

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi. Các số liệu trong luận án là trung thực và có nguồn gốc cụ thể, rõ ràng. Các kết quả của luận án chưa từng được công bố trong bất cứ công trình khoa học nào.

Tác giả

**Phạm Minh Tú**

## MỤC LỤC

	Trang
Trang phụ bìa	
Lời cam đoan	i
Mục lục	ii
Danh mục các chữ viết tắt	iii
Danh mục các bảng	iv
Danh mục các sơ đồ, biểu đồ, đồ thị	v
Danh mục các phụ lục	vi
<b>Lời mở đầu</b>	<b>1</b>
<b>Chương 1: Tiếp cận phương pháp luận về quản trị chiến lược Ngân hàng thương mại</b>	<b>6</b>
1.1. Lý thuyết cơ bản về quản trị chiến lược doanh nghiệp	6
1.2. Tiếp cận phương pháp luận về quản trị chiến lược ngân hàng thương mại	16
Kết luận chương 1	50
<b>Chương 2: Hội nhập quốc tế và kinh nghiệm về chiến lược phát triển trong bối cảnh hội nhập của một số Ngân hàng Nông nghiệp trong khu vực</b>	<b>52</b>
2.1. Hội nhập quốc tế	52
2.2. Kinh nghiệm về chiến lược phát triển trong bối cảnh hội nhập của một số Ngân hàng Nông nghiệp trong khu vực	62
Kết luận chương 2	78
<b>Chương 3: Thực trạng chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt nam</b>	<b>80</b>
3.1. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam giai đoạn 1988 - 2000	80
3.2. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam giai đoạn 2001 - 2008	90
Kết luận chương 3	126
<b>Chương 4: Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt nam trong bối cảnh hội nhập</b>	<b>128</b>
4.1. Các yếu tố tác động đến hoạt động Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập	128
4.2. Phân tích cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu (SWOT)	134
4.3. Tầm nhìn chiến lược đến năm 2020	139
4.4. Chiến lược tái cấu trúc mô hình tổ chức Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam	141
4.5. Chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ	146
4.6. Một số đề xuất, kiến nghị	158
Kết luận chương 4	159
<b>Kết luận chung</b>	<b>161</b>
Những công trình của tác giả có liên quan đến Luận án đã công bố	vii
Tài liệu tham khảo	viii
Phụ lục	ix

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Tiếng Việt</b>	<b>Tiếng Anh</b>	
ABC	Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc	Agricultural Bank of China
ABIC	Công ty Bảo hiểm Ngân hàng Nông nghiệp	Agriculture Bank Insurance Joint-Stock Corporation
ACB	Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu	Asia Commercial Bank
ADB	Ngân hàng Phát triển Châu á	Asian Development Bank
AFD	Cơ quan Phát triển Pháp	Agence Francaise de Developpement
AFTA	Khu vực mậu dịch tự do ASEAN	ASEAN Free Trade Area
ALCO	Ủy ban quản lý Tài sản nợ, Tài sản có	Asset-Liability Management Committee
ANZ	Ngân hàng ANZ	Australia and New Zealand Banking Group
APEC	Diễn đàn Hợp tác kinh tế Châu á - Thái Bình Dương	Asia-Pacific Economic Cooperation
ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam á	Association of Southeast Asia Nations
ATM	Máy rút tiền tự động	Automatic Teller Machine
BAAC	Ngân hàng Nông nghiệp và Hợp tác xã Nông nghiệp Thái Lan	Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives
BCG		Boston Consulting Group
BIDV	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam	Bank for Investment and Development of Vietnam
BRI	Ngân hàng Bank Rakyat Indonesia	Bank Rakyat Indonesia
CAR	Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu	Capital Adequacy Ratio
EPS	Thu nhập trên cổ phiếu	Earning Per Share
EU	Liên minh Châu âu	European Union
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài	Foreign Direct Investment
GATS	Hiệp định chung về thương mại, dịch vụ	General Agreement on Trade in Services
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội	Gross Domestic Product
HSBC	Ngân hàng Hongkong – Thượng Hải	The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
IMF	Quỹ tiền tệ quốc tế	International Monetary Fund
IPCAS	Hệ thống tài khoản khách hàng và thanh toán ngân hàng	Interbank Payment and Customer Accounting System
LANDBANK	Ngân hàng LandBank của Philippine	Land Bank Philippine
NABARD	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn quốc gia Ấn Độ	National Bank for Agriculture and Rural Development
NAFTA	Hiệp định thương mại tự do Bắc Mỹ	North America Free Trade Agreement
NHNg	Ngân hàng phục vụ người nghèo	
NHNN	Ngân hàng Nhà nước	State Bank of Vietnam
NHNóVN	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (NHNó&PINTVN)	Vietnam Bank for Agriculture and Rural Development

NHTM	Ngân hàng Thương mại	Commercial Bank
NHTMNN	Ngân hàng Thương mại nhà nước	State-owned Commercial Bank
NHTW	Ngân hàng Trung ương	Central Bank
NIM	Thu nhập lãi cận biên	Net Interest Margin
ODA	Hỗ trợ phát triển chính thức	Official Development Assistance
OPEC	Các nước xuất khẩu dầu mỏ	Organization of the Petroleum Exporting Countries
POS	Máy đọc thẻ	Point of sales
R & D	Nghiên cứu và Phát triển	Research and Development
ROA	Thu nhập trên tổng tài sản	Return On Assets
ROE	Thu nhập trên vốn chủ sở hữu	Return On Equity
SMS	Dịch vụ tin nhắn	Short Message Services
SWOT	Mô hình phân tích cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCTD	Tổ chức tín dụng	Credit Organization
TP. Hồ Chí Minh	Thành phố Hồ Chí Minh	
UAE	Các tiểu vương quốc Ả Rập	United Arab Emirates
USD	Đồng đô la Mỹ	United State Dollar
Vietcombank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam	Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam
VND	Đồng Việt Nam	Vietnam Dong
WAN	Mạng giao dịch diện rộng	Wide Area Network
WB	Ngân hàng Thế giới	World Bank
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới	World Trade Organization

## DANH MỤC CÁC BẢNG

- Bảng 3.1: Dư nợ của NHNoVN giai đoạn 1988 - 2000
- Bảng 3.2: Cơ cấu dư nợ theo thành phần kinh tế giai đoạn 1988 - 2000
- Bảng 3.3: Nguồn vốn NHNoVN giai đoạn 1988 - 2000
- Bảng 3.4: Cơ cấu nguồn vốn NHNoVN giai đoạn 1988 - 2000
- Bảng 3.5: Số lượng chi nhánh của NHNoVN giai đoạn 1988 - 2000
- Bảng 3.6: Nguồn vốn của NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008
- Bảng 3.7: Cơ cấu nguồn vốn của NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008
- Bảng 3.8: Dư nợ của NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008
- Bảng 3.9: Cơ cấu dư nợ của NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008
- Bảng 3.10: Thị phần hoạt động của các NHTM
- Bảng 3.11: CAR theo tiêu chuẩn kế toán Việt nam của NHNoVN
- Bảng 3.12: Chỉ số tài chính của một số NHTMNN
- Bảng 3.13: Số lượng chi nhánh của NHNoVN
- Bảng 3.14: Tỷ trọng nguồn vốn tại hai thành phố lớn
- Bảng 3.15: Số lượng cán bộ NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008
- Bảng 3.16: Cơ cấu cán bộ NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008

## DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ

### 1. Sơ đồ:

Sơ đồ 1.1: Mô hình phân tích ngành

### 2. Biểu đồ

Biểu đồ 3.1: Cơ cấu nguồn vốn NHNoVN

### 3. Đồ thị

Đồ thị 1.1: Đa số dịch vụ sản phẩm mới thường bị thất bại

Đồ thị 1.2: Chi phí phát triển dịch vụ tăng nhanh khi tiếp cận thương mại hoá

## DANH MỤC PHỤ LỤC

- Phụ lục 1.1:** Quy trình xây dựng chiến lược theo tám bước
- Phụ lục 1.2:** Quy trình xây dựng chiến lược theo ba giai đoạn
- Phụ lục 2.1:** Mô hình tổ chức tại Trụ sở chính Ngân hàng BAAC
- Phụ lục 2.2:** Mô hình tổ chức Ngân hàng Bank Rakyat Indonesia
- Phụ lục 2.3:** Mô hình tổ chức Ngân hàng NABARD
- Phụ lục 3.1:** Danh mục các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam
- Phụ lục 3.2:** Các chức năng, nhiệm vụ chính của các công ty độc lập trực thuộc Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam
- Phụ lục 4.1:** Phân tích SOWT về mô hình tổ chức
- Phụ lục 4.2:** Phân tích SOWT về cung cấp các sản phẩm, dịch vụ

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Thế giới ngày càng phẳng, đó là hiện thực. Tiến bộ của khoa học kỹ thuật, đặc biệt là tiến bộ trong lĩnh vực công nghệ thông tin đã gắn kết nền kinh tế thế giới và dân san phẳng các khoảng cách phát triển, mỗi nước trở thành một cầu thủ trên một sân chơi bình đẳng. Việt Nam không là một ngoại lệ, nhất là khi tiến trình hội nhập diễn ra ngày một sâu, rộng theo lộ trình thực hiện các cam kết gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) cũng như các Hiệp định thương mại song phương.

