%; ACB là 1,71% và STB là 1,84% thì đến năm 2006 tỷ trọng này lần lượt là 2,05%; 2,55% và 2,49% cho thấy tốc độ tăng trưởng của ACB và STB cao hơn rất nhiều so với MHB mặc dù xuất phát điểm với qui mô gần giống nhau, hệ thống mạng lưới tương đương nhau, riêng ACB hệ thống mạng lưới còn thấp hơn rất nhiều so với MHB và STB nhưng tốc độ tăng cao nhất. Từ phân tích trên cho thấy, hệ thống mạng lưới lớn chưa hẳn là nhân tố quyết định năng lực hoạt động của ngân hàng mà quan trọng là tổ chức hoạt động tại từng chi nhánh, phòng giao dịch hiện có sao cho hiệu quả, thu hút được nhiều khách hàng.

*Về cơ cấu cho vay và đầu tư:*

**Bảng 6: Cơ cấu cho vay và đầu tư của MHB từ 2003-30/06/2007**

*DVT: tỷ đồng*

| Chỉ tiêu                            | Năm 2003     | Năm 2004     | Năm 2005     | Năm 2006      | 30/06/07      |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Cho vay ngắn hạn</b>             | <b>1.287</b> | <b>3.003</b> | <b>4.552</b> | <b>5.526</b>  | <b>6.269</b>  |
| Tỷ trọng (%)                        | 30,49        | 44,63        | 45,57        | 38,23         | 40,43         |
| Tốc độ tăng trưởng (%)              | 32,41        | 133,33       | 51,58        | 21,40         | 13,45         |
| <b>Cho vay trung dài hạn</b>        | <b>2.583</b> | <b>2.965</b> | <b>3.915</b> | <b>4.488</b>  | <b>4.699</b>  |
| Tỷ trọng (%)                        | 61,19        | 44,06        | 39,19        | 31,05         | 30,30         |
| Tốc độ tăng trưởng (%)              | 98,69        | 14,79        | 32,04        | 14,64         | 4,70          |
| <b>Đầu tư CK, TPCP</b>              | <b>351</b>   | <b>761</b>   | <b>1.523</b> | <b>4.440</b>  | <b>4.538</b>  |
| Tỷ trọng (%)                        | 8,32         | 11,31        | 15,25        | 30,72         | 29,27         |
| Tốc độ tăng trưởng (%)              | 75,50        | 116,81       | 100,13       | 191,53        | 2,21          |
| <b>Tổng cộng</b>                    | <b>4.221</b> | <b>6.729</b> | <b>9.990</b> | <b>14.454</b> | <b>15.506</b> |
| <b>Tốc độ tăng trưởng chung (%)</b> | <b>70,68</b> | <b>59,42</b> | <b>48,46</b> | <b>44,68</b>  | <b>7,28</b>   |

*Nguồn: Phòng tín dụng MHB*

Có một sự chuyển dịch đáng kể trong cơ cấu cho vay và đầu tư theo hướng giảm dần tỷ trọng cho vay và tăng đầu tư chứng khoán và giấy tờ có giá. Cụ thể: năm 2003 đầu tư chứng khoán và giấy tờ có giá chỉ chiếm 8,32% tổng tín dụng đầu tư thì đến 30/06/2007 tỷ lệ này đã lên đến gần 30%. Mục tiêu của MHB là tăng tỷ lệ này lên đến 50%. Đây là một bước chuyển biến tích cực để ngân hàng không quá phụ thuộc vào hoạt động tín dụng



cũng như hạn chế được nguy cơ rủi ro thanh khoản do nguồn vốn thiếu tính ổn định của MHB như đã phân tích ở trên. Tuy nhiên, việc tăng tỷ lệ đầu tư chứng khoán và giấy tờ có giá cũng sẽ làm cho hiệu quả sử dụng đồng vốn của MHB giảm hay đối tượng nhận được vốn vay của ngân hàng cũng bị thu hẹp. Về lâu dài ngân hàng cần chú trọng đến việc ổn định nguồn vốn và thúc đẩy hoạt động tín dụng để tối đa hoá lợi ích thu được đồng thời thu hút được nhiều khách hàng hơn.

Tỷ trọng dư nợ cho vay trung dài hạn có xu hướng giảm dần từ 61% năm 2003 xuống còn 30,3% 30/06/2007. Tỷ lệ này khá thấp cho thấy rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động cho vay của MHB không cao vì tính chất các khoản nợ ngắn hạn thường được phản ánh ngay, nhất là đối với những khoản nợ có vấn đề và như vậy ngân hàng có biện pháp xử lý kịp thời. Đối với những khoản vay trung dài hạn do tính chất khoản nợ thường không được phản ánh ngay tình hình khó khăn nên việc kiểm soát rủi ro gặp nhiều khó khăn hơn.

### ***2.3.2.3 Năng lực phát triển sản phẩm dịch vụ:***

Sản phẩm được coi là nền tảng cho việc thỏa mãn khách hàng nên cũng chính là yếu tố quan trọng mang tính cốt lõi trong hoạt động Marketing của ngân hàng, là sự kết nối trực tiếp nhất với khách hàng. Ở MHB các sản phẩm chủ yếu dừng lại ở các sản phẩm truyền thống, chưa phát triển được các sản phẩm tiện ích mang tính ứng dụng công nghệ cao.

*Đối với các sản phẩm tiền gửi:* MHB đã từng bước đa dạng hóa được các sản phẩm tiền gửi để thu hút khách hàng. Ngoài các các sản phẩm tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán có kỳ hạn, không kỳ hạn thông thường, MHB còn có các sản phẩm như tiền gửi tiết kiệm bậc thang, tiết kiệm linh hoạt, tiết kiệm thưởng lãi suất, tiết kiệm tích lũy và gửi tiền có quà tặng ... để thu hút khách hàng. Các kỳ hạn gửi tiền cũng phong phú hơn theo hướng tối đa hoá lợi ích và tiện lợi cho khách hàng, tiền gửi có thể được tính lãi suất có kỳ hạn theo năm, tháng thậm chí theo tuần. Tuy nhiên, nhìn chung sản phẩm tiền gửi của MHB vẫn nghèo nàn, đơn điệu do chỉ dừng lại ở các sản phẩm truyền thống. Ngân hàng chưa có các sản phẩm mang tính tiện ích cao do hệ thống công nghệ thông tin còn lạc hậu. Tại MHB, khách hàng gửi tiền ở đâu phải đến nơi đó để rút do ngân hàng chưa có hệ thống nói

mạng trực tuyến; việc tra cứu số dư tiền gửi, tiền vay còn mang tính thủ công. Sản phẩm thẻ đến thời điểm này MHB mới bắt đầu triển khai, chính vì vậy số lượng tài khoản tiền gửi thanh toán của khách hàng tại MHB còn hạn chế và ngân hàng chưa tận dụng được nguồn vốn với chi phí rẻ này.

*Sản phẩm cho vay:* Hoạt động cho vay trước đây được cho là sản phẩm độc quyền của ngân hàng, các doanh nghiệp và cá nhân thực sự có nhu cầu mới đến gõ cửa ngân hàng để “xin” vay vốn. Ngày nay, các doanh nghiệp, cá nhân được khuyến khích vay vốn để đầu tư sản xuất kinh doanh, mua nhà và tiêu dùng cá nhân. Nhận thức được điều này MHB đã có chiến lược mở rộng mạng lưới mục đích là để khách hàng tiếp cận các sản phẩm một cách dễ dàng hơn, thuận lợi hơn. Ngân hàng cũng đã xác định được rằng việc cho vay không chỉ là thoả mãn nhu cầu của khách hàng mà chính là nhu cầu của các ngân hàng. MHB đã thiết kế đa dạng hóa các sản phẩm cho vay như cho vay sản xuất kinh doanh, tài trợ dự án, góp vốn liên doanh liên kết, cho vay theo hạn mức tín dụng, cho vay chiết khấu bộ chứng từ, cho vay tiêu dùng, mua ô tô, cho vay mua nhà, cho vay du học ...có tài sản đảm bảo hoặc không có tài sản đảm bảo.

MHB là một trong những ngân hàng đầu tiên thực hiện việc cho vay thế chấp bằng tài sản hình thành từ vốn vay thành công và được rất nhiều các ngân hàng khác “học tập” theo. Ngân hàng đã chú trọng đến mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng theo hướng ngày càng hợp lý hơn, gần gũi hơn phản ánh đúng yêu cầu thị trường. Tuy nhiên, tính tiện ích của các sản phẩm cũng chưa cao. MHB vẫn chưa thiết kế được các sản phẩm cho các nhóm khách hàng riêng biệt, thủ tục cho vay còn rườm rà, việc đánh giá và xem xét khoản vay dựa vào dòng tiền còn hạn chế, cho vay chú trọng tài sản thế chấp. Tính chuyên nghiệp trong cho vay cũng chưa cao, thời gian quyết định khoản vay lâu, khách hàng không thể nói mạng để nộp đơn vay vốn, tra cứu thông tin về hồ sơ và quyết định của ngân hàng.

#### *Thanh toán và các dịch vụ khác*

Có thể nói tính chuyên nghiệp trong các sản phẩm dịch vụ của MHB còn chưa cao thể hiện ở cách thức, qui trình, tốc độ xử lý công việc và cung cách tiếp cận. Các sản phẩm

như Phone banking, Internet banking, Home banking chưa được triển khai, sản phẩm thẻ ATM mới bước đầu đưa vào sử dụng nhưng nhìn chung tính tiện ích chưa cao và chưa gây được sức hút đối với khách hàng. Hệ thống ATM của MHB mới liên kết được với liên minh thẻ của Ngân hàng Đông Á, chưa kết nối được vào hệ thống Vietnam Banknet Card. Do số lượng máy ATM và POS thanh toán của liên minh thẻ Đông Á chưa lớn nên ngân hàng gặp khó khăn trong việc phát hành thẻ cho khách hàng, đặc biệt là ở các chi nhánh tỉnh. Các sản phẩm phái sinh tiền tệ như hoán đổi tỷ giá, lãi suất, hợp đồng kỳ hạn, quyền chọn chưa được nhắc tới thường xuyên ở MHB mà chỉ mới dừng lại ở mức độ triển khai, nhiều nghiệp vụ chưa phát sinh tại ngân hàng. Nguyên nhân của những hạn chế này là do chiến lược tiếp cận khách hàng của ngân hàng còn yếu, trình độ của cán bộ nhân viên còn hạn chế, mức độ ứng dụng công nghệ trong việc phát triển các sản phẩm dịch vụ thấp.