Hội nhập kinh tế quốc tế mang đến nhiều cơ hội song cũng đặt ra không ít thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng (các Ngân hàng thương mại) - lĩnh vực được coi là “Huyết mạch của nền kinh tế”. Để cạnh tranh và cạnh tranh thành công, mỗi ngân hàng cần xây dựng cho được một chiến lược phát triển phù hợp trên cơ sở phát huy tối đa các lợi thế cạnh tranh, tạo sự khác biệt, khẳng định thương hiệu trên thị trường.

Thành lập năm 1988, trải qua 21 năm xây dựng và phát triển, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trở thành Ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam với tổng tài sản trên 386 ngàn tỷ đồng tương đương với gần 22 tỷ USD; tổng nguồn vốn đạt 363 ngàn tỷ đồng; tổng dư nợ 284 ngàn tỷ đồng; trên 34.000 cán bộ và 2.200 chi nhánh, phòng giao dịch; và hiện đang có quan hệ với gần 10 triệu hộ gia đình và trên 3 vạn doanh nghiệp trong cả nước. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam hiện giữ vai trò chủ lực, chủ đạo trên thị trường tài chính nông nghiệp, nông thôn với tổng dư nợ cho vay khu vực này đạt trên 200.000 tỷ đồng, chiếm hơn 70% tổng dư nợ của Ngân hàng. Vai trò của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam đối với sự nghiệp phát triển kinh tế đất nước đã được khẳng định.



Tuy vậy, hoạt động trong bối cảnh hội nhập với áp lực cạnh tranh ngày càng khốc liệt; cạnh tranh không chỉ với ngân hàng trong nước mà còn với các ngân hàng nước ngoài; cạnh tranh không chỉ ở thị trường thành thị mà còn cả khu vực nông thôn, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam đang bộc lộ những hạn chế và điểm yếu cơ bản, đó là: chưa đạt tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu; Cấu trúc tổ chức bộ máy chưa phù hợp; tỷ trọng thu ngoài tín dụng truyền thống thấp; quản trị rủi ro chưa đáp ứng các yêu cầu quốc tế; ... Với mục tiêu chuyển đổi thành một tập đoàn tài chính đa ngành, đa lĩnh vực, đa sở hữu hàng đầu tại Việt Nam, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam cần có một chiến lược thích hợp.

Xuất phát từ thực tế trên, đề tài “ **Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập**” đã được tác giả chọn làm đề tài nghiên cứu.

## **2. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến luận án**

Trên thế giới có khá nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến quản trị chiến lược doanh nghiệp. Năm 1986, tác giả Channon, Derek F. đã đề cập đến lĩnh vực này qua cuốn sách “Marketing và quản trị chiến lược ngân hàng”. Cuốn sách giới thiệu về kế hoạch hoá chiến lược ngân hàng và tập trung khai thác chủ yếu về các chiến lược Marketing như chiến lược về định giá, chiến lược dòng sản phẩm, chiến lược hệ thống phân phối, chiến lược truyền thông... Tuy nhiên, công trình này không đi sâu phân tích về quản trị chiến lược và đưa ra quy trình thực hiện quản trị chiến lược ngân hàng. Năm 1994, ấn phẩm “Quản trị chiến lược – Khái niệm và ứng dụng” của các tác giả Samuel C. Certo và J. Paul Peter cũng được xuất bản, song cũng chưa đề cập đến quản trị chiến lược ngân hàng.

Ở Việt Nam, với chủ đề về chiến lược phát triển, cũng có nhiều công trình nghiên cứu. Tuy nhiên các công trình nghiên cứu này chủ yếu ở tầm vĩ mô, tập trung vào xây dựng chiến lược phát triển kinh tế – xã hội cho từng giai đoạn hoặc chiến lược phát triển cho một ngành cụ thể như chiến lược phát triển ngành công nghiệp, nông nghiệp, chiến lược phát triển khoa học công nghệ...

Xét về góc độ lý thuyết, năm 1996, tác giả Nguyễn Thành Độ, trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội đã nghiên cứu về Chiến lược và kế hoạch phát triển doanh nghiệp. Năm 1999, tác giả Nguyễn Thành Độ cùng tác giả Nguyễn Ngọc Huyền đã xuất bản cuốn sách “Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp” quy định cụ thể về đối tượng, nội dung của chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, kế hoạch sản xuất kinh doanh, tổ chức thực hiện kế hoạch và kiểm tra đánh giá chiến lược kinh doanh. Tác giả Nguyễn Đức Thành, năm 2002 cũng nghiên cứu về “Hoạch định chiến lược và kế hoạch hoá doanh nghiệp dầu khí” – dùng cho chuyên ngành kinh tế quản trị doanh nghiệp dầu khí. Song, tất cả các công trình nói trên chỉ tập trung nghiên cứu về chiến lược phát triển doanh nghiệp. Chưa có một công trình nào ở Việt Nam tiếp cận tới phương pháp luận về quản trị chiến lược phát triển các ngân hàng thương mại.

Xét dưới góc độ nghiên cứu thực tế, liên quan đến lĩnh vực ngân hàng, đã có không biết bao nhiêu các công trình nghiên cứu. Trong luận án tiến sỹ với đề tài “Xác lập chiến lược thị trường đối với ngân hàng thương mại quốc doanh ở Việt Nam” năm 1999, tác giả Hoàng Anh Tuấn đã đưa ra lý luận và thực tiễn để luận giải cho hoạt động của ngân hàng thương mại trong kinh tế thị trường và sự cần thiết phải xây dựng chiến lược thị trường; Những vấn đề tồn tại và xác lập chiến lược thị trường đối với ngân hàng thương mại quốc doanh ở Việt Nam. Luận án của tác giả Lê Đình Hạc, Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2005 nghiên cứu về “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế”. Năm 2005, tác giả Lâm Thị Hồng Hoa với luận án tiến sỹ đã nghiên cứu về “Phương hướng phát triển hệ thống ngân hàng Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế”. Luận án cũng chỉ đề cập những vấn đề cơ bản về hoạt động ngân hàng và xác định phương hướng phát triển hệ thống ngân hàng. Tất cả các công trình nghiên cứu đã có đều chưa đề cập đến vấn đề quản trị chiến lược của ngân hàng thương mại.

### **3. Mục đích nghiên cứu của luận án**

- Góp phần củng cố, hoàn thiện thêm những lý thuyết cơ bản về quản trị chiến lược doanh nghiệp
- Nghiên cứu, tiếp cận phương pháp luận về quản trị chiến lược ngân hàng thương mại
- Tìm hiểu kinh nghiệm về chiến lược phát triển của một số Ngân hàng nông nghiệp trong khu vực trong bối cảnh hội nhập, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam.
- Đánh giá thực trạng chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam qua các giai đoạn; tổng kết và phân tích những kết quả đạt được và những hạn chế còn tồn tại trong mỗi giai đoạn.
- Xây dựng chiến lược phát triển Ngân hàng và Phát triển nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

### **4. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là chiến lược phát triển áp dụng cho Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam – một ngân hàng thương mại nhà nước lớn nhất tại Việt Nam, giữ vai trò chủ đạo chủ lực trên thị trường tài chính nông nghiệp, nông thôn. Luận án tập trung vào hai chiến lược cơ bản, có tính đột phá đó là Chiến lược tái cấu trúc mô hình tổ chức và Chiến lược phát triển sản phẩm, dịch vụ.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Đây là một đề tài khoa học mang tính ứng dụng thực tiễn nên Luận án được thực hiện trên cơ sở kết hợp của nhiều phương pháp nghiên cứu. Dựa trên phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, Luận án đã phân tích, rút ra các nhận định, đánh giá và đúc kết chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát

triển Nông thôn Việt Nam trong một quá trình vận động xuyên suốt kể từ khi thành lập đồng thời đặt những chiến lược này trong các bối cảnh, điều kiện kinh tế - xã hội cụ thể để làm rõ những thành tựu và chỉ ra các tồn tại, hạn chế trong chiến lược phát triển của Ngân hàng ở mỗi giai đoạn. Phương pháp tổng hợp, phân tích, thống kê, so sánh cũng được kết hợp nhằm làm sáng tỏ và biện chứng cho các nhận định, đánh giá nhất là trong việc rút ra những điểm mạnh, điểm yếu về các mặt hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam. Phương pháp phán đoán, logic cũng đã khéo léo được sử dụng nhằm xác định các cơ hội, thách thức mà Ngân hàng đang và sẽ phải đối mặt. Đây là cơ sở quan trọng để Luận án đề xuất chiến lược phát triển phù hợp cho Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

## **6. Kết cấu luận án**

Cùng với các phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục các chữ viết tắt, Danh mục các bảng biểu, Danh mục các sơ đồ, biểu đồ, Danh mục các phụ lục, Danh mục tài liệu tham khảo, Luận án bao gồm 4 chương, cụ thể:

**Chương 1:** Tiếp cận phương pháp luận về quản trị chiến lược ngân hàng thương mại

**Chương 2:** Hội nhập quốc tế và kinh nghiệm về chiến lược phát triển trong bối cảnh hội nhập của một số Ngân hàng Nông nghiệp trong khu vực

**Chương 3:** Thực trạng chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam

**Chương 4:** Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

# **CHƯƠNG 1**

## **TIẾP CẬN PHƯƠNG PHÁP LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

### **1.1. LÝ THUYẾT CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP**

#### **1.1.1. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

##### **1.1.1.1. Chiến lược**

Thuật ngữ chiến lược có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp với hai từ “stratos” (quân đội, bầy, đoàn) và “agos” (lãnh đạo, điều khiển). Chiến lược được sử dụng đầu tiên trong quân sự để chỉ ra các kế hoạch lớn, dài hạn được đưa ra trên cơ sở tin chắc được cái gì đối phương có thể làm và cái gì đối phương không thể làm được. Thông thường, chiến lược là khoa học và nghệ thuật chỉ huy quân sự được ứng dụng để lập kế hoạch tổng thể và tiến hành những chiến dịch có quy mô lớn. Theo nghĩa đó, trong kinh doanh, chiến lược kinh doanh là một bản phác thảo tương lai bao gồm các mục tiêu mà doanh nghiệp phải đạt được cũng như các phương tiện cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó.

Có ý kiến cho rằng chiến lược kinh doanh là tập hợp các quyết định và hành động quản trị tác động đến sự thành công dài hạn của doanh nghiệp. Theo quan niệm truyền thống, chiến lược phác thảo các mục tiêu và giải pháp dài hạn đồng thời xây dựng chương trình phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu. Theo quan niệm hiện đại có cả chiến lược dài hạn và chiến lược ngắn hạn.

Khác với các quan niệm trên, Mintzberg (giáo sư trường đại học McGill Univer, Canada, một trong những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực quản lý) tiếp cận chiến lược theo cách mới. Ông cho rằng chiến lược là một mẫu hình trong dòng chảy các quyết định và chương trình hành động. Vì vậy, theo ông chiến lược có thể có nguồn gốc từ bất kỳ vị trí nào, nơi nào mà người ta có khả năng học hỏi và có nguồn lực trợ giúp cho nó.

Dù tiếp cận theo cách nào thì bản chất của chiến lược kinh doanh vẫn là phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh xác định các mục

tiêu dài hạn, các chính sách cũng như các giải pháp cần thiết để thực hiện các mục tiêu đã định trước. Kế hoạch hoá chiến lược kinh doanh là quá trình lập đi lập lại công tác hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh đã hoạch định.

### **1.1.1.2. Quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh chiến lược kinh doanh diễn ra lập đi lập lại theo hoặc không theo chu kì thời gian nhằm đảm bảo rằng doanh nghiệp luôn tận dụng được mọi cơ hội, thời cơ cũng như giảm thiểu hoặc loại bỏ các đe dọa, thách thức trên con đường thực hiện các mục tiêu của mình.

Quản trị chiến lược phải toát lên đặc trưng rất cơ bản là lấy hoạch định chiến lược làm hạt nhân của toàn bộ hoạt động quản trị doanh nghiệp. Hơn nữa, quản trị chiến lược còn bao hàm cả nghĩa tổ chức thực hiện mọi hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp một cách toàn diện theo tầm nhìn chiến lược. Như vậy, nội hàm của khái niệm quản trị chiến lược bao gồm ba giai đoạn: (i) Hoạch định chiến lược; (ii) Tổ chức thực hiện chiến lược; và (iii) Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược

### **1.1.2. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

Trong bất cứ loại hình doanh nghiệp nào, bất kể đó là: sản xuất nông nghiệp, công nghiệp, giao thông vận tải, kinh doanh thương mại hay dịch vụ, quản trị chiến lược đều giữ vai trò quan trọng và có tính định hướng hoạt động. Quản trị chiến lược giúp các doanh nghiệp đánh giá rõ môi trường hoạt động bên ngoài, xác định những điểm yếu, điểm mạnh trong nội tại doanh nghiệp từ đó đề ra các quyết sách nhằm tồn tại và chiến thắng trong cạnh tranh.

### **1.1.3. QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

#### **1.1.3.1. Phân tích môi trường**

##### **1.1.3.1.1. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp**

*Môi trường quốc tế:*

Đây là môi trường có tính định hướng các hoạt động của doanh nghiệp đồng thời là môi trường rộng lớn do vậy bao gồm nhiều nhân tố: Nền chính trị thế giới; Các quy định pháp luật quốc gia, luật pháp và các thông lệ quốc tế; Các yếu tố kinh tế quốc tế; Ảnh hưởng của các yếu tố kỹ thuật - công nghệ; Ảnh hưởng của các yếu tố văn hoá - xã hội; ...

*Môi trường kinh tế quốc dân:*

Đứng sau môi trường quốc tế nhưng đây là môi trường ảnh hưởng ngay lập tức đến việc ra quyết định sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường kinh tế quốc dân bao gồm các nhân tố: Kinh tế như tình trạng phát triển của nền kinh tế, tỷ giá hối đoái, tỷ lệ lạm phát, mức độ thất nghiệp, chất lượng hoạt động ngân hàng; Luật pháp và quản lý Nhà nước về kinh tế; Kỹ thuật - công nghệ; Văn hoá xã hội; và Nhân tố tự nhiên.

*Môi trường cạnh tranh ngành:*

Bao gồm các yếu tố: khách hàng, các đối thủ cạnh tranh trong ngành, các doanh nghiệp sẽ tham gia thị trường, sức ép từ phía các nhà cung cấp, sức ép từ sản phẩm thay thế. Trong đó, khách hàng giữ vai trò then chốt trong sự phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Khách hàng là những người có nhu cầu về sản phẩm/ dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp, đây chính là người tạo ra lợi nhuận, tạo ra thành công cho doanh nghiệp. Thị hiếu và nhu cầu khách hàng sẽ là mệnh lệnh và tín hiệu trực tiếp quyết định đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

**1.1.3.1.2. Môi trường bên trong doanh nghiệp:**

Bao gồm các nhân tố: Tác động của hoạt động marketing; Khả năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển (R&D); Ảnh hưởng của nguồn nhân lực; Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp; Tình hình tài chính doanh nghiệp; ...

**1.1.3.2. Xác định mục tiêu chiến lược**

### **1.1.3.2.1. Khái quát về hệ thống mục tiêu chiến lược**

Mục tiêu chiến lược được hiểu khái quát nhất là cái “đích” cần đạt tới, do vậy mỗi doanh nghiệp cũng như từng bộ phận của doanh nghiệp đều phải xác định mục tiêu của mình. Mục tiêu của doanh nghiệp có thể được xác định cho toàn bộ quá trình tồn tại và phát triển hoặc cũng có thể chỉ gắn với từng giai đoạn phát triển nhất định. Hệ thống mục tiêu chiến lược là các đích mà doanh nghiệp xác định cần đạt tới trong một thời kỳ chiến lược.

Theo Philippe Lasserre (giáo sư Trường đại học Texas, chuyên nghiên cứu, giảng dạy và tư vấn về quản trị chiến lược) mục tiêu chiến lược gồm tất cả những gì liên quan đến khối lượng công việc như quy mô kinh doanh, mức tăng trưởng, thị phần,...; đến kết quả kinh doanh như doanh thu, chi phí, lãi, ..; đến đời sống nhân viên như thu nhập, tăng lương; ... Xác định cụ thể được mục tiêu, cái đích trong tương lai đã nắm được 50% thắng lợi.