**Bảng 7 : So sánh Tỷ lệ Thu nhập ngoài lãi/Tổng Thu nhập**

*Đơn vị tính: (%)*

| <b>Ngân hàng</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MHB              | 12,43       | 16,46       | 12,54       | 10,27       |
| ACB              | 26,18       | 26,32       | 25,21       | 36,09       |
| STB              | 26,10       | 31,40       | 30,21       | 32,69       |
| TCB              | 22,23       | 19,46       | 19,26       | 24,25       |
| EAB              | 20,63       | 20,97       | 28,60       | 27,82       |
| VCB              | 16,53       | 17,31       | 22,76       | 26,45       |
| BIDV             | 29,34       | 38,39       | 9,13        | 20,33       |

*Nguồn: Báo cáo kết quả HĐKD các ngân hàng*

Tỷ trọng thu nhập ngoài lãi của MHB thấp nhất so với các ngân hàng khác, chỉ chiếm 10,27% tổng thu nhập năm 2006 nhưng nếu loại trừ khoản thu nhập từ đầu tư chứng khoán và giấy tờ có giá thì tỷ trọng này còn thấp hơn nhiều. Tỷ lệ này thấp cho thấy thu nhập của ngân hàng chỉ dựa vào lãi, sản phẩm đơn điệu, rủi ro cao. MHB cần phải chú trọng nhiều đến công tác phát triển dịch vụ để đa dạng hóa nguồn thu, bởi vì nếu nguồn thu chỉ tập trung vào thu tín dụng thì rủi ro sẽ rất lớn, hơn nữa cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng gay gắt, chênh lệch lãi suất cho vay và huy động vốn ngày càng giảm nên hiệu quả từ hoạt động tín dụng cũng bị thu hẹp lại. Tỷ trọng thu nhập ngoài lãi/Tổng thu

nhập của hầu hết các ngân hàng khác đều có chiều hướng tăng như VCB, STB, BIDV và đặc biệt là ACB tăng từ 25,21% năm 2005 lên 36,09% năm 2006. Đạt được điều này là do ACB đã rất chú trọng trong việc phát triển các sản phẩm dịch vụ mới và giới thiệu rộng rãi tới đúng đối tượng khách hàng mà sản phẩm đó hướng tới. MHB chưa có chiến lược tiếp thị sản phẩm tốt cũng như chưa có khả năng cung cấp được các sản phẩm trọn gói nên khả năng thu hút khách hàng còn rất yếu. Nguyên nhân của sự yếu kém này là do hạ tầng công nghệ của MHB yếu, do đó khó có thể triển khai được các sản phẩm tiện ích cao như các nghiệp vụ thanh toán online, phone banking, internet banking; Các giá trị gia tăng khách hàng được hưởng khi giao dịch với MHB còn nhiều hạn chế so với các ngân hàng khác, đặc biệt là NHNNg. Các giá trị gia tăng và hỗ trợ trong thanh toán quốc tế không chỉ phục vụ tốt cho khách hàng mà còn mang lại lợi nhuận trực tiếp cho ngân hàng do phí dịch vụ cao hơn, lãi suất tín dụng cao hơn, chênh lệch tỷ giá ngoại tệ lớn hơn. Đây chính là thế mạnh của các NHNNg mà chưa có ngân hàng trong nước nào có thể đáp ứng được.

#### *Về công tác phát triển sản phẩm mới*

MHB chưa có bộ phận chuyên trách để nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Việc đưa ra các sản phẩm mới hiện nay là do cán bộ của các phòng nghiệp vụ tại hội sở làm và triển khai cho các chi nhánh. Phòng tín dụng đưa ra các sản phẩm tín dụng, phòng nguồn vốn đưa ra các sản phẩm về nguồn vốn... và hướng dẫn triển khai trong toàn hệ thống. MHB chưa có các sản phẩm được thiết kế đặc thù cho từng vùng, từng giai đoạn hay từng đối tượng khách hàng cụ thể; chưa tiến hành khảo sát thị trường để tìm hiểu nhu cầu của khách hàng nên việc đưa ra sản phẩm mới là hoàn toàn tự phát và ngân hàng cũng chưa thực hiện đánh giá hiệu quả của sản phẩm sau khi được triển khai, do đó có những sản phẩm ra đời rất lâu nhưng tính ứng dụng không cao vì không phù hợp với nhu cầu thực tế của thị trường.

Sau khi gia nhập WTO, các qui định đối với khu vực tài chính và ngân hàng được nới lỏng, các NHTM Việt nam nói riêng và MHB nói chung phải chịu áp lực gia tăng cạnh tranh bước đầu từ các NHNNg. Các ngân hàng này hoạt động với mức chênh lệch lãi suất thấp hơn, các dịch vụ và kênh phân phối tốt hơn. Kết quả của sự cạnh tranh này là chênh

lệch lãi suất đầu vào đầu ra sẽ giảm. MHB hiện nay đang hoạt động với mức chênh lệch lãi suất từ 3,5-4% trong khi đó các NHTM tại các nước phát triển hoạt động với mức lãi suất chênh lệch vào khoảng 2,5%. Điều này cho thấy việc nâng cao khả năng phát triển sản phẩm dịch vụ để gia tăng nguồn thu từ các sản phẩm dịch vụ khác ngoài lãi trở nên vô cùng ý nghĩa đối với ngân hàng trong giai đoạn tới.

#### **2.3.2.4 Qui mô ngân hàng**

Đến thời điểm 30/09/2007 tổng số chi nhánh và phòng giao dịch của MHB đã lên đến gần 150 trải dài từ Bắc chí Nam, mạng lưới hoạt động của MHB đứng thứ 6 trong toàn hệ thống NHTM chỉ sau 04 NHTMNN và ngân hàng Sài gòn thương tín. Hầu hết các chi nhánh và phòng giao dịch của MHB đều đặt tại các tỉnh, thành phố trọng điểm có tiềm năng khai thác. Từ 01 Hội sở tại TPHCM năm 1998, MHB đã tiến hành mở rộng mạng lưới tại các tỉnh ĐBSCL để thực hiện chức năng nhiệm vụ ban đầu của mình. Tiến trình phát triển mạng lưới của MHB như sau:

- Năm 1999 mở 03 chi nhánh cấp 1
- Năm 2000 mở 01 chi nhánh cấp 1
- Năm 2001 mở 03 chi nhánh cấp 1 và 04 chi nhánh cấp 2
- Năm 2002 mở 03 chi nhánh cấp 1, 05 chi nhánh cấp 2 và 2 phòng giao dịch
- Năm 2003 mở 12 chi nhánh cấp 1, 01 Văn phòng đại diện tại Hà nội, 05 chi nhánh cấp 2 và 19 phòng giao dịch
- Năm 2004 mở 03 chi nhánh cấp 1, 07 chi nhánh cấp 2 và 15 phòng giao dịch
- Năm 2005 mở 04 chi nhánh cấp 1, 03 chi nhánh cấp 2 và 14 phòng giao dịch
- Năm 2006 mở 02 chi nhánh cấp 1 và 20 phòng giao dịch
- Từ đầu năm 2007 đến 31/10/2007 mở thêm 20 phòng giao dịch.

Qui mô của MHB phát triển rất nhanh, nhất là từ khi Chính phủ phê duyệt đề án tái cơ cấu ngân hàng thành ngân hàng hoạt động đa năng năm 2001. Mục tiêu của việc mở rộng

mạng lưới là đưa các sản phẩm dịch vụ đến gần hơn với khách hàng, mở rộng qui mô và nâng cao hiệu quả hoạt động, đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng và gia tăng thị phần. Do qui định về mức vốn tối thiểu để mở thêm chi nhánh nên từ năm 2005 đến nay MHB chỉ có thể mở rộng mạng lưới dưới hình thức là các phòng giao dịch. Sau khi hoàn tất tiến trình cổ phần hóa và tăng vốn điều lệ, MHB có thể mở thêm các chi nhánh ở các thành phố lớn và phủ kín mạng lưới cả nước, đồng thời có thể nâng cấp các chi nhánh cấp 2 và phòng giao dịch hoạt động hiệu quả, doanh số cao lên thành chi nhánh để nâng tầm hoạt động của các đơn vị này.

Có thể nói MHB có lợi thế về qui mô hơn nhiều NHTM khác và MHB đang tận dụng lợi thế này để thu hút khách hàng. Riêng ở khu vực ĐBSCL MHB rất có lợi thế trong việc thu hút khách hàng. Tuy nhiên, hiện nay các NHTM khác cũng đang có xu hướng mở rộng mạng lưới đến các tỉnh, do đó MHB và các chi nhánh MHB tại ĐBSCL cần phải có những biện pháp để giữ vững và phát huy hơn nữa lợi thế của mình. Trong tổng số gần 150 chi nhánh và phòng giao dịch của MHB thì chỉ có hơn 20 chi nhánh và phòng giao dịch đặt tại TPHCM và Hà nội, còn lại là ở các tỉnh, thành phố khác. Trong khi đó, mạng lưới hoạt động của ACB đến thời điểm tháng 10/2007 là 106 điểm trong đó có tới 62 chi nhánh, phòng giao dịch đặt tại TPHCM; Ngân hàng Phương nam trong tổng số 73 chi nhánh và phòng giao dịch có tới 35 điểm đặt tại TPHCM. Các ngân hàng khác thường chủ yếu tập trung mạng lưới ở các thành phố lớn do sản phẩm dịch vụ của họ đa dạng phong phú, và thường ở các thành phố lớn nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng, nhất là những dịch vụ tiện ích cao cao hơn ở các khu vực khác. Riêng MHB không có lợi thế về sản phẩm dịch vụ tiện ích cao nên chiến lược đẩy mạnh mạng lưới ở các tỉnh ĐBSCL và các tỉnh thành khác để thu hút khách hàng trước đây là đúng đắn, nhưng về lâu dài MHB cần chú trọng hơn đến việc phát triển qui mô ở các thành phố lớn và phát triển dịch vụ tiện ích cao để đa dạng hóa nguồn thu của mình.

Do qui mô lớn và hệ thống công nghệ còn lạc hậu nên việc theo dõi, đánh giá và giám sát thường xuyên hoạt động của các chi nhánh đặc biệt là các phòng giao dịch của MHB còn hạn chế. Các chi nhánh cấp 2 và phòng giao dịch chủ yếu giao cho các giám đốc chi

nhánh quản lý nên nhiều phòng giao dịch nhiều năm tăng trưởng rất chậm nhưng vẫn tồn tại, giám đốc chi nhánh không có những biện pháp kịp thời để hỗ trợ và nâng cao hiệu quả hoạt động. Đây cũng là một trong những nguyên nhân làm gia tăng tỷ lệ chi phí trên doanh thu của ngân hàng. Một số chi nhánh do chú trọng việc kiểm tra giám sát nên dễ xảy ra tình trạng nợ xấu rất cao. Từ đó cho thấy, MHB cần phải có cơ chế đánh giá và giám sát thường xuyên hoạt động của không chỉ các chi nhánh mà đến cả mạng lưới phòng giao dịch để nâng cao hiệu quả kinh doanh và giảm thiểu rủi ro hoạt động.

### **2.3.3 Năng lực quản trị điều hành**

Để đạt được thành công trong những năm qua, tăng trưởng cao liên tục, hệ thống mạng lưới rộng khắp, đội ngũ nhân sự ngày càng lớn mạnh...chúng tôi Ban lãnh đạo MHB đã có những hướng đi thích hợp phù hợp với điều kiện và đặc thù của MHB. Đội ngũ lãnh đạo của MHB là những người có kinh nghiệm, có tầm nhìn và sẵn sàng đổi mới, bằng chứng là việc ngân hàng đã đạt được những thành công nhất định, đã và đang chuẩn bị từng bước cải tiến mô hình hoạt động, thay đổi cơ cấu tổ chức ...để sau khi cổ phần hóa ngân hàng hoạt động hiệu quả hơn. MHB đang được cơ quan của Chính phủ Thụy sỹ tài trợ để nâng cao năng lực ngân hàng và hoàn tất giai đoạn chọn nhà thầu để thực hiện dự án đầu tư công nghệ mới. Tuy nhiên, bước đi của MHB còn chậm hơn các NHTM khác rất nhiều, bởi vì một số NHTM khác đã triển khai những công việc hiện MHB đang làm từ mấy năm trước đây, nhiều ngân hàng đã đưa hệ thống công nghệ hiện đại vào sử dụng, bố trí mô hình tổ chức theo hướng chuyên môn hóa đến từng đối tượng khách hàng. Hơn nữa, tái cơ cấu lại ngân hàng là việc làm rất khó khăn, đòi hỏi phải có thời gian, công sức và nguồn lực, nếu MHB không chuẩn bị tốt về việc đầu tư con người và có chính sách nhân sự phù hợp thì các dự án trên sẽ rất khó thành công. Việc đưa hệ thống công nghệ hiện đại vào vận hành cũng phải mất khá nhiều thời gian nên nếu MHB không khẩn trương tăng tốc thì hoạt động của MHB sẽ chậm lại rất nhiều so với nhiều ngân hàng khác đang có tiềm lực và đã sẵn sàng bước vào cuộc đua hậu WTO.