### **1.1.3.2.2. Các yêu cầu đối với hệ thống mục tiêu chiến lược**

Để đảm bảo doanh nghiệp đi tới cái đích của chiến lược, hệ thống mục tiêu chiến lược cần phải đạt những yêu cầu sau: Tính nhất quán, đòi hỏi các mục tiêu phải thống nhất, phù hợp nhau, hoàn thành mục tiêu này không cản trở việc thực hiện các mục tiêu khác; Tính linh hoạt, đòi hỏi hệ thống mục tiêu phải linh hoạt để có thể điều chỉnh khi có sự thay đổi; Tính cụ thể; và Tính khả thi;

### **1.1.3.2.3. Các nhân tố tác động đến việc hình thành hệ thống mục tiêu chiến lược**

Hệ thống mục tiêu chiến lược khi xây dựng phải chú ý đến các nhân tố ảnh hưởng trong từng thời kỳ chiến lược, cụ thể:

**Triết lý kinh doanh và hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp.** Bản triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thường chứa đựng những nội dung cơ bản gồm các chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của doanh nghiệp, các mục tiêu cho suốt quãng thời gian tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trong đó chức năng nhiệm vụ quy định mục đích, phạm vi, lĩnh vực kinh doanh.



**Các cơ hội và đe dọa** đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược : các cơ hội cũng như nguy cơ đều có thể xuất hiện ở toàn bộ hay ở từng phân đoạn thị trường cụ thể. Chúng tác động trực tiếp đến việc hình thành hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp. Trên cơ sở đánh giá cơ hội, nguy cơ có thể xuất hiện trong thời kỳ chiến lược, các nhà quản trị sẽ cân nhắc hệ thống mục tiêu chiến lược phù hợp.

**Các điểm mạnh và điểm yếu** của bản thân doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược. Chúng được đánh giá trên cơ sở so sánh các lĩnh vực cụ thể của bản thân doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh trong thời kỳ chiến lược.

**Các giải pháp** tận dụng cơ hội, điểm mạnh cũng như tránh các cạm bẫy và khắc phục những điểm yếu của doanh nghiệp.

**Yếu tố thời gian:** là yếu tố quan trọng tác động đến chiến lược. Độ dài của thời gian từ khi phát hiện các cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu cho đến lúc các vấn đề đó trở thành hiện thực, quyết định đến việc có đủ để thực hiện các giải pháp cần thiết hay không. Khi hoạch định chiến lược, phải xác định rõ độ dài thời gian tính từ khi phát hiện đến khi các cơ hội, đe dọa, mạnh, yếu đó xảy ra để tính toán xem cơ hội, điểm mạnh nào có thể tận dụng, phát huy cũng như đe dọa, điểm yếu nào có thể đủ thời gian khắc phục làm cơ sở cho việc xác định hệ thống mục tiêu chiến lược.

Các lực lượng ảnh hưởng đến việc hình thành mục tiêu chiến lược:

**Chủ sở hữu:** đây là đối tượng quan trọng nhất tác động đến hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp cũng như hệ thống mục tiêu chiến lược trong từng thời kỳ cụ thể. Họ thường quan tâm đến giá trị lợi nhuận và sự tăng trưởng chung của vốn đầu tư. Điều này đòi hỏi các nhà hoạch định chiến lược phải chú ý cân nhắc đáp ứng, phải tính tới các mục tiêu lợi nhuận. Song cũng cần cẩn trọng trong việc đặt quá nhiều trọng tâm vào lợi nhuận trước mắt mà quên mất tính hiệu quả lâu dài của doanh nghiệp

**Đội ngũ những người lao động** là lực lượng đông đảo nhất trong doanh nghiệp và xã hội. Họ thường quan tâm đến các mục tiêu có ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích và đời sống của họ, như tiền lương, phúc lợi,...

**Khách hàng:** là đối tượng phục vụ, tạo ra lợi nhuận và đem lại sự thành công và phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Thị trường càng được khu vực hóa và quốc tế hóa thì đối tượng khách hàng càng mở rộng. Thu nhập khách hàng càng tăng do đó nhu cầu tiêu dùng của họ càng phong phú. Mục tiêu họ hướng tới là giá cả, chất lượng sản phẩm, phương thức cung cấp hàng hóa và dịch vụ ổn định, tiện lợi, ...

**Xã hội:** các vấn đề xã hội có ảnh hưởng ngày càng lớn đến sự thành công của doanh nghiệp. Nếu nhìn nhận giữa trách nhiệm xã hội và kết quả kinh doanh theo quan điểm biện chứng thì thấy rằng thực hiện trách nhiệm xã hội không phải không gắn trực tiếp với kết quả kinh doanh. Đây là điều kiện để một doanh nghiệp có uy tín, danh tiếng - một điều không thể thiếu đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

#### **1.1.3.2.4. Lựa chọn các mục tiêu chiến lược**

Bước cuối cùng là lựa chọn các mục tiêu chiến lược: phải được thực hiện dựa trên cơ sở phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống mục tiêu chiến lược của thời kỳ chiến lược xác định. Việc đó phụ thuộc vào phương pháp tiếp cận mà tốt nhất là cách tiếp cận tổng hợp, tính toán đầy đủ các nhân tố bên ngoài và bên trong tác động đến hệ thống mục tiêu chiến lược trong mối quan hệ tác động qua lại biện chứng. Các lựa chọn mục tiêu cụ thể có thể liên quan đến: (i) Khối lượng công việc trong thời kỳ chiến lược; (ii) Lợi nhuận; (iii) Các mạo hiểm, sở hữu. Các mục tiêu này thường gắn với độ rủi ro trong kinh doanh hay gắn với chủ sở hữu, đội ngũ những người lao động...

#### **1.1.3.3. Xây dựng chiến lược**

Có 2 phương pháp xây dựng và quản lý chiến lược kinh doanh:

##### **1.1.3.3.1. Quy trình tám bước**

**Bước một,** phân tích và dự báo về môi trường bên ngoài, trong đó cốt lõi nhất là phân tích và dự báo về thị trường. Dự báo các yếu tố môi trường có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược và đo lường chiều hướng, mức độ ảnh hưởng của chúng.

**Bước hai**, tổng hợp kết quả phân tích và dự báo về môi trường bên ngoài. Các thông tin cần tập trung đánh giá các thời cơ, cơ hội và cả các thách thức, rủi ro, cạm bẫy,... có thể xảy ra trong thời kỳ chiến lược

**Bước ba**, phân tích, đánh giá và phán đoán đúng môi trường bên trong doanh nghiệp. Nội dung đánh giá và phán đoán cần đảm bảo tính toàn diện, hệ thống. Tuy nhiên các vấn đề cốt yếu cần được tập trung đánh giá và phán đoán là hệ thống marketing, nghiên cứu và phát triển, tổ chức nhân sự, tình hình tài chính của doanh nghiệp, ...

**Bước bốn**, tổng hợp kết quả phân tích, đánh giá và dự báo môi trường bên trong doanh nghiệp. Về nguyên tắc phải phân tích, đánh giá, dự báo mọi mặt hoạt động bên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên trong thực tế thường tập trung xác định các điểm mạnh, lợi thế của doanh nghiệp cũng như xác định các điểm yếu, bất lợi so với các đối thủ cạnh tranh ở thời kỳ chiến lược.

**Bước năm**, nghiên cứu các quan điểm, mong muốn, ý kiến,... của lãnh đạo doanh nghiệp. Để xác định những chiến lược cụ thể, bước này phải hoàn thành nhiệm vụ đánh giá lại các mục tiêu, triết lý kinh doanh cũng như quan điểm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Có như thế chiến lược đưa ra mới có tính khả thi.

**Bước sáu**, hình thành một (hay nhiều) phương án chiến lược. Việc này không phụ thuộc vào ý muốn của những người làm chiến lược mà phụ thuộc vào phương pháp hoạch định cụ thể đã lựa chọn.

**Bước bảy**, quyết định chiến lược tối ưu cho thời kỳ chiến lược. Việc này phụ thuộc vào phương pháp hoạch định chiến lược là phương pháp phản biện, tranh luận biện chứng hay lựa chọn phương án tốt nhất trong nhiều phương án xây dựng.

**Bước tám**, chương trình hóa phương án chiến lược đã lựa chọn với hai công việc trọng tâm. Thứ nhất, cụ thể hóa các mục tiêu chiến lược thành các chương trình, phương án, dự án. Thứ hai, xác định các chính sách kinh doanh, các công việc quản trị nhằm thực hiện chiến lược.

(Xem Phụ lục 1.1.)

#### **1.1.3.3.2. Quy trình ba giai đoạn**

**Giai đoạn một**, xác lập hệ thống dữ liệu thông tin từ môi trường kinh doanh bên ngoài và bên trong doanh nghiệp làm cơ sở cho xây dựng chiến lược. Có thể sử dụng các kỹ thuật phân tích đã được tổng kết như ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, ma trận hình ảnh cạnh tranh,...