Đối với việc xây dựng kế hoạch và chiến lược kinh doanh: Quá trình xây dựng chiến lược tại MHB không rõ ràng, thiếu tính khoa học chính vì vậy mà nhiều kế hoạch

hành động không đúng theo dự kiến ban đầu. Việc đề ra mục tiêu chiến lược không dựa trên bất cứ sự phân tích chuyên môn nào về tình hình tế xã hội, về năng lực của ngân hàng. Không có bộ phận chuyên trách xây dựng chiến lược, chỉ có phòng kế hoạch tiến hành lập kế hoạch tổng hợp dựa trên kế hoạch của các chi nhánh và phòng ban gửi về (chủ yếu là năm sau cao hơn năm trước và dựa vào tốc độ tăng trưởng...). Các kế hoạch hoạt động mang tính hình thức không có kế hoạch hành động cụ thể, không xác định nguồn lực cần được sử dụng. Không có bộ phận giám sát việc triển khai chiến lược và điều chỉnh chiến lược. Chỉ có theo dõi việc thực hiện kế hoạch và cần thiết thì cuối năm điều chỉnh kế hoạch. Việc điều chỉnh kế hoạch cũng tùy tiện, mục đích để hoàn thành kế hoạch năm chứ không dựa trên việc phân tích, đánh giá hiện trạng.

Công tác quản trị điều hành của ngân hàng còn một số hạn chế, nguyên nhân là do ngân hàng còn bị ràng buộc nhiều bởi các cơ chế quản lý kinh doanh, tài chính của Nhà nước, các cơ chế này còn can thiệp khá sâu vào hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Chính cơ chế này đã khiến ban lãnh đạo khó tìm kiếm được nguồn nhân lực để thực hiện được mục tiêu đề ra. Hệ thống kiểm soát nội bộ còn mỏng và yếu, ngân hàng chưa có được hệ thống để thu thập, phân tích và xử lý thông tin, ngay cả thông tin nội bộ để giúp ban lãnh đạo đưa ra các quyết định đúng đắn và kịp thời.

#### **2.3.4 Năng lực công nghệ**

Hệ thống công nghệ của MHB hiện tại đã rất cũ kỹ và lạc hậu, không phù hợp với thực tế phát triển của ngân hàng. Thực tế, lãnh đạo ngân hàng đã không thể cập nhật một cách đầy đủ chi tiết về hoạt động của ngân hàng hàng ngày do hệ thống xử lý thông tin còn yếu kém, ngay cả việc truyền file báo cáo hàng ngày giữa các chi nhánh và hội sở cũng còn gặp nhiều trục trặc, số liệu cập nhật không chính xác. Nhiều báo cáo hay số liệu cần thu thập còn phải xử lý thủ công, hoặc có truy xuất được cũng phải kiểm tra lại. Từ năm 2006 đến nay, MHB đã chú trọng vào việc đầu tư công nghệ, trang bị hệ thống ngân hàng lõi để quản lý vận hành và mở rộng các sản phẩm, dịch vụ phục vụ cho nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Tuy nhiên công tác triển khai còn rất chậm, đến nay ngân hàng vẫn chưa chọn và ký hợp đồng được với nhà thầu cụ thể nào. MHB không có bộ phận



nghiên cứu về công nghệ ngân hàng, vì vậy ngân hàng không thể chủ động nghiên cứu, xác định các lĩnh vực, nghiệp vụ, bộ phận phải thay đổi công nghệ, và lựa chọn công nghệ ứng dụng. Xét trên một số ứng dụng công nghệ quan trọng và phổ biến nhất, so với các ngân hàng thương mại quy mô tương đương, thì mức độ đầu tư vào công nghệ mới của MHB là thấp nhất.

**Bảng 8: Đầu tư cho công nghệ tại một số ngân hàng**

| <b>Ngân hàng</b> | <b>Core Banking</b> | <b>Internet Banking</b> | <b>Phone Banking</b> | <b>ATM</b> | <b>Mobile (SMS) Banking</b> |
|------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|------------|-----------------------------|
| EAB              | x                   | x                       | x                    | x          | x                           |
| VCB              | x                   | x                       | x                    | x          | x                           |
| ACB              | x                   | x                       | x                    | x          | x                           |
| STB              | x                   | x                       | x                    | x          | x                           |
| BIDV             | x                   | x                       | x                    | x          | x                           |
| TCB              | x                   | x                       | x                    | x          | x                           |
| MHB              | chưa                | chưa                    | x                    | x          | chưa                        |

(Nguồn : Website các ngân hàng; x: đã đầu tư và đưa vào sử dụng)

Ngân hàng Đông Á, năm 2006 đã triển khai hai kênh giao dịch tự động đó là ngân hàng điện tử và ngân hàng tự động đã hoàn thành dự án chuyển đổi sang hệ thống core banking mới và giao dịch online toàn hệ thống. Ngân hàng Á Châu, Vietcombank là những ngân hàng triển khai rất sớm giao dịch online từ năm 2000. MHB vừa tiến hành triển khai hệ thống thẻ ATM nằm trong liên minh thẻ Đông Á nhưng tiện ích thẻ MHB còn hạn chế, số lượng máy ít lại chưa kết nối với hệ thống Bank Net nên chưa thu hút được khách hàng. Rất nhiều NHTM hiện nay đã trang bị hệ thống ngân hàng lõi, internet banking, phone banking,...do đó việc thu hút khách hàng, đặc biệt là giới trẻ có tri thức, các doanh nghiệp và cá nhân có lợi thế hơn nhiều. Nếu MHB không triển khai nhanh sẽ rất dễ mất khách hàng vì hiện nay khuynh hướng sử dụng các dịch vụ tiện ích cao ngày càng nhiều vì tiết kiệm chi phí và thời gian.

Tuy nhiên, việc đầu tư công nghệ sau cũng tạo cho MHB những lợi thế nhất định vì công nghệ phát triển một cách nhanh chóng theo hướng ngày càng rẻ hơn và tiện ích cao hơn nên ngân hàng có thể học hỏi được kinh nghiệm từ những ngân hàng đi trước và sẽ chọn được những công nghệ tốt nhất và phù hợp nhất cho mình. Thực tế hiện nay, nhiều ngân hàng đã trang bị hệ thống công nghệ hiện đại như core banking nhưng không phù hợp hoặc không đạt được mục tiêu đề ra nhưng việc thay đổi lại là cực kỳ khó khăn vì liên quan đến rất nhiều yếu tố và hơn nữa số tiền bỏ ra để đầu tư công nghệ là rất cao tính đến hàng triệu đô la Mỹ.

### **2.3.5 Thương hiệu**

Là ngân hàng được ra đời khá muộn, thời gian đầu hoạt động của MHB lại chỉ tập trung ở vùng ĐBSCL nên nhận thức về thương hiệu MHB tại ĐBSCL là khá mạnh, song ngoài khu vực này hình ảnh của MHB còn mờ nhạt và chưa được nhiều người biết đến. Mặc dù ngân hàng đã chiếm được một thị phần nhất định trong việc huy động vốn và cho vay nhưng có thể nói rằng MHB chưa phải là thương hiệu mạnh. Tên ngân hàng Phát triển nhà ĐBSCL khá dài lại mang tính khu vực nên ít nhiều gây sự nhầm lẫn cho khách hàng nhất là đối với khách hàng ở các chi nhánh ngoài khu vực ĐBSCL.

Mặt khác, MHB cũng chưa thực hiện chiến lược quảng bá thương hiệu nhiều trên các phương tiện thông tin đại chúng nên thương hiệu MHB thậm chí còn xa lạ với nhiều người ngay cả ở thành phố HCM, nơi trụ sở chính của ngân hàng trú đóng, và đặc biệt là ở các tỉnh ngoài khu vực ĐBSCL. Mặc dù với đội ngũ lãnh đạo và nhân viên năng động, nhiệt tình, nhưng phần lớn là nhân viên mới tuyển dụng, chưa có nhiều kinh nghiệm nên việc tiếp cận khách hàng còn nhiều khó khăn nhất là đối với các khách hàng có nhu cầu gửi tiền ở các tỉnh miền Bắc và miền Trung.

### **2.3.6 Nguồn nhân lực**

Tổng số cán bộ nhân viên của MHB đến 31/08/2007 là 2.462 người trong đó 68% có trình độ từ đại học trở lên, 19 % tốt nghiệp cao đẳng, trung cấp còn lại là tốt nghiệp lớp 12 và thấp hơn. Nếu phân tích lao động theo trình độ chuyên môn thì nguồn nhân lực của

MHB còn hạn chế hơn nhiều so với các NHTM khác và thấp xa so với các NHNNg và NHLĐ. Tổng số cán bộ nhân viên của Ngân hàng Á châu đến 31/12/2006 là 2.892 người, trong đó có đến 90% nhân viên có trình độ từ đại học và sau đại học được tuyển chọn và đào tạo căn bản ở trong và ngoài nước. Số cán bộ nhân viên của Vietcombank hiện nay là 6.478 người trong đó 80% là có trình độ từ đại học trở lên. Các NHLĐ và NHNNg gần như 100% cán bộ nhân viên có trình độ đại học trở lên (chỉ trừ bảo vệ và lái xe), nhiều người có trình độ sau đại học và tốt nghiệp đại học tại nước ngoài. Nhiều ngân hàng còn thành lập Trung tâm đào tạo chuyên đào tạo nghiệp vụ thực tế và chuyên sâu về ngân hàng như ACB, Ngân hàng Phương nam, STB... để đội ngũ nhân viên của họ thường xuyên được đào tạo và cập nhật thêm kiến thức mới.

Một trong những nguyên nhân của tình trạng nguồn nhân lực chất lượng thấp là do MHB là ngân hàng ra đời muộn, đội ngũ nhân viên một phần là tuyển mới, cán bộ cũ được chuyển đến từ nhiều nguồn khác nhau năng lực và cách tiếp cận khác nhau nên ban đầu công tác điều hành gặp nhiều khó khăn. Nhiều cán bộ có kinh nghiệm phải rời bỏ ngân hàng do chính sách lương chưa hợp lý hoặc do chính sách khuyến khích đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn của ngân hàng chưa được chú trọng. Đội ngũ nhân viên ngân hàng còn thiếu đồng bộ, thiếu những cán bộ có kinh nghiệm, đặc biệt năm 2003 khi tiếp nhận 12 công ty từ Tổng công ty Vàng bạc đá quý, MHB phải tiếp nhận hàng trăm nhân sự không đảm bảo trình độ làm việc trong lĩnh vực ngân hàng. Hầu hết cán bộ nhân viên này không có trình độ chuyên môn, nhiều cán bộ mới học hết lớp 9, thậm chí lớp 3, ngân hàng vẫn phải tiếp nhận và bố trí công các công việc như thủ quỹ, kiểm ngân, bảo vệ..., nhưng thực sự những người này làm việc không thể hiệu quả vì tuổi cao, trình độ vi tính, ngoại ngữ và chuyên môn không có. Nhiều chi nhánh hiện nay vẫn còn chịu áp lực vì chưa giải quyết dứt điểm được nguồn lao động chất lượng kém này.