**Giai đoạn hai**, phân tích, xác định các kết hợp giữa thời cơ, cơ hội, đe dọa và thách thức của môi trường kinh doanh với các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp để thiết lập các kết hợp có thể làm cơ sở xây dựng các phương án chiến lược của doanh nghiệp. Có thể sử dụng các kỹ thuật phân tích như ma trận SWOT, ma trận BCG, ...

**Giai đoạn ba**, xác định các phương án, đánh giá, lựa chọn và quyết định chiến lược. Từ các kết hợp ở giai đoạn 2 cần lựa chọn hình thành các phương án chiến lược. Đánh giá và lựa chọn theo các mục tiêu ưu tiên.

(Xem Phụ lục 1.2)

#### **1.1.3.4. Tổ chức thực hiện chiến lược**

##### **1.1.3.4.1. Bản chất của quá trình tổ chức thực hiện chiến lược**

Về bản chất, thực hiện chiến lược là quá trình chuyển các ý tưởng thực hiện đã được hoạch định thành các hành động cụ thể của tổ chức, hay là chuyển từ “*lập kế hoạch các hành động*” sang “*hành động theo kế hoạch*”. Tổ chức thực hiện chiến lược không chỉ dừng lại ở các ý tưởng mà phải biến ý tưởng thành chính sách, kế hoạch cụ thể, phù hợp thực tiễn và biến chúng thành hiện thực.

##### **1.1.3.4.2. Nội dung chủ yếu của quá trình tổ chức thực hiện chiến lược**

Theo Lawrence (giáo sư kinh tế, hiệu trưởng Trường Đại học Havard), tiến trình triển khai chiến lược gồm 5 bước chủ yếu sau: *Thứ nhất*, thiết lập các mục tiêu và kế hoạch kinh doanh ngắn hạn hơn. *Thứ hai*, thay đổi, điều chỉnh cơ cấu tổ chức hiện tại theo các mục tiêu chiến lược; xác định nhiệm vụ của từng bộ phận và cơ chế phối hợp giữa các bộ phận. *Thứ ba*, phân phối các nguồn lực. *Thứ tư*, hoạch định và thực thi các chính sách kinh doanh. *Thứ năm*, thích nghi các quá trình tác nghiệp

thông qua việc thiết lập hệ thống thông tin, phát huy nền nếp văn hoá hỗ trợ cho chiến lược, quản trị sự thay đổi, thích nghi giữa sản xuất và điều hành.

Cũng có thể khái quát quy trình triển khai chiến lược thành ba bước cụ thể như sau:

*Bước một:* Phân phối nguồn lực được hiểu là việc tổ chức (tổ chức lại) các nguồn lực theo mục tiêu chiến lược đã chọn.

*Bước hai:* Xây dựng các chính sách kinh doanh, được hiểu là các chính sách chức năng. Chúng hỗ trợ trực tiếp cho quá trình thực hiện chiến lược.

*Bước ba:* Xây dựng và triển khai thực hiện các kế hoạch ngắn hạn hơn. Từ chiến lược, các nhà quản trị tiếp tục xây dựng các chương trình, kế hoạch tác nghiệp chia theo giờ, ca, ngày làm việc ... Sau đó, hoạt động không kém phần quan trọng là triển khai thực hiện các kế hoạch đã hoạch định.

Trong quá trình triển khai chiến lược cần tuân thủ các nguyên tắc: (i) Các chính sách kinh doanh phải được xây dựng trên cơ sở và hướng vào thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược; (ii) Trong trường hợp môi trường kinh doanh không biến động ngoài giới hạn đã dự báo, các kế hoạch triển khai phải nhất quán và nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược; (iii) Kế hoạch càng dài, càng mang tính khái quát hơn, kế hoạch càng ngắn thì tính cụ thể càng phải cao hơn; (iv) Doanh nghiệp phải đảm bảo dự trữ đủ các nguồn lực cần thiết trong suốt quá trình triển khai chiến lược một cách có hiệu quả; (v) Kế hoạch phải được phổ biến đến mọi người lao động và phải có sự tham gia và ủng hộ nhiệt tình của họ; và (vi) Luôn dự báo và phát hiện sớm các thay đổi ngoài dự kiến để chủ động thực hiện các thay đổi cần thiết đối với các hoạt động có liên quan.

#### **1.1.3.5. Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược**

Kiểm tra, đánh giá trong quản trị chiến lược cần đáp ứng các yêu cầu: *Thứ nhất*, hoạt động kiểm tra phải phù hợp với đối tượng kiểm tra và phù hợp với mọi giai đoạn quản trị chiến lược; *Thứ hai*, hoạt động kiểm tra phải đảm bảo tính linh hoạt; *Thứ ba*, kiểm tra phải đảm bảo tính lường trước, chính là việc hướng các đánh giá, kiểm tra vào tương lai; *Thứ tư*, kiểm tra phải tập trung vào những điểm thiết yếu,

có nghĩa là không tiến hành kiểm tra như nhau đối với mọi đối tượng cũng như đối với mọi nhân tố tác động đến đối tượng, phải biết tập trung hoạt động kiểm tra vào những vấn đề quan trọng nhất, có ý nghĩa nhất đối với chiến lược kinh doanh cũng như các kế hoạch triển khai thực hiện chiến lược.

## **1.2. TIẾP CẬN PHƯƠNG PHÁP LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

### **1.2.1. VAI TRÒ VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

Ngân hàng thương mại là một doanh nghiệp do vậy quản trị chiến lược ngân hàng thương mại cũng tuân theo các bước và những nội dung cơ bản của quản trị doanh nghiệp. Tuy vậy, là một doanh nghiệp đặc biệt, có những đặc điểm và đặc trưng riêng nên quản trị ngân hàng thương mại có những nét đặc thù. Những đặc thù và đặc điểm trong hoạt động của ngân hàng thương mại quyết định tính đặc thù và khác biệt trong quản trị chiến lược ngân hàng thương mại.

*Thứ nhất*, hoạt động ngân hàng thương mại có tính nhạy cảm rất cao. Ngân hàng là nơi công chúng - đặc biệt là các cá nhân và hộ gia đình gửi một khối lượng lớn tiền nhàn rỗi dưới dạng tiền gửi không kỳ hạn với thời gian tương đối ngắn và tính thanh khoản cao. Việc thất thoát các khoản tiền này trong trường hợp ngân hàng phá sản sẽ trở thành thảm họa cho phần đông công chúng và kéo theo là những tác động sâu rộng đến đời sống kinh tế - xã hội.

Hơn nữa, sự tồn tại, phát triển và sức khỏe của các ngân hàng thương mại quyết định sự tồn tại, phát triển và sức khỏe của nền kinh tế. Trong lịch sử đã chứng kiến nhiều cuộc khủng hoảng của các nền kinh tế lớn mà nguyên nhân ban đầu là sự đổ vỡ và khủng hoảng trong ngành tài chính, ngân hàng. Điển hình là cuộc Khủng hoảng tài chính, tiền tệ Châu á năm 1997. Và gần đây là khủng hoảng của hệ thống tài chính Mỹ, sau đó lan rộng sang Châu Âu, Châu á và nay là khủng hoảng kinh tế toàn thế giới. Chỉ với sự trục trặc, mất lòng tin đối với một ngân hàng, tác

động của nó có thể ảnh hưởng trực tiếp và sâu sắc lan rộng gây khủng hoảng và đổ vỡ cho toàn hệ thống ngân hàng và xa hơn nữa là toàn bộ nền kinh tế.

*Thứ hai*, hoạt động ngân hàng thương mại là phong vũ biểu phản ánh sức khoẻ của nền kinh tế. Đặc điểm này xuất phát từ chức năng “tạo tiền”, sự thay đổi trong khối lượng tiền tệ do các ngân hàng thương mại tạo ra có liên quan chặt chẽ tới tình hình kinh tế, đặc biệt là tốc độ tăng trưởng, tạo công ăn việc làm, tình trạng lạm phát. Cũng từ chức năng “tạo tiền”, phản ứng dây chuyền hay còn gọi “phản ứng domino” là một đặc trưng rất khác biệt trong hoạt động của ngân hàng thương mại. Mỗi ngân hàng thương mại là một mắt xích liên hoàn trong quá trình tạo tiền của toàn hệ thống. Do vậy, sự trục trặc hoặc mất uy tín của một ngân hàng thương mại nhỏ có thể kéo theo sự sụp đổ của cả hệ thống.

*Thứ ba*, với vai trò trung gian tài chính và trung gian thanh toán cho nền kinh tế, hoạt động ngân hàng thương mại rất đa dạng và có liên quan trực tiếp tới nhiều loại đối tượng khách hàng. Khách hàng của ngân hàng thương mại có thể là chính phủ, các tổ chức chính trị xã hội, các cá nhân hoặc bất cứ đối tượng nào có nhu cầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng. Do vậy, ngoài việc xác định nhu cầu, ngân hàng thương mại còn phải nghiên cứu cả những yếu tố khác như truyền thống, văn hoá, phong tục, thói quen, hành vi của từng loại đối tượng khách hàng để phát triển, đưa ra các sản phẩm dịch vụ đáp ứng nhu cầu đa dạng của mỗi loại đối tượng khách hàng. Nói cách khác, ngân hàng thương mại cần nghiên cứu và thích nghi với nhiều mặt trong đời sống xã hội.

Với những đặc trưng và tính nhạy cảm cao của hoạt động ngân hàng, quản trị chiến lược ngân hàng thương mại cũng phải có những nét riêng và đặc thù so với các ngành khác.

## **1.2.2. TIẾP CẬN PHƯƠNG PHÁP LUẬN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

### **1.2.2.1. Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài**

#### **1.2.2.1.1. Môi trường chung**

Môi trường kinh doanh của ngân hàng có thể được mô tả bằng hàng loạt các yếu tố tác động từ bên ngoài tới hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Phần lớn các yếu tố và tác động của chúng đều mang tính khách quan đòi hỏi mỗi ngân hàng phải dự báo và đưa ra các biện pháp thích hợp để thích nghi và đối phó với từng hoàn cảnh.

**Yếu tố quốc tế:** xu thế toàn cầu hóa dẫn đến sự hội nhập mạnh mẽ giữa các nền kinh tế trong khu vực và trên toàn thế giới. Đối với mỗi ngành kinh tế, hội nhập vừa mang đến cơ hội đồng thời cũng phải đối mặt với nhiều thách thức. Do vậy, hội nhập quốc tế đòi hỏi mỗi ngân hàng cần nghiên cứu, nắm bắt xu hướng phát triển của kinh tế thế giới, phát hiện các thị trường tiềm năng, tìm hiểu các diễn biến về kinh tế và chính trị, theo dõi và dự báo xu hướng vận động của hệ thống tài chính quốc tế, cập nhật chính sách tiền tệ của các quốc gia lớn có ảnh hưởng đến thị trường tài chính thế giới (Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc, Cộng đồng chung Châu Âu,...) qua đó tận dụng tối đa các cơ hội và có chiến lược đối mặt với thách thức.

**Yếu tố kinh tế:** đây là các yếu tố tác động bởi các giai đoạn, chu kỳ kinh tế của nền kinh tế trong nước gồm: tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội (GDP), tỷ lệ lạm phát, triển vọng các ngành kinh doanh sử dụng vốn ngân hàng, cơ cấu chuyển dịch giữa các khu vực, ngành kinh tế, mức độ ổn định giá cả, lãi suất, cán cân thanh toán và ngoại thương. Việc nghiên cứu có hệ thống và theo dõi thường xuyên biến động của những yếu tố này cho phép các ngân hàng thương mại xác định đúng chiến lược tiếp cận.

**Yếu tố chính trị, pháp luật và chính sách của nhà nước:** Hoạt động ngân hàng bị ảnh hưởng và tác động trực tiếp bởi các yếu tố pháp luật và chính sách của nhà nước. Điển hình đó là khung luật pháp và chính sách về cạnh tranh, phá sản, sát nhập, cơ cấu và tổ chức ngân hàng, các quy định của ngân hàng trung ương về cho vay, bảo hiểm tiền gửi, các công cụ của chính sách tiền tệ quốc gia (tỷ lệ tái chiết khấu, thị trường mở, tỷ lệ dự trữ bắt buộc, quản lý ngoại hối..), quy định về quy mô vốn tự có, .... Ngoài ra, các chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, thuế, tỷ giá, quản lý nợ của nhà nước và các cơ quan liên quan như Ngân hàng trung ương, Bộ tài chính, .. cũng thường xuyên tác động đến hoạt động của các ngân hàng thương mại.



**Yếu tố môi trường văn hóa, xã hội:** Những vấn đề mang tính lâu dài và ít thay đổi như văn hoá tiêu dùng, thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng trong đời sống, tập quán tiết kiệm, đầu tư, ứng xử trong quan hệ giao tiếp, kỳ vọng cuộc sống, cộng đồng tôn giáo, sắc tộc, xu hướng về lao động... đều ít, nhiều tác động đến hoạt động của ngân hàng thương mại.

**Yếu tố công nghệ:** Nhiều nhà phân tích kinh tế cho rằng: trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập như hiện nay, có 3 nhân tố quyết định thành công của mỗi ngân hàng thương mại đó là Con người, Công nghệ, Chiến lược hoạt động. Hơn bao giờ hết, yếu tố công nghệ khẳng định vị trí của mình. Ngân hàng nào nắm bắt, theo kịp và làm chủ được những thay đổi nhanh chóng của công nghệ, đặc biệt công nghệ thông tin sẽ thành công trên thương trường.

**Yếu tố dân số:** Cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, mức sống, tỷ lệ tăng dân số, quy mô dân số, xu hướng dịch chuyển dân số giữa các khu vực kinh tế, giữa thành thị và nông thôn. Tất cả các yếu tố này cần được cân nhắc, phân tích trong quản trị chiến lược ngân hàng thương mại.

**Yếu tố tự nhiên:** Sự khan hiếm các nguồn tài nguyên, khả năng sản xuất hàng hoá trên các vùng tự nhiên khác nhau, vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng hay lãng phí tài nguyên thiên nhiên có thể ảnh hưởng đến các quyết định cho vay của ngân hàng.

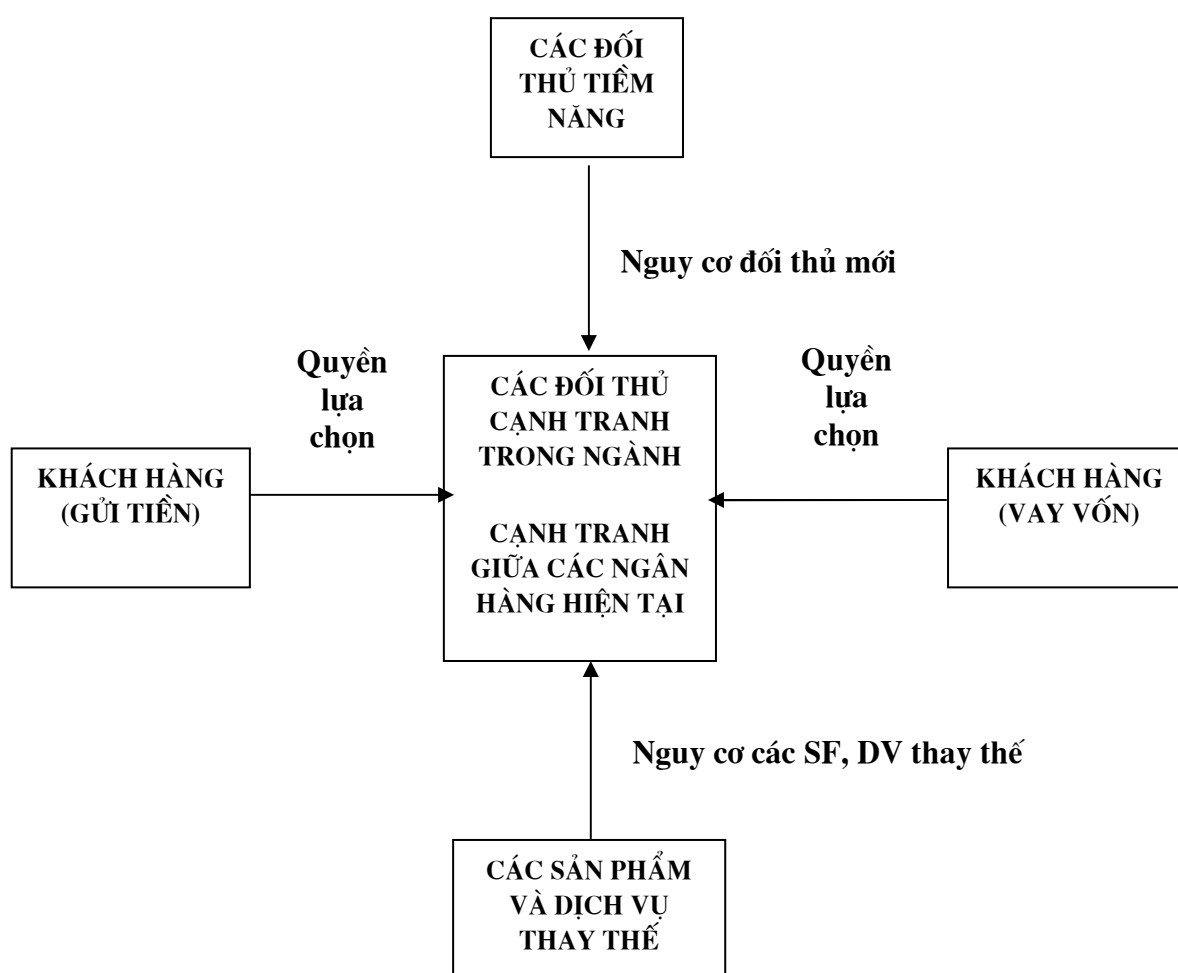
**Tóm lại,** các yếu tố tác động thuộc về môi trường bên ngoài thường rất phức tạp, đa dạng đòi hỏi có sự phân tích, đánh giá và dự báo chính xác trong quá trình xây dựng chiến lược của mỗi ngân hàng thương mại.