Nhận thức được điều này, thời gian qua Ban lãnh đạo ngân hàng MHB đã chú trọng đến việc tuyển chọn và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao nhưng do nguồn nhân lực cho lĩnh vực tài chính ngân hàng hiện nay rất khan hiếm, chế độ đãi ngộ và lương thưởng của ngân hàng chưa linh hoạt vì MHB hiện nay vẫn là NHTMNN nên các cơ chế về lương

thường vẫn bị chi phối nhiều từ các qui định của Bộ tài chính. Để có thể thực hiện tốt mục tiêu tái cơ cấu ngân hàng và trang bị hệ thống công nghệ thông tin hiện đại đáp ứng nhu cầu phát triển ngày càng cao, MHB cần phải có những chính sách về nguồn nhân lực một cách hợp lý cả trong ngắn hạn và dài hạn để thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao và giữ chân được những nhân viên giỏi ở lại làm việc cho ngân hàng.

## **2.4 ĐÁNH GIÁ ĐIỂM MẠNH, ĐIỂM YẾU, CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC CỦA MHB TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY.**

### **2.4.1 Điểm mạnh:**

- MHB có hệ thống mạng lưới rộng là nền tảng cho việc tiếp cận khách hàng, hiện Ngân hàng đã có mặt tại 31 tỉnh thành trên cả nước với gần 150 chi nhánh và phòng giao dịch. Việc mở rộng mạng lưới đặc biệt là ở khu vực phía Bắc trong một vài năm gần đây đã cho phép ngân hàng đa dạng hóa lượng tiền gửi. Các chi nhánh phía Bắc là kênh huy động vốn lớn phục vụ cho nhu cầu cho vay ở các tỉnh ĐBSCL.
- Ngân hàng có cơ sở nguồn vốn vững mạnh, tỷ lệ an toàn vốn cao ở mức 9,02% năm 2006 tạo điều kiện hỗ trợ cho sự tăng trưởng tín dụng và đầu tư. Ngân hàng lại có cơ hội để tăng vốn vì tiến trình cổ phần hoá MHB đã được Chính phủ phê duyệt và sẽ hoàn tất trong năm 2007. Ngoài ra, ngân hàng còn được đảm bảo cấp vốn từ các dự án như RDFII, hạn mức tín dụng trong 15 năm của Cơ quan phát triển Pháp AFD, ADB....
- Tổng tài sản của MHB tăng 48% năm 2006, 54% năm 2005, 65% năm 2004, 71% năm 2003 và 77% năm 2002. Kết quả này chủ yếu do sự tăng trưởng lớn mạnh từ tín dụng và đầu tư trong nhiều năm qua và sự tăng trưởng của các giao dịch tiền gửi từ tổ chức, dân cư và tổ chức tài chính.
- MHB chiếm ưu thế ở Khu vực ĐBSCL, đây là địa bàn hoạt động khá hiệu quả được đầu tư mở rộng ngay từ những ngày đầu thành lập. Thương hiệu MHB đã được nhắc đến nhiều tại khu vực ĐBSCL, đây là lợi thế lớn để các chi nhánh khu vực ĐBSCL

thu hút khách hàng tiền gửi cũng như mở rộng đầu tư tín dụng và phát triển các sản phẩm dịch vụ khác.

- Chất lượng tài sản tương đối tốt, khả năng phát triển danh mục cho vay khả quan. MHB đang trong tiến trình cổ phần hoá, là ngân hàng ra đời sau nên MHB có lợi thế là không phải xử lý những khoản nợ xấu hay tồn đọng đã có từ lâu đời như một số NHTM quốc doanh khác.
- MHB đã thực hiện tốt việc phân tán rủi ro bằng cách đa dạng hoá các đối tượng khách hàng, số lượng doanh nghiệp lớn tại MHB rất ít chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các cá nhân do đó hạn chế được rủi ro tiềm ẩn.
- Ban lãnh đạo có năng lực quản trị điều hành tốt, có tầm nhìn chiến lược, sẵn sàng tiếp cận cái mới

#### **2.4.2 Điểm yếu**

- Nguồn vốn chủ sở hữu của MHB còn rất thấp so với các đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là các NHTMNN khác. Nếu MHB không có kế hoạch tăng vốn trong năm 2008 thì khả năng sáp nhập hoặc giải thể MHB là rất dễ xảy ra, hoặc không đáp ứng nhu cầu về vốn để phát triển và tăng trưởng trong thời gian tới.
- Thị phần huy động vốn ngày càng giảm do sự lớn mạnh của hệ thống NHTMCP, NHLD và các NHNNg. Tỷ trọng huy động vốn từ thị trường dân cư và các tổ chức kinh tế của MHB thấp hơn nhiều so với đối thủ cạnh tranh. Tỷ trọng huy động vốn từ thị trường 2 (thị trường các TCTC) lớn không những đẩy chi phí trả lãi lên cao, ảnh hưởng đến khả năng sinh lời mà còn cho thấy đây là nguồn vốn rủi ro rất dễ ảnh hưởng đến khả năng thanh khoản.
- Hiệu quả hoạt động chưa cao, tỷ lệ sinh lời thấp mặc dù MHB đã và đang tích cực mở rộng nguồn tài sản song tỷ lệ sinh lời trên tổng tài sản và vốn chủ sở hữu vẫn còn rất thấp. Ngân hàng bị ảnh hưởng bởi việc sáp nhập với Tổng công ty vàng bạc đá quý làm gia tăng chi phí tái sắp xếp, năng suất lao động bị ảnh hưởng. Hơn nữa,

việc chú trọng mở rộng mạng lưới trong những năm qua cũng làm tăng chi phí hoạt động.

- Sản phẩm dịch vụ còn quá nghèo nàn, chỉ tập trung vào các sản phẩm truyền thống, các sản phẩm dịch vụ tiện ích hầu như chưa có hoặc mới bắt đầu triển khai. Điều này ảnh hưởng lớn đến việc thu hút khách hàng mới đặc biệt là trong điều kiện hiện nay, việc không đưa ra được nhiều sản phẩm trọn gói và tiện ích sẽ khó có khả năng thu hút được tiền gửi có chi phí thấp.
- Trình độ công nghệ thông tin và cơ sở hạ tầng công nghệ còn yếu làm ảnh hưởng đến công tác quản lý rủi ro, giới hạn các chức năng và khả năng kiểm soát nội bộ. Việc ra quyết định của các nhà quản trị sẽ không được kịp thời do thông tin thiếu cập nhật, các sản phẩm tiện ích cũng không thể phát triển được trên một nền tảng công nghệ lạc hậu.
- Ngân hàng chưa có một bộ phận quản lý rủi ro hoạt động một cách độc lập để đánh giá và đưa ra các biện pháp phòng ngừa rủi ro một cách kịp thời ở tất cả các mặt hoạt động. Với cơ cấu 50% là vốn ngắn hạn và tỷ trọng vốn huy động từ thị trường 2 cao làm hạn chế khả năng cho vay dài hạn của ngân hàng. Quy trình nghiệp vụ và quản trị rủi ro chưa theo thông lệ quốc tế.
- Trình độ cán bộ còn hạn chế chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập. Khó khăn của MHB trong việc phát triển và tái cơ cấu ngân hàng trong thời gian tới là việc thiếu những cán bộ có kinh nghiệm trong ngành ngân hàng, hoặc có kinh nghiệm nhưng thiếu năng động. Ngân hàng chưa có chế độ đãi ngộ hợp lý đối với những cán bộ có năng lực, chưa thực hiện trả lương thưởng theo năng lực và đóng góp của từng người làm ảnh hưởng đến việc thu hút cán bộ mới cũng như giữ chân những cán bộ có năng lực. Thêm vào đó, MHB chưa có chương trình đào tạo toàn diện, cập nhật kiến thức mới về sản phẩm về ngành ngay cả những lĩnh vực quan trọng như tín dụng cũng chỉ đào tạo mang tính chắp vá.

- Thương hiệu của MHB chỉ được biết đến nhiều ở khu vực ĐBSCL. Ở các tỉnh miền Bắc và miền Trung, thậm chí ngay cả các thành phố lớn như Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh cái tên MHB vẫn còn xa lạ với nhiều người. MHB cũng chưa có chương trình kế hoạch để quảng bá thương hiệu một cách bài bản nên khó có khả năng thu hút khách hàng.

### **2.4.3 Cơ hội thị trường**

- Kinh tế phát triển tạo thêm cơ hội mở rộng thị trường và khách hàng, nhu cầu về dịch vụ, sản phẩm tài chính ngân hàng tăng. Môi trường chính trị ổn định, môi trường luật pháp, kinh doanh ngày càng được hoàn thiện là nền tảng để ngân hàng hoạt động an toàn và hiệu quả hơn.
- Hội nhập và hợp tác kinh tế quốc tế mang lại nhiều cơ hội cho ngân hàng trong việc mở rộng hoạt động trong nước và xuyên quốc gia. Việc tự do hóa các hoạt động của các NHNNg đã thúc đẩy các ngân hàng trong nước tự đổi mới và hoàn thiện mình để tồn tại và phát triển. Việc đa dạng hóa các sản phẩm ngân hàng cùng với sự lớn mạnh của hệ thống NHTMCP trong thời gian qua tạo niềm tin cho công chúng vào thị trường ngân hàng, đây là cơ hội để các ngân hàng mở rộng hoạt động và chiếm lĩnh thị trường.
- Nền kinh tế ngày càng phát triển, đời sống kinh tế xã hội của người dân ngày càng tăng cao nhưng nhu cầu hiện tại về dịch vụ ngân hàng chưa được đáp ứng đầy đủ là cơ hội để ngân hàng mở rộng các sản phẩm dịch vụ. Với thu nhập ngày càng tăng, một tầng lớp trung lưu vừa nổi lên, tạo nhu cầu rõ ràng về hàng hóa và dịch vụ đắt tiền. Hầu hết trong số những người này là giới trẻ, có trình độ, sẵn lòng tiếp cận và sử dụng các dịch vụ ngân hàng. Do đó, nhu cầu về các sản phẩm như thẻ ATM, vay tiêu dùng, vay mua xe ô tô, mua nhà, xây nhà... chắc chắn sẽ tăng.
- Sự ra đời và không ngừng phát triển của các doanh nghiệp tư nhân, chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ là điều kiện tốt để MHB mở rộng hoạt động, đây cũng đối tượng khách hàng mục tiêu mà MHB đang nhắm tới. Chính phủ cũng đang khuyến

khích đối tượng này đầu tư và phát triển, mục tiêu đến năm 2010 cả nước có khoảng 500.000 doanh nghiệp. Nhu cầu về vốn của các doanh nghiệp này là rất lớn nhưng theo thống kê chỉ khoảng 30% các doanh nghiệp có khả năng tiếp cận nguồn vốn vay từ ngân hàng. Chính vì vậy, đây là một mảng thị trường đầy tiềm năng cho ngân hàng nếu có chiến lược tiếp cận đối tượng này một cách đúng đắn.

- Các sản phẩm và dịch vụ mà các ngân hàng Việt nam hiện đang cung cấp vẫn là các sản phẩm truyền thống chủ yếu là tiết kiệm và cho vay. Mặc dù các dịch vụ ngân hàng đã phát triển mạnh trong thời gian qua, song tỷ trọng thu dịch vụ trong tổng doanh thu của các ngân hàng vẫn chưa đáng kể và còn giới hạn rất nhiều về sự đa dạng và chất lượng. Đây chính là thị trường rộng lớn để các ngân hàng có thể phát triển và mở rộng sản phẩm dịch vụ.
- Nền kinh tế phát triển, nhu cầu về tín dụng của các doanh nghiệp và cá nhân để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, nhu cầu về cho vay tiêu dùng và nhà ở ngày càng lớn mở ra một thị trường rộng lớn cho các ngân hàng.