#### **1.2.2.1.2. Phân tích ngành**

Cốt lõi của việc hình thành chiến lược cạnh tranh cho ngân hàng thương mại đó là phân tích và đặt ngân hàng trong mối liên hệ và tương tác với môi trường ngành ở đó diễn ra sự cạnh tranh giữa ngân hàng với các đối thủ cạnh tranh của mình. Cơ cấu ngành có ảnh hưởng rất lớn tới việc thiết lập các nguyên tắc cạnh tranh cũng như định hình các chiến lược cạnh tranh cho ngân hàng thương mại.

Mục tiêu cần phải đạt tới của chiến lược cạnh tranh đó là tìm ra một vị trí trong ngành, với vị trí đó ngân hàng có thể xử lý một cách tốt nhất các yếu tố cạnh tranh hoặc có thể tận dụng hoặc khai thác các yếu tố này theo hướng có lợi cho mình. Việc phân tích và hiểu rõ các yếu tố cạnh tranh sẽ cho phép ngân hàng đánh giá chính xác những điểm mạnh, điểm yếu, xác định rõ những thay đổi chiến lược cần phải tiến hành đồng thời chỉ ra các xu hướng vận động đó là những cơ hội hoặc thách thức cho ngân hàng.

Mức độ cạnh tranh trong một ngành, theo Michael E. Porter [ 31], phụ thuộc vào 5 yếu tố cạnh tranh cơ bản (Xem sơ đồ 1.1).



**Sơ đồ 1.1: Mô hình phân tích ngành**

### 1.2.2.1.2.1. Các đối thủ cạnh tranh tiềm năng

Việc tham gia thị trường của các đối thủ cạnh tranh mới đồng nghĩa với việc phải chia sẻ các nguồn lực, thị phần hiện có. Như một hệ quả, giá cả trên thị trường có thể sẽ giảm hoặc chi phí tăng do vậy làm giảm khả năng sinh lời. Nguy cơ xâm nhập vào thị trường của các đối thủ cạnh tranh mới phụ thuộc vào *các rào cản hiện tại* và *sự phản ứng* của các đối thủ cạnh tranh hiện có.

#### *Các rào cản hiện tại*

Các đối thủ cạnh tranh tiềm năng của ngân hàng thương mại gồm: các định chế tài chính và phi tài chính; các công ty bảo hiểm; các tổ chức tài chính phi ngân hàng; các quỹ đầu tư; các ngân hàng nước ngoài; ... Theo Michael E. Porter có 7 rào cản chính cản trở các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.

**Thứ nhất**, *hiệu quả về quy mô (Economies of scale)* - đề cập đến khả năng giảm chi phí khi cung cấp một đơn vị sản phẩm hoặc dịch vụ. Khi một ngân hàng cung cấp sản phẩm, dịch vụ của mình tới một số lượng lớn khách hàng cho phép ngân hàng tiết giảm chi phí và đưa ra một mức giá hợp lý hơn. Và như vậy, bất cứ đối thủ cạnh tranh tiềm năng nào muốn xâm nhập vào thị trường đều phải đối mặt với thách thức này.

**Thứ hai**, *sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ (Product differentiation)* - có nghĩa là các ngân hàng đã hình thành và xác định được thương hiệu và chiếm được lòng tin của khách hàng thông qua hoạt động quảng cáo, duy trì chất lượng dịch vụ, hoặc tạo ra sự khác biệt về sản phẩm và dịch vụ mà mình cung cấp. Sự khác biệt về sản phẩm tạo rào cản cho những đối thủ cạnh tranh tiềm năng bởi các đối thủ này cần phải đầu tư và trải nghiệm rất nhiều trong việc giành được lòng tin từ khách hàng. Đối với một ngân hàng thương mại, sự khác biệt về sản phẩm là một trong những rào cản quan trọng giảm bớt sự thâm nhập thị trường của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.

**Thứ ba**,  *yêu cầu về vốn (Capital requirements)* - nhu cầu đầu tư một nguồn tài chính lớn để có thể cạnh tranh đã hình thành một rào cản cho các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.

**Thứ tư, chi phí chuyển đổi (*Switching costs*)** – chi phí phát sinh khi chuyển đổi từ việc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ này sang một sản phẩm hoặc dịch vụ khác. Chi phí chuyển đổi có thể bao gồm: chi phí đầu tư các công nghệ mới, chi phí cho thiết kế sản phẩm, chi phí thử nghiệm và vận hành hệ thống, chi phí cho đào tạo cán bộ, chi phí cho quảng bá và giới thiệu sản phẩm. Đối với hoạt động ngân hàng, đôi khi những chi phí này là rất lớn.

**Thứ năm, tiếp cận tới kênh phân phối (*Access to distribution channels*)** mỗi đối thủ cạnh tranh tiềm năng đều phải đảm bảo có được kênh phân phối cho sản phẩm của mình. Nếu không có mạng lưới, không thiết lập được kênh phân phối, kênh tiếp cận khách hàng thì không thể xâm nhập vào thị trường và tiếp đó là không thể cạnh tranh.

**Thứ sáu, những bất lợi về chi phí mà không phụ thuộc vào quy mô (*Cost disadvantages independent of scale*)** – các ngân hàng thương mại hiện tại có thể có những lợi thế về chi phí do vậy các đối thủ tiềm năng khó có thể sao chép. Đó là: bản quyền về công nghệ sản phẩm (những bí quyết hoặc đặc điểm thiết kế riêng biệt); duy trì quan hệ khách hàng truyền thống; địa điểm hoạt động thuận lợi; những hỗ trợ, trợ cấp của chính phủ; ...

**Thứ bảy, chính sách của chính phủ (*Government policy*)** - đây là rào cản cuối cùng hạn chế việc xâm nhập thị trường của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Chính phủ có thể hạn chế hoặc thậm chí ngăn cản việc xâm nhập thị trường thông qua một số chính sách quản lý chẳng hạn yêu cầu về cấp phép, yêu cầu về các giới hạn an toàn đối với một ngân hàng thương mại, yêu cầu về vốn pháp định tối thiểu..

Trên cơ sở phân tích các rào cản trên, ngân hàng thương mại cần xác định và phân nhóm các đối thủ cạnh tranh tiềm năng thành: nhóm đối thủ cạnh tranh trong một hoặc một vài sản phẩm, dịch vụ nhất định; nhóm đối thủ cạnh tranh toàn diện có thể ảnh hưởng đến sự tồn tại của ngân hàng.

## PHẢN ỨNG CỦA CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH HIỆN CÓ

Khi có ý định xâm nhập vào thị trường mới, phản ứng của các đối thủ cạnh tranh hiện có sẽ trở thành một rào cản mà bất cứ đối thủ nào cũng cần phải tính tới. Phản ứng gay gắt của các đối thủ cạnh tranh hiện có sẽ làm chậm lại quá trình xâm

nhập thị trường và đôi khi có thể làm cho đối thủ cạnh tranh tiềm năng từ bỏ ý định xâm nhập. Trên thực tế, để ngăn cản sự thâm nhập thị trường của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng, các đối thủ cạnh tranh hiện có có thể liên kết hoặc đạt được những thoả thuận trong những phạm vi và giới hạn nhất định, chẳng hạn: thoả thuận về giá cả, về phân chia thị trường, về kênh phân phối, ...

Do vậy, trong quản trị chiến lược, các ngân hàng thương mại cần phân tích và dự báo những đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Đôi khi, chiến lược liên doanh, liên kết, phân chia hoặc phân đoạn thị trường là cần thiết.

#### **1.2.2.1.2.2. Phân tích khách hàng**

Hoạt động trong ngành cung cấp dịch vụ, việc tiếp cận, thu hút, lôi kéo khách hàng là yếu tố quyết định thành bại của mỗi ngân hàng thương mại. Do vậy, phân tích khách hàng, cụ thể: phân tích cơ cấu khách hàng, phân tích thói quen tiêu dùng, phân tích sở thích sử dụng các sản phẩm, dịch vụ, phân tích nhu cầu, .. là một trong những nội dung quan trọng trong quá trình xây dựng chiến lược.