#### **2.4.4 Những thách thức**

- Cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng ngày càng diễn ra gay gắt. MHB không chỉ đối mặt với sự cạnh tranh từ các NHTM trong nước, chi nhánh NHNNg mà còn phải đối mặt với những đối thủ khác ngành đang lấn sân sang lĩnh vực của ngân hàng như bảo hiểm, các công ty chứng khoán, quỹ đầu tư... Sự cạnh tranh không chỉ diễn ra trong việc thu hút nguồn tiền từ dân cư, hay các sản phẩm dịch vụ mà còn trong cả việc thu hút nguồn nhân lực.
- Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp trong nước tự đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh. Nhiều đối thủ cạnh tranh đã có những bước chuẩn bị trước từ rất sớm. Các tổ chức tài chính, NHNNg mở rộng qui mô hoạt động nhất là khi các hạn chế ngày càng được nới lỏng.
- Cạnh tranh về vốn sẽ vô cùng gay gắt nhất là giữa các NHTM vì hầu hết các ngân hàng hiện nay đang ở trạng thái tăng trưởng rất cao và ngân hàng nào cũng muốn



duy trì và phát huy tốc độ tăng trưởng đó. Với đà tăng trưởng này đòi hỏi số vốn đáng kể, sự cạnh tranh sẽ làm đẩy chi phí vốn lên cao, kết hợp với việc tăng tỷ lệ dự trữ bắt buộc của NHNN sẽ làm giảm khả năng sinh lời của các ngân hàng.

- Hậu gia nhập WTO, thị trường ngân hàng sẽ mở cửa đón sự cạnh tranh trực tiếp từ các NHTN. Các ngân hàng này có khả năng tăng thị phần nhanh vì họ có thể cung cấp các sản phẩm đa dạng có chất lượng, giá cả cạnh tranh vì hầu hết các sản phẩm của họ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại nên rất tiện ích với chi phí thấp. Chính vì vậy, rất nhiều NHTMCP hiện nay đang chạy đua để hiện đại hoá hoạt động và thiết lập các mối quan hệ đối tác chiến lược nhằm nâng cao khả năng đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng tăng.
- Sự tăng trưởng nhanh chóng về tài sản của ngân hàng không cân xứng với sự phát triển của những qui trình quản lý rủi ro và quản trị doanh nghiệp. Điều này làm ảnh hưởng đến khả năng thu hút các nhà đầu tư chiến lược, nhất là các nhà đầu tư nước ngoài
- Khó thu hút đội ngũ chuyên viên quản lý ngân hàng có trình độ do sự mở rộng nhanh chóng của thị trường ngân hàng đã gây ra sự thiếu hụt cán bộ quản lý có trình độ trung và cao cấp một cách nghiêm trọng. Điều này dẫn đến rủi ro trong hoạt động của các ngân hàng vì hiện nay do thiếu nhân sự, ngân hàng sẵn sàng bố trí những nhân sự chưa có kinh nghiệm vào những vị trí cấp cao. Nhiều nhân sự trong số này còn bồng bột và hiếu thắng lại chưa được tu dưỡng đạo đức đúng mực sẽ là rủi ro rất lớn cho ngân hàng nếu không kiểm soát được vấn đề này. Trong điều kiện hiện nay, nếu ngân hàng có khả năng thu hút được đội ngũ nhân sự có kinh nghiệm về nghiệp vụ và có tâm huyết với nghề sẽ có lợi thế tốt nhất để khai thác cơ hội phát triển.
- Chế độ đãi ngộ và lương thưởng không tương xứng hoặc cào bằng sẽ không tạo được động lực phát triển và khó giữ chân những cán bộ có năng lực thực sự.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2:

Cũng như toàn bộ hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam, MHB đang đối mặt với sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ trong và ngoài nước. Qua phân tích hiện trạng hoạt động của MHB cho thấy năng lực cạnh tranh của MHB chưa cao, thể hiện qua các mặt:

- Nguồn vốn điều lệ rất thấp so với các ngân hàng khác. Việc duy trì tỷ lệ chi phối 51% vốn cổ phần sau cổ phần hóa sẽ là rào cản làm hạn chế khả năng tăng vốn của MHB.
- Chi phí hoạt động cao, khả năng sinh lời thấp nhất trong số các NHTMQD, và thấp hơn nhiều so với mức trung bình toàn ngành ngân hàng.
- Thiếu một phương pháp luận và hệ thống quản lý rủi ro tập trung. Hệ thống quản lý rủi ro phân tán như hiện nay không có khả năng tiên lượng được các rủi ro tiềm ẩn.
- Năng lực hoạt động rất thấp so với các ngân hàng khác: thị phần nhỏ, sản phẩm dịch vụ không đa dạng và chưa đáp ứng nhu cầu đặc thù của những đối tượng khách hàng khác nhau, nguồn vốn huy động không ổn định, không chú trọng khảo sát nhu cầu của khách hàng, . . .
- Năng lực quản trị chưa đáp ứng yêu cầu cạnh tranh. Không có một chiến lược rõ ràng.
- Việc ứng dụng công nghệ mới chưa được quan tâm đúng mức. MHB không có bộ phận chuyên môn nghiên cứu về ứng dụng công nghệ, việc ứng dụng công nghệ thấp hơn nhiều ngân hàng khác.
- Các chính sách về nhân lực không hấp dẫn người có trình độ chuyên môn cao. Trình độ nguồn nhân lực hiện nay không đáp ứng yêu cầu cạnh tranh.
- Thương hiệu còn được ít người biết tới và ngân hàng cũng chưa coi trọng việc quảng bá thương hiệu.

Từ những phân tích và đánh giá trên đây, chúng tôi đề nghị một số giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của MHB được trình bày trong chương sau.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN NHÀ ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG TRONG TIẾN TRÌNH HỘI NHẬP**

#### **3.1 MỤC TIÊU VÀ CHIẾN LƯỢC CỦA MHB**

##### *3.1.1 Mục tiêu và chiến lược*

Mục tiêu của MHB là trở thành sự lựa chọn hàng đầu của các doanh nghiệp vừa và nhỏ và cá nhân tại Việt nam, là một trong 5 NHTM hàng đầu Việt nam, phấn đấu chuyển đổi từ NHTMNN với phạm vi hoạt động hẹp sang NHTMCP đa năng được niêm yết trên thị trường chứng khoán. Ngân hàng tiếp tục mở rộng hoạt động một cách an toàn, có nền tảng tài chính vững chắc; áp dụng hệ thống công nghệ thông tin, cung cấp các dịch vụ và tiện ích hiện đại; đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các tầng lớp dân cư; nâng cao khả năng sinh lời; phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng nhanh chóng với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

##### *3.1.2 Mục tiêu cụ thể đến 2010*

- Về năng lực tài chính: Vốn tự có đến năm 2010 tối thiểu đạt 3.000 tỷ đồng theo qui định của ngân hàng Nhà nước, đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu trên 10%.
- Khả năng sinh lời: phấn đấu sau 2010 ROA đạt trên 1% và ROE đạt tối thiểu từ 15%.
- Nợ xấu giới hạn thấp hơn qui định của NHNN.
- Quản trị điều hành: đến 2010 về cơ bản áp dụng qui trình quản trị ngân hàng theo tiêu chuẩn quốc tế.
- Tăng năng lực cung cấp dịch vụ ngân hàng
- Tăng năng lực công nghệ: hiện đại hoá công nghệ ngân hàng
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

#### **3.2 GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA MHB**

Để đạt được mục tiêu như đã đề ra và để đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế, MHB cần phải áp dụng nhất quán các thông lệ quốc tế trong điều hành ngân hàng và phải có những giải pháp phù hợp trong tất cả các mặt hoạt động để nâng cao năng lực cạnh tranh.

### **3.2.1 Các giải pháp thuộc về ngân hàng MHB**

#### ***3.2.1.1 Các giải pháp để nâng cao năng lực tài chính***

**Một là tăng vốn tự có:** MHB đang trong tiến trình cổ phần hoá và dự kiến sẽ hoàn tất vào năm 2007, đây là điều kiện vô cùng thuận lợi để MHB tăng vốn điều lệ đáp ứng nhu cầu ngày càng phát triển và tăng trưởng của mình. Trước mắt, MHB phải đảm bảo tiến trình cổ phần hoá thành công, lựa chọn được đối tác chiến lược tốt thì sẽ dễ dàng thu hút được các nhà đầu tư trong nước và quốc tế. Phải đảm bảo trong năm 2008 MHB đạt mức vốn điều lệ tối thiểu là 1.000 tỷ đồng và đến năm 2010 là 3.000 tỷ đồng theo qui định của NHNN. Với đà tăng trưởng như hiện nay, nếu không tăng vốn thì MHB sẽ không có đủ vốn để hoạt động và sẽ khó duy trì tỷ lệ an toàn vốn theo qui định.

MHB có thể tăng vốn bằng cách phát hành ra công chúng ngay đợt IPO đầu tiên theo tỷ lệ Nhà nước giữ cổ phần chi phối, bán cho các nhà đầu tư nước ngoài và đối tác chiến lược. MHB nên chọn đối tác chiến lược là các nhà đầu tư nước ngoài có kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng để có thể tận dụng cơ hội học hỏi về công tác quản trị điều hành, quản trị tài sản, ứng dụng công nghệ hiện đại vào công tác quản trị điều hành và phát triển sản phẩm dịch vụ tiện ích, đa năng. Các nhà đầu tư chiến lược cũng có thể là các đơn vị mạnh trong nước để có thể tận dụng được mạng lưới, cơ sở hạ tầng của đối tác, và trở thành khách hàng truyền thống của ngân hàng

***Hai là, xử lý các khoản nợ tồn đọng và hạn chế nguy cơ gia tăng nợ xấu:***

Việc xử lý các khoản nợ tồn đọng nhằm nâng cao chất lượng tài sản có, đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng. Các khoản nợ tồn đọng, khó đòi từ các khoản cho vay theo chính sách hỗ trợ, xóa nghèo, lãi suất ưu đãi... trước đây cần phải được xử lý dứt điểm khi cổ phần hóa và được ngân sách nhà nước bù lỗ. MHB có lợi thế là ngân hàng mới ra đời,

các khoản nợ tồn đọng không nhiều chỉ chiếm một tỷ trọng rất nhỏ trong tổng dư nợ nên việc xử lý vấn đề này không khó khăn như các NHTMNN khác khi tiến hành cổ phần hóa. Chính sách và qui trình quản lý rủi ro tín dụng phải cụ thể, rõ ràng, tách bạch chức năng thẩm định và phê duyệt khoản vay để hạn chế đến mức thấp nhất nguy cơ gia tăng nợ xấu.

**Ba là, cải thiện khả năng sinh lời:** Hoạt động quản lý tài chính cần phải được tập trung hoá và giao cho một giám đốc tài chính phụ trách. Do đó, ngân hàng cần phải có Giám đốc tài chính với phạm vi, quyền hạn và trách nhiệm được mở rộng hơn của kế toán trưởng hiện nay. Nhiệm vụ của Giám đốc tài chính là lập kế hoạch tài chính, tìm nguồn vốn hoạt động và lập kế hoạch sử dụng nguồn vốn đó một cách hợp lý và có hiệu quả nhất; giám sát, đánh giá việc thực hiện kế hoạch tài chính của cả hệ thống và của từng chi nhánh; thiết lập các quy định về thu, chi tài chính phù hợp với đặc điểm và qui mô của ngân hàng và của các chi nhánh ở từng thời kỳ nhất định; giám sát việc tuân thủ các qui định tài chính đã được Hội đồng quản trị thông qua ở tất cả các cấp; lập các báo cáo về thuế và tư vấn cho các chi nhánh các vấn đề về thuế; tham gia vào việc phát triển các sản phẩm quan trọng và tính toán kế hoạch lợi nhuận cho các sản phẩm này; tham gia vào kế hoạch phát triển công nghệ thông tin, đặc biệt là hệ thống công nghệ thông tin liên quan đến số liệu tài chính kế toán. Mục đích của việc làm này nhằm tối đa hoá khả năng sinh lời và sử dụng tài sản, quản lý chi phí tốt hơn, từng bước giảm tỷ lệ chi phí/doanh thu, nâng cao hiệu quả hoạt động.

**Bốn là, tăng cường công tác quản lý rủi ro:** Hoạt động của ngân hàng gắn liền với công tác quản lý rủi ro. Chính vì vậy, Ủy ban quản lý tài sản nợ tài sản có (ALCO) của ngân hàng phải đánh giá được mức độ rủi ro của danh mục tài sản trên bảng tổng kết tài sản và giám sát việc tuân thủ các hạn mức quản lý rủi ro trong hoạt động đầu tư của hệ thống MHB. Ủy ban này chịu trách nhiệm kiến nghị với Hội đồng quản trị về qui trình và các chính sách tài sản có tài sản nợ để ngân hàng đạt được các mục tiêu đề ra đồng thời tuân thủ đầy đủ các qui định của pháp luật và của NHNN trong quá trình hoạt động. Việc phân bổ tài sản nợ, tài sản có hiệu quả sẽ giúp ngân hàng tối đa hoá khả năng sinh lợi dài hạn của mình thông qua việc phân bổ các nguồn lực sẵn có để sử dụng nó một cách tốt

nhất trong giới hạn rủi ro có thể chấp nhận được. Ủy ban ALCO chịu trách nhiệm trong việc thông qua các chính sách để điều chỉnh các rủi ro khi chúng xuất hiện và rà soát thường xuyên xem việc kiểm soát rủi ro này được thực hiện như thế nào so với chính sách mà ngân hàng đã qui định. Ủy ban này cũng chịu trách nhiệm đối với khả năng sinh lời của ngân hàng bằng cách thiết lập qui trình nhằm đo lường và quản lý khả năng sinh lời của từng sản phẩm cũng như từng chi nhánh của ngân hàng. Phòng quản lý rủi ro và Ủy ban quản lý tài sản nợ tài sản có cần phải xây dựng kế hoạch ứng phó tình trạng khẩn cấp thanh khoản nhằm cung cấp cho nhân viên và các cấp quản lý phương cách ứng phó khi có gặp sự cố rủi ro thanh khoản.

*Đối với công tác quản lý rủi ro tín dụng:* cần ban hành và thực hiện các chính sách tín dụng, định hướng công tác tín dụng, chính sách quản lý rủi ro trong từng thời kỳ; các qui trình, qui định, hướng dẫn nghiệp vụ cũng như các chỉ đạo điều hành về công tác tín dụng cần phải phù hợp với thực tiễn từng giai đoạn; phân cấp uỷ quyền phán quyết cho vay cho tập thể và các nhân phải phù hợp với trình độ quản lý và phù hợp với đặc thù của từng địa phương từng chi nhánh; rà soát định kỳ và đột xuất danh mục tín dụng, phân loại nợ và trích dự phòng rủi ro đúng theo qui định; thực hiện kiểm tra định kỳ và đột xuất.

*Xây dựng hệ thống kiểm toán, kiểm soát nội bộ hiệu quả:* Hệ thống kiểm tra, kiểm soát và kiểm toán nội bộ có vị trí, vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động ngân hàng; là nòng cốt trong quản trị điều hành các doanh nghiệp; là cơ sở nền tảng và là điều kiện tiên quyết của quản lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng. Ngân hàng cần nâng cấp bộ phận kiểm tra, kiểm soát và kiểm toán nội bộ hiện nay để đáp ứng được yêu cầu quản lý trong giai đoạn tới. Hội đồng quản trị và Ban điều hành cần quan tâm, ưu tiên nguồn nhân lực một cách thích đáng cho bộ phận này. Xây dựng lộ trình để hình thành mô hình tổ chức của hệ thống kiểm soát, kiểm toán nội bộ theo thông lệ tốt nhất, không còn bộ phận kiểm soát nội bộ chuyên trách mà nên tập trung sức mạnh cho hệ thống kiểm toán nội bộ và thiết lập được hệ thống kiểm soát nội bộ hoàn thiện. Xác định rõ mục tiêu, phương pháp, nhiệm vụ và các nguyên tắc của kiểm toán nội bộ. Cho phép kiểm toán viên được tiếp cận với các tài liệu cũng như những người có liên quan đến hoạt động kiểm tra nội bộ.

### 3.2.1.2 *Các giải pháp để nâng cao năng lực hoạt động*

*Một là, lập kế hoạch kinh doanh chi tiết, rõ ràng và có khoa học:* Nếu không có một chiến lược và kế hoạch kinh doanh dài hạn một cách chi tiết và rõ ràng, và có cơ sở khoa học thì MHB sẽ như một người đi trên con đường kinh doanh không có định hướng, không biết sẽ đi tới đâu và sẽ rất dễ gặp thất bại. Vì vậy ngân hàng cần có một bộ phận chuyên trách chịu trách nhiệm về lập chiến lược, kế hoạch kinh doanh và giám sát việc thực hiện chiến lược và kế hoạch đó. Tuyển dụng hoặc liên kết với các viện nghiên cứu, trường đại học, các chuyên gia kinh tế và công nghệ để thực hiện thường xuyên việc nghiên cứu kinh tế vĩ mô, hiện trạng kinh doanh của các khu vực địa lý, ngành kinh tế, sự phát triển khoa học kỹ thuật, từ đó chỉ ra các vùng, ngành kinh tế tiềm năng mà MHB có thể ưu tiên đầu tư

*Hai là, nâng cao khả năng huy động vốn:* Nâng cao khả năng huy động vốn gắn liền với việc tăng chất lượng lập kế hoạch sử dụng vốn để hạn chế những rủi ro về lãi suất và kỳ hạn. Không thể chạy đua tăng huy động vốn mà không xác định trước được nguồn vốn là bao nhiêu và sẽ được sử dụng để cho vay, hoặc đầu tư vào đâu.

Hiện nay, các NHTM cạnh tranh nhau bằng loại hình và chất lượng dịch vụ, đây chính là một trong những yếu tố tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến khả năng gia tăng thị phần huy động vốn của NHTM. Đối với MHB, để có thể hỗ trợ tốt cho hoạt động huy động vốn, cần thiết phải tăng cường chất và lượng của dịch vụ thanh toán. Dịch vụ thanh toán không chỉ đáp ứng nhu cầu khách hàng mà còn giúp cho ngân hàng có thêm nguồn vốn tạm thời nhàn rỗi với chi phí thấp để phục vụ hoạt động kinh doanh, đây cũng là một trong những phương cách tốt để cải thiện khả năng sinh lời của MHB. Thời gian qua, các dịch vụ thanh toán của MHB đã phần nào đáp ứng được nhu cầu của khách hàng như: thanh toán chuyển tiền điện tử qua mạng của NHNN và mạng nội bộ, thanh toán nhờ thu, thanh toán chuyển tiền, tín dụng chứng từ,... Tuy nhiên do hệ thống đường truyền còn hạn chế, công nghệ còn lạc hậu nên ảnh hưởng khá lớn đến việc đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng và do vậy cũng ảnh hưởng lớn đến việc thu hút vốn. Trong thời gian tới, MHB cần phải đẩy mạnh các dịch vụ thanh toán cả về chất và lượng để hấp dẫn khách hàng. Cải

tiền quy trình thanh toán nội bộ trong hệ thống theo hướng các lệnh thanh toán được xử lý nhanh chóng và hiệu quả, phát triển các dịch vụ kèm theo các sản phẩm huy động vốn như: tư vấn cho khách hàng, cung cấp thông tin theo yêu cầu, dịch vụ cho thuê kết sắt... Những dịch vụ này mang tính bổ trợ làm tăng thêm giá trị sản phẩm dịch vụ cơ bản của ngân hàng và tạo ra sự khác biệt giữa MHB với các ngân hàng khác. Triển khai các dịch vụ mới hỗ trợ cho huy động vốn như hệ thống máy rút tiền tự động (ATM), đây là một trong những kênh hiệu quả nhất để thu hút khách hàng và quảng bá thương hiệu của ngân hàng. Do vậy, khi triển khai và phát hành thẻ ATM ra công chúng MHB phải gia nhập ngay hệ thống Vietnam Banknet Card (VNBC) nhằm tăng tính tiện ích cho thẻ, cho phép khách hàng thấu chi trên tài khoản thẻ theo nhiều hạn mức để hấp dẫn và tạo điều kiện thuận lợi hơn cho khách hàng, trang bị các Teller master có vai trò như một “ngân hàng di động”, mọi giao dịch như chuyển khoản, gửi tiền, rút tiền, mua sắm, thanh toán các hoá đơn... khách hàng đều có thể tự mình thực hiện được trên máy Teller master, đồng thời liên kết với những nơi cung cấp hàng hóa, sản phẩm dịch vụ mở những điểm chấp nhận thanh toán thẻ của MHB (POS), có như vậy MHB mới có thể cạnh tranh được với các ngân hàng khác.

**Ba là, Nâng cao chất lượng tín dụng và đầu tư:** Ngân hàng cần phải có chính sách và kế hoạch đầu tư thống nhất trong toàn hệ thống; Phải xếp hạng ưu tiên ngành, lĩnh vực, khu vực ưu tiên đầu tư; biên soạn chính sách và kế hoạch tín dụng áp dụng chung cho toàn MHB. Chính sách tín dụng phải thật chi tiết, phải thực hiện việc đánh giá và xếp hạng tín dụng khách hàng, tiêu chuẩn xếp hạng ưu tiên tín dụng đối với ngành, khu vực địa lý và đối tượng khách hàng. Cần phải có những quy định cụ thể về thủ tục và thẩm quyền trong việc phê duyệt chính sách tín dụng, thủ tục bổ sung, tu chỉnh lại chính sách tín dụng. Việc xây dựng, tu chỉnh chính sách tín dụng sẽ do một bộ phận chuyên môn về chính sách tín dụng thực hiện. Kiểm toán nội bộ chịu trách nhiệm thẩm định những rủi ro tiềm ẩn của chính sách và đưa ra các khuyến cáo, Ban Tổng Giám đốc phê chuẩn trước khi áp dụng.

Công tác tổ chức bộ phận thẩm định hồ sơ cho vay, dự án đầu tư phải độc lập với bộ phận quan hệ khách hàng. Tổ chức hoặc liên hệ với các tổ chức thẩm định giá để định



giá tài sản thế chấp một cách chuyên nghiệp và có cơ sở hợp lý; Xây dựng hồ sơ thông tin khách hàng thống nhất trên toàn hệ thống MHB. Hệ thống thông tin phải lưu trữ toàn bộ thông tin liên quan đến giao dịch của khách hàng với ngân hàng, thông tin về các mối quan hệ của khách hàng, các thông tin mang tính chất marketing về khách hàng phục vụ cho công tác quản lý và đánh giá khách hàng một cách chuẩn xác hơn.

**Bốn là, Nâng cao khả năng phát triển sản phẩm dịch vụ:** Cần phát triển và đưa ra thị trường những sản phẩm dịch vụ tài chính đa dạng đáp ứng nhu cầu của khách hàng; tạo lập danh tiếng về mức giá cạnh tranh, độ tin cậy và chất lượng phục vụ khách hàng

MHB cần nhanh chóng hoàn tất kế hoạch trang bị hệ thống công nghệ hiện đại để trên cơ sở đó đưa ra nhiều sản phẩm mới phục vụ khách hàng hơn qua các kênh phân phối không truyền thống và hệ thống giao dịch trực tuyến như: Phone-banking, Mobile-banking, Home-banking, Internet-banking,...; tích cực bán chéo các sản phẩm và dịch vụ để phục vụ nhu cầu ngày càng tăng và đa dạng của khách hàng; triển khai dịch vụ giao dịch một cửa để giảm thiểu tối đa thời gian chờ đợi của khách hàng, tạo sự thoải mái cho khách hàng đến giao dịch.

**Năm là, Cải tiến qui trình nghiệp vụ theo hướng đơn giản và chuyên nghiệp hơn:** Theo điều tra của công ty Tư vấn quản lý quỹ MCG năm 2006, thì có đến 45% khách hàng tham gia khảo sát, bao gồm cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp muốn chuyển từ vay tiền ngân hàng Việt nam sang vay tiền NHNNg. Lý do các doanh nghiệp chuyển sang vay tiền các NHNNg đó là thủ tục đơn giản hơn, lãi suất ưu đãi hơn, phong cách phục vụ chuyên nghiệp hơn và đáng tin cậy hơn. Đối với khách hàng cá nhân tính chuyên nghiệp là yếu tố trước tiên, tiếp theo là do thủ tục đơn giản hơn, chất lượng cơ sở hạ tầng tốt hơn, lãi suất ưu đãi hơn. Về hoạt động tiền gửi, hơn 50% số khách hàng được hỏi cho biết nếu được chọn họ sẽ chọn gửi tiền ở các NHNNg, cả khách hàng doanh nghiệp và cá nhân đều đưa ra lý do đầu tiên là do các NHNNg phục vụ chuyên nghiệp hơn, sau đó là thủ tục đơn giản hơn, cơ sở vật chất tốt hơn, đáng tin cậy hơn...

Từ nghiên cứu này cho thấy các ngân hàng Việt nam nói chung và MHB nói riêng cần phải cải thiện thủ tục và qui trình nghiệp vụ, nâng cao tính chuyên nghiệp trong phục

vụ khách hàng, phân khúc đối tượng khách hàng cũng như thiết kế các sản phẩm đặc thù cho từng đối tượng khách hàng, giảm thiểu giấy tờ thủ tục và chữ ký khi khách hàng đến giao dịch. Cải tiến lại website cho khoa học hơn, bắt mắt hơn, dễ tìm kiếm thông tin hơn; thông qua website, khách hàng có thể biết được thông tin về các sản phẩm cụ thể của ngân hàng; khách hàng cũng có thể nộp đơn vay tiền qua mạng internet, ... Như vậy, vừa tiết kiệm thời gian đi lại của khách hàng vừa tiết kiệm chi phí cho ngân hàng

### **3.2.1.3 Giải pháp về công nghệ**

Hiện đại hoá ngân hàng để hội nhập và phát triển là một trong những mục tiêu quan trọng mà nhiều ngân hàng đang đặt ra vì có công nghệ hiện đại các ngân hàng mới có thể có những bước đột phá trong hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, phát triển công nghệ ngân hàng đòi hỏi phải có bước đi và giải pháp phù hợp, đồng bộ thì việc đầu tư mới mang lại hiệu quả thiết thực. Đầu tư một hệ thống công nghệ ngân hàng quá đắt đỏ hoặc quá chuyên biệt chưa chắc đã mang lại hiệu quả. Điều quan trọng trong đầu tư công nghệ ngân hàng là phải xem xét đến cơ sở hạ tầng để vận hành công nghệ đó và phải phát triển được các ứng dụng dựa trên công nghệ đã đầu tư.

Chính vì vậy, khi đầu tư hệ thống công nghệ mới MHB nên có bộ phận chuyên nghiên cứu về công nghệ ngân hàng và chịu trách nhiệm về việc triển khai các ứng dụng công nghệ mới. Công nghệ chỉ là công cụ thực hiện, vấn đề là phải đánh giá công nghệ áp dụng có phù hợp với hiện trạng của MHB hay không? Việc áp dụng công nghệ mới đòi hỏi phải có điều kiện như thế nào? MHB cần phải thay đổi như thế nào để đáp ứng yêu cầu của công nghệ mới? Ngân hàng có thể tận dụng được những lợi thế gì và phát triển được các sản phẩm dịch vụ gì dựa trên hệ thống công nghệ đó? Khả năng kiểm soát rủi ro của hệ thống đó như thế nào?... Phải đánh giá được hiệu quả mang lại từ việc áp dụng công nghệ mới. Hơn nữa, các công nghệ mới thường kèm theo là những rủi ro tiềm ẩn, do đó trước khi đưa vào áp dụng bộ phận kiểm toán của ngân hàng cần phải đánh giá lại các rủi ro này.

### **3.2.1.4 Giải pháp về nguồn nhân lực**

Nguồn ngân lực chính là tài sản chiến lược của ngân hàng, do đó, MHB phải có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực một cách đồng bộ và có sự quan tâm thích đáng đến chính sách này để làm cơ sở cho việc phát triển mạng lưới an toàn và bền vững. Chính sách này phải mang tính nhất quán từ khâu tuyển chọn nhân viên đến việc đào tạo và giữ chân họ. Với hệ thống công nghệ thông tin mới, mô hình quản trị điều hành của ngân hàng sẽ thay đổi rất lớn vì vậy, phòng tổ chức và nhân sự cũng phải được cải tổ và mở rộng để có thể đảm đương được nhiệm vụ. Ngân hàng sẽ chuyển từ mô hình quản lý phân tán sang mô hình quản lý tập trung. Việc quản lý tập trung sẽ tạo một áp lực rất lớn lên ngân hàng về công tác bố trí sắp xếp. Càng ngày càng cạnh tranh mạnh mẽ trong việc thu hút nguồn nhân lực tốt giữa các ngân hàng với nhau, giữa ngân hàng và các ngành kinh tế khác. Do vậy quản lý nhân sự thực sự là một vấn đề vừa là khoa học vừa là nghệ thuật và phải được chuyên nghiệp hóa. Nên có phòng nhân sự và Giám đốc nhân sự riêng tách khỏi bộ phận tổ chức.

*Đối với việc tuyển chọn và bổ nhiệm nhân sự:* Phải biên soạn chính sách và quy trình tuyển dụng, bổ nhiệm và đào tạo nhân viên. Việc tuyển dụng, bổ nhiệm phải công khai, minh bạch và tuân theo chính sách và quy trình đã ban hành. Phải có quy trình đánh giá nhân viên sau tuyển dụng. Việc bổ nhiệm nhân sự phải dựa trên năng lực, đạo đức chuyên môn của người được tuyển dụng và bổ nhiệm. Vấn đề quản lý nhân sự là công việc nội bộ của MHB, hạn chế sự can thiệp trực tiếp của đảng bộ và chính quyền địa phương. .

*Đối với việc đào tạo nhân viên:* Phải có phòng đào tạo, có kế hoạch đào tạo thường xuyên để nâng cao năng lực, và cập nhật kiến thức, kỹ năng mới cho nhân viên. Việc đào tạo phải được đánh giá một cách nghiêm túc về kết quả và chất lượng đào tạo. Với mục tiêu trở thành một ngân hàng bán lẻ, hoạt động đa năng, về lâu dài MHB cần phải có chương trình đào tạo nhân viên một cách toàn diện theo hướng, một nhân viên phải am hiểu nhiều hơn một nghiệp vụ ngân hàng để người này có thể thay thế người kia. Một nhân viên kiểm ngân cũng cần phải hiểu biết về nghiệp vụ cho vay tiêu dùng, như vậy khách hàng sẽ không phải đợi quá lâu khi thực hiện giao dịch của mình.

*Cần phải tạo môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ hợp lý:* Một môi trường làm việc tốt là yêu cầu hàng đầu của hầu hết giới trẻ có trình độ và cầu tiến hiện nay. Môi trường làm việc tốt là môi trường mà ở đó, đội ngũ nhân viên làm việc năng động, tận tâm, sáng tạo và có trách nhiệm; mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên cởi mở chân thực, thẳng thắn. Đây chính là cơ sở cho việc xây dựng mối quan hệ hợp tác, nâng cao chất lượng kinh doanh của ngân hàng. Làm việc trong môi trường mà người lãnh đạo luôn coi trọng giá trị con người, thì người lao động sẽ coi ngân hàng như chính ngôi nhà của mình và sẵn sàng làm việc với thái độ và trách nhiệm cao nhất. Hiện nay, MHB chưa có cơ chế trả lương theo hiệu quả công việc, điều này làm giảm sự ham muốn làm việc của những người có năng lực thực sự. Ngân hàng cũng cần phải xây dựng một chế độ đãi ngộ hợp lý nhất là đối với những nhân viên có năng lực và có công hiến cho ngân hàng, cần phải có cơ chế trả lương theo năng lực và mức độ hoàn thành công việc. Mức lương phải hợp lý và mang tính cạnh tranh mới có thể thu hút được người tài và giữ chân được những nhân viên tốt. Ngoài ra, cần tạo điều kiện để họ có điều kiện học tập, nâng cao năng lực và cập nhật kiến thức, có thể kết hợp những khóa đào tạo ngắn ngày ở những nơi nghỉ mát xa thành phố hoặc ở nước ngoài để học có thể vừa học tập vừa có thời gian thư giãn, nạp năng lượng để có sức khỏe và hưng phấn phục vụ ngân hàng tốt hơn.

### **3.2.1.5 Mở rộng qui mô hoạt động**

Tiếp tục mở rộng mạng lưới giao dịch nhưng nên tập trung ở các tỉnh và thành phố lớn, những nơi có mức sống cao. Việc quyết định số lượng, quy mô, địa điểm, thời điểm mở các điểm giao dịch mới phải được nghiên cứu thật chi tiết, đầy đủ mọi mặt một cách cẩn thận, khoa học, và có kế hoạch, phải tính được hiệu quả do điểm giao dịch mang lại. Không nên chạy đua với các ngân hàng khác ồ ạt mở điểm giao dịch bất chấp hiệu quả. Ký kết các hợp đồng hợp tác song phương với các định chế tài chính, các NHTM khác, hệ thống tiết kiệm bưu điện, các quỹ tín dụng mục đích mở rộng mạng lưới giao dịch mà không cần mở điểm giao dịch trực tiếp của MHB.

### **3.2.1.6 Xây dựng và quảng bá thương hiệu MHB**

MHB sẽ phải xây dựng thương hiệu của một ngân hàng thân thiện, gần gũi với khách hàng, mang tính cộng đồng và có độ an toàn cao với đội ngũ nhân viên trẻ trung năng động, có văn hóa giao tiếp. Để xây dựng được thương hiệu có ấn tượng mạnh MHB phải :

- Tạo ra được khẩu hiệu (slogan) độc đáo thể hiện định hướng, phương châm kinh doanh của ngân hàng;
- Sử dụng, lựa chọn một tên gọi, một cách viết tắt dễ đọc dễ nhớ, có tính bao quát rộng thay vì tên ngân hàng quá dài và mang tính khu vực như hiện nay;
- Xây dựng quy chuẩn thiết kế nội ngoại thất (bảng hiệu, màu sắc, quây kệ...) quy chuẩn cho toàn hệ thống từ hội sở, các chi nhánh đến các phòng giao dịch làm nổi bật hình ảnh, tên tuổi và văn hóa của MHB;
- Thiết kế, lựa chọn, sử dụng thống nhất form, mẫu thư từ, các ấn phẩm của ngân hàng phản ánh đúng khẩu hiệu, thông điệp MHB muốn gửi đến khách hàng;
- Ngân hàng cần lựa chọn phương pháp quảng bá thông tin theo phong cách riêng, mới mẻ, phù hợp với mọi đối tượng khách hàng, sống động nhưng không ảm ã và phải tính đến tính đặc trưng của ngân hàng;
- Thực hiện tốt công tác quan hệ cộng đồng (PR) và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, đưa được nhiều sản phẩm hơn nữa đến các đối tượng khách hàng. Để thực hiện được mục tiêu này ngân hàng cần phải xây dựng và triển khai một chương trình quảng bá thương hiệu ấn tượng và các hoạt động quan hệ cộng đồng có định hướng. Chương trình này là tâm điểm cho toàn bộ chiến lược tiếp thị của ngân hàng và thể hiện rõ nhất văn hóa doanh nghiệp mới mà MHB muốn xây dựng. Các nhân viên ngân hàng phải được đào tạo về dịch vụ khách hàng và phong cách phục vụ chuyên nghiệp. Đây là việc vô cùng quan trọng vì nhân viên giao dịch là cầu nối quan trọng nhất giữa khách hàng và ngân hàng. Hình ảnh của ngân hàng sẽ được khách hàng đánh giá thông qua thái độ phục vụ và chăm sóc khách hàng của các nhân viên giao dịch. Ngân hàng cũng cần phải thành lập một bộ phận PR để xây dựng, theo dõi và thực hiện công tác quan hệ cộng đồng

### 3.2.1.7 Các giải pháp khác

- Thành lập phòng tiếp thị và phát triển sản phẩm mới dựa trên nền tảng của phòng kế hoạch hiện nay. Phòng này sẽ chịu trách nhiệm nghiên cứu thị trường, phát triển và lập kế hoạch tung các sản phẩm mới ra thị trường, thực hiện các chương trình quảng cáo nhằm quảng bá rộng rãi thương hiệu MHB và tăng nhận thức của khách hàng về các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, theo dõi hiệu quả của từng sản phẩm và dịch vụ. Xây dựng chiến lược tiếp thị và quảng bá thương hiệu của MHB nhằm khuyến khích khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng và tạo nên hình ảnh tích cực và nổi bật của ngân hàng gắn với từng sản phẩm, dịch vụ.
- Thường xuyên nghiên cứu đối thủ cạnh tranh vì các chiến lược và quyết định của các đối thủ có tác động ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh của ngân hàng.
- Thực hiện liên kết kinh tế với các ngân hàng trong nước và nước ngoài nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh; hợp tác chiến lược và toàn diện với các tập đoàn kinh tế và các tổng công ty lớn trong nước nhằm tranh thủ và bổ sung các thế mạnh cho nhau, tranh thủ được khách hàng, mạng lưới phân phối của nhau cũng như quảng bá nâng cao hình ảnh doanh nghiệp để mở rộng và phát triển kinh doanh.

## 3.2.2 Kiến nghị với Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước

### 3.2.2.1 Duy trì sự ổn định kinh tế vĩ mô

Môi trường kinh tế vĩ mô ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của hệ thống ngân hàng. Để tạo điều kiện cho các NHTM phát triển bền vững, Chính phủ cần tiếp tục duy trì sự ổn định kinh tế vĩ mô:

- *Kiểm soát được lạm phát:* Tỷ lệ lạm phát cao và bất thường sẽ làm cho các NHTM gặp nhiều rủi ro hơn vì gặp khó khăn trong việc điều chỉnh lãi suất để theo kịp lạm phát. Điều này hạn chế tính hiệu quả của hệ thống ngân hàng trong quá trình đổi mới vì những nỗ lực cải cách tài chính nhằm thu hút tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn bằng cách nâng lãi suất tiền gửi sao cho lãi suất thực dương khó có thể thực hiện được. Hơn nữa, lãi suất huy động cao buộc các ngân hàng phải tăng lãi suất đầu ra và tác

động dây chuyền sẽ xảy ra, các doanh nghiệp hạn chế vay vốn để đầu tư dẫn đến kìm hãm tăng trưởng kinh tế.

- *Duy trì sự tăng trưởng kinh tế:* Nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn phát triển, vai trò của Chính phủ trong việc duy trì sự tăng trưởng kinh tế là rất quan trọng, có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển của hệ thống tài chính nói chung và hoạt động của các NHTM nói riêng vì tăng trưởng kinh đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp làm ăn phát đạt hơn, đời sống nhân dân khá lên và nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng cũng như niềm tin của dân chúng vào hệ thống ngân hàng tăng lên.

### **3.2.2.2 Hoàn thiện môi trường pháp lý**

Việc tạo một môi trường pháp lý hoàn chỉnh và đồng bộ là yêu cầu tiên quyết tạo điều kiện nền tảng cho việc quản lý và điều hành kinh tế của Nhà nước cũng như tạo điều kiện cho các ngành kinh doanh, trong đó có ngân hàng phát triển đúng định hướng và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường. Chính phủ, các bộ ngành liên quan và NHNN cần phải:

- *Rà soát tổng thể và đối chiếu toàn thể các qui định và văn bản luật hiện hành,* tính tương thích của các qui định trong văn bản này với các cam kết và yêu cầu của các hiệp định quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng và dịch vụ tài chính nhằm xác định các lỗ hổng về mặt pháp lý, các khác biệt và mâu thuẫn giữa các hệ thống qui định pháp lý này. Trên cơ sở đó, Chính phủ và NHNN cũng như các bộ ngành liên quan *chỉnh sửa kịp thời* cho phù hợp nhằm đảm bảo hệ thống ngân hàng hoạt động trong môi trường nhất quán và ổn định.
- *Nâng cao năng lực pháp lý của các văn bản dưới luật* được công bố, cộng với tăng cường hoạt động thanh tra, giám sát từ Trung ương đến địa phương, đến các Bộ, ngành có liên quan nhằm xây dựng một môi trường kinh doanh minh bạch, lành mạnh, trong đó các doanh nghiệp đều bình đẳng với nhau trước pháp luật, tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế phát triển, tăng khả năng thu hút vốn vào ngân hàng.

- *Xây dựng các cơ chế và chính sách về minh bạch hóa và công khai thông tin* của tổ chức tín dụng theo hướng tạo điều kiện cho các ngân hàng tham gia vào thị trường chứng khoán. Đây là việc làm quan trọng nhằm giúp các ngân hàng hoạt động hiệu quả hơn vì thị trường chứng khoán là kênh tạo vốn quan trọng cho các ngân hàng tăng khả năng tài chính. Mặt khác, khi niêm yết trên thị trường chứng khoán các ngân hàng sẽ hoạt động minh bạch và hiệu quả hơn.

### **3.2.2.3 Giảm tỷ lệ sở hữu vốn Nhà nước khi MHB hoàn tất cổ phần hoá**

Cổ phần hóa MHB không chỉ là đáp ứng điều kiện của Việt Nam khi gia nhập WTO, mà còn để nâng vốn tự có trong hoàn cảnh nguồn vốn đầu tư từ ngân sách bị hạn chế. Nhưng việc quy định Nhà nước nắm giữ tối thiểu 51% vốn cổ phần khi cổ phần hóa sẽ mâu thuẫn với mục đích này và Nhà nước không nhất thiết phải nắm giữ 51% vốn mới chi phối hoạt động của MHB.

Nếu bị ràng buộc tỷ lệ Nhà nước nắm giữ 51% vốn cổ phần, thì sau này khi MHB có nhu cầu tăng vốn để cạnh tranh, liệu ngân sách nhà nước (thông qua Tổng công ty vốn nhà nước SCIC) có tiếp tục đủ nguồn vốn rót vào MHB không? Vì ngoài MHB còn bốn NHTMNN khác cùng với rất nhiều tổng công ty thuộc các ngành chiến lược khác cũng được cổ phần hóa và Nhà nước cũng nắm cổ phần chi phối. Như vậy, vô hình dung tỷ lệ chi phối này sẽ kìm hãm khả năng tăng vốn của MHB.

Mục đích Nhà nước giữ tỷ lệ cổ phần chi phối là để có thể chi phối các hoạt động của MHB theo mục đích phát triển kinh tế xã hội. Nhưng hiện có rất nhiều NHTMCP khác qui mô lớn hơn cả MHB mà Nhà nước không có cổ phần chi phối họ vẫn thực hiện theo chủ trương, chính sách kinh tế của Đảng và Nhà nước. Hơn nữa MHB không nắm thị phần chi phối, không có sản phẩm độc quyền thì MHB cũng không đóng vai trò chủ yếu trong việc chi phối thị trường tài chính. Việc chi phối, định hướng hoạt động các tổ chức kinh doanh trong nền kinh tế thị trường sẽ phải tuân theo quy luật kinh tế và hệ thống luật pháp. Các kế hoạch, chính sách kinh tế của Nhà nước nếu mang lại lợi ích cho các ngân hàng thì họ sẽ sẵn sàng tuân theo tham gia đến khi còn có lợi. Còn nếu các kế hoạch, chính



sách này duy ý chí, không mang lại lợi ích thì các nhà đầu tư cũng sẽ không sẵn sàng mua cổ phần của MHB khi đó việc tăng vốn sẽ khó thực hiện.

Vì vậy, trước mắt khi vốn điều lệ của MHB còn nhỏ, để tránh việc bị một cá nhân hay tổ chức thâm tóm khi tiến hành cổ phần hóa, thì Nhà nước có thể duy trì tỷ lệ chi phối nhưng khi MHB đã có quy mô lớn hơn, khả năng thâm tóm của một cá nhân hay tổ chức khó thực hiện thì Nhà nước không cần thiết phải duy trì tỷ lệ chi phối 51%.

#### ***3.2.2.4 Hạn chế sự kiểm soát trực tiếp của NHNN đối với các NHTM***

Các chính sách của Chính phủ duy trì sự kiểm soát “trực tiếp” của NHNN đối với hoạt động của NHTM sẽ làm giảm khả năng và các động lực đổi mới và do vậy giảm lợi thế so sánh của các ngân hàng trong nước. Một khuôn khổ đảm bảo an toàn, quản trị kinh doanh, giám sát phù hợp và các chính sách khuyến khích thị trường là những yếu tố quan trọng để hoạt động ngân hàng đạt kết quả tốt trong dài hạn.

## KẾT LUẬN

Nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM nói chung và của MHB nói riêng trong tiến trình hội nhập là việc làm cần thiết và cấp bách để duy trì sự tồn tại và phát triển của ngân hàng. Với mục tiêu nghiên cứu các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của MHB trong tiến trình hội nhập. Nội dung luận văn đã làm được một số vấn đề cơ bản sau:

1. Khái quát một số vấn đề cơ bản về hội nhập kinh tế quốc tế, tác động của hội nhập kinh tế quốc tế đối với hệ thống NHTM Việt nam; Các tiêu chí để xác định năng lực cạnh tranh của NHTM và các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng.
2. Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng MHB dựa trên các tiêu chí cơ bản và tình hình thực tế tại MHB trên cơ sở đó phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với MHB. Số liệu hoạt động và tăng trưởng của MHB được so sánh mức trung bình của toàn hệ thống ngân hàng; của các ngân hàng trên địa bàn TPHCM; một số NHTMNN có qui mô lớn; một số NHTMCP trong đó có những ngân hàng có qui mô tương đương với MHB nhưng có những bước đột phá đáng kể trong thời gian qua nhằm nêu bật được thực trạng hoạt động của MHB.
3. Trên cơ sở mục tiêu chiến lược của MHB, luận văn đã đưa ra được những giải pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh của MHB đồng thời đưa ra những kiến nghị, đề xuất với Chính phủ, với NHNN nhằm hoàn thiện hành lang pháp lý cũng như cơ chế chính sách giúp ngân hàng hoạt động an toàn và hiệu quả hơn. Những đề xuất giải pháp phải đều dựa trên cơ sở lý luận, nghiên cứu thực tiễn ngân hàng và thăm dò ý kiến các nhà lãnh đạo trong ngân hàng và các chuyên gia tư vấn.

Việc nghiên cứu đánh giá thực trạng hoạt động cũng như những đề xuất giải pháp hy vọng sẽ giúp ngân hàng MHB nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng trưởng và phát triển bền vững, an toàn, hiệu quả./.