Khách hàng của ngân hàng không có sự đồng nhất. Họ vừa có thể là người gửi tiền - cung cấp nguồn vốn vừa là người vay vốn - sử dụng vốn, và sử dụng các dịch vụ tài chính khác của ngân hàng. Do vậy, ngân hàng cần xác định khách hàng của mình là ai và quan trọng hơn phải xác định rõ “khách hàng mục tiêu”. Chỉ khi nào xác định rõ khách hàng mục tiêu, khách hàng chiến lược, ngân hàng mới có được chiến lược cung cấp sản phẩm, dịch vụ phù hợp.

Phân tích khách hàng phải xác định tổng lượng khách hàng trên địa bàn hoạt động phân theo: thành phần kinh tế (doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, liên doanh, hộ kinh doanh hay cá nhân, ..); phân theo lĩnh vực hoạt động (công nghiệp, xây dựng, dịch vụ, thương mại, ..); phân theo loại hình dịch vụ ngân hàng cung cấp (huy động vốn, cho vay, thanh toán, ..); phân theo phân bố địa lý (khu vực thành thị, nông thôn)...

Khách hàng mang lại thu nhập, lợi nhuận cho ngân hàng, đồng thời cũng mang lại rủi ro cho ngân hàng nhất là những khách hàng vay vốn. Do đó, khi phân tích khách hàng cần làm rõ từng lĩnh vực kinh doanh, từng sản phẩm, nhóm khách hàng

nào mang lại nhiều doanh lợi, ít rủi ro và nhóm khách hàng nào ít doanh lợi và nhiều rủi ro... Thông qua đó phân loại và sàng lọc khách hàng để có một cơ cấu, một cơ sở khách hàng hiệu quả, hợp lý, tạo nên cơ cấu thu nhập - lợi nhuận tốt nhất. Bên cạnh phân tích khách hàng của ngân hàng mình, ngân hàng thương mại cần phân tích khách hàng của chính đối thủ cạnh tranh để đưa ra chính sách thích hợp nhằm lôi kéo khách hàng tiềm năng, khách hàng mục tiêu thông qua các sản phẩm, dịch vụ cạnh tranh, riêng biệt. Thông qua khách hàng, cần đánh giá, làm rõ tiềm năng về thị phần, thị trường để đưa ra các chính sách quản lý khách hàng, quản lý rủi ro cho từng lĩnh vực kinh doanh - nhóm sản phẩm - dịch vụ - từ đó có định hướng tăng trưởng khách hàng, thị phần, thị trường và mạng lưới kênh phân phối thích hợp.

### **1.2.2.1.2.3. Phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại**

Để quản trị tốt thị trường, khách hàng và mục tiêu kinh doanh, ngân hàng cần xác định cụ thể và chính xác đối thủ cạnh tranh. Đây là những đối thủ đang tranh đua và dùng các thủ thuật để tăng lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần, thị trường. Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào số lượng, quy mô và đôi khi còn là thủ thuật cạnh tranh của các đối thủ. Do vậy, để thành công trên thương trường, các ngân hàng thương mại không chỉ phân tích đối thủ cạnh tranh tiềm năng, khách hàng mà còn phải phân tích, dự báo chính xác xu hướng vận động của các đối thủ cạnh tranh hiện tại.

Các bước trong phân tích đối thủ cạnh tranh:

*Thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh.* Những nguồn thông tin cơ bản gồm: Các báo cáo thường niên; Quảng cáo, tờ rơi, tài liệu về sản phẩm cạnh tranh; Lịch sử về công ty, ngân hàng... Những bài viết và diễn văn của các nhà lãnh đạo cao cấp (Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, ...); Thông tin từ khách hàng; Các cố vấn chuyên nghiệp: Hiệp hội ngân hàng và các giao tiếp xã hội; Chiêu mộ nhân viên của đối thủ cạnh tranh; ... Đôi khi giới thiệu dịch vụ hay sản phẩm mới thường phát sinh chi phí rất cao, do đó một trong những chiến lược nhằm rút ngắn thời gian đồng thời tiết giảm chi phí đó là thu hút, lôi kéo những người trực tiếp tham gia vào việc thiết kế, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ của chính đối thủ cạnh tranh sang làm việc

cho mình. Tuy nhiên, để làm được điều này, cần phải chứng minh tính ưu việt của các chính sách đãi ngộ cũng như sự vượt trội về môi trường làm việc.

Mỗi nguồn thông tin trên cho phép nắm bắt và khai thác một hoặc một số mảng hoạt động chính của đối thủ cạnh tranh. Các báo cáo thường niên cung cấp thông tin cơ bản về lịch sử hình thành và phát triển, mô hình tổ chức, các sản phẩm và dịch vụ chính, mạng lưới chi nhánh, số lượng và chất lượng nhân viên, những thay đổi trong chiến lược hoạt động, năng lực tài chính .... Các quảng cáo, tờ rơi, tài liệu về sản phẩm cạnh tranh cho phép nắm bắt những đặc tính, giá cả, chất lượng, kênh phân phối của sản phẩm, dịch vụ mà đối thủ đang cung cấp; so sánh với những sản phẩm, dịch vụ tương tự của ngân hàng mình qua đó xác định những đặc tính hoặc khác biệt cần có để thu hút, lôi kéo khách hàng. Lịch sử về ngân hàng giúp hiểu biết thêm về văn hóa doanh nghiệp, những triết lý kinh doanh mà đối thủ cạnh tranh đang theo đuổi. Báo, tạp chí tài chính trong nước và quốc tế cập nhật và dự báo những xu hướng vận động của ngành. Thông qua những bài viết và diễn văn của các nhà lãnh đạo cao cấp để nắm bắt các định hướng hoặc thay đổi mang tính chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Thông tin từ khách hàng phản ánh những phản ứng, đánh giá, đề xuất, kiến nghị của khách hàng về các sản phẩm, dịch vụ, phong cách phục vụ. Các cố vấn chuyên nghiệp cung cấp đánh giá, nhìn nhận và phân tích một cách khách quan, có hệ thống về đối thủ cạnh tranh.

Việc thu thập và phân tích một cách tổng hợp các nguồn thông tin trên sẽ dựng lên một bức tranh tương đối toàn cảnh và toàn diện về đối thủ cạnh tranh. Đây là căn cứ quan trọng cho các phân tích, đánh giá tiếp theo.

*Hình thành dữ liệu về đối thủ cạnh tranh.* Với những thông tin thu thập được ở trên, cần sắp xếp có hệ thống các dữ liệu về đối thủ cạnh tranh gồm: Tên ngân hàng; Chi tiết về phạm vi và lĩnh vực hoạt động; Số lượng và địa điểm của các văn phòng, chi nhánh, phòng giao dịch; Số lượng, chất lượng và đặc điểm về nhân viên; Chi tiết về tổ chức ngân hàng và cấu trúc bộ phận kinh doanh; Khả năng sinh lợi, tỷ lệ tăng trưởng của từng ngân hàng hay nhóm ngân hàng; các sản phẩm, dịch vụ (giá cả, chất lượng, kênh phân phối); thị phần theo phân khúc thị trường; chính sách khách hàng; và chi tiết về hoạt động nghiên cứu và phát triển các sản phẩm, dịch vụ.

*Phân tích đối thủ cạnh tranh.* Trên cơ sở các thông tin thu thập được và hệ thống dữ liệu, bước tiếp theo là phân tích các khía cạnh hoạt động của đối thủ cạnh tranh, từ đó rút ra đối thủ mạnh ở điểm nào, yếu ở điểm nào. Cụ thể như sau:

**Một là,** Phân tích thị phần/ thị trường. Dựa trên các số liệu về thị phần, thị trường của các đối thủ cạnh tranh về từng loại sản phẩm, dịch vụ trong một vài năm gần đây và trên cơ sở so sánh với thị phần, thị trường của ngân hàng mình cần đánh giá chính xác xu hướng vận động về thị phần, thị trường; xác định rõ đâu là điểm mạnh, điểm yếu trong việc chiếm lĩnh thị phần, thị trường; và tiếp theo xác định xu thế vận động của các thị trường tiềm năng, các thị trường chuyển tiếp.

**Hai là,** Phân tích hoạt động trên cơ sở kết hợp cả đánh giá định tính và định lượng. Về định tính: cần xác định rõ mô hình tổ chức của đối thủ cạnh tranh như thế nào và mô hình này có phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của đối thủ cạnh tranh không; Số lượng, qui mô và địa điểm đặt các chi nhánh, văn phòng của mỗi đối thủ ... Về định lượng: áp dụng phương pháp đối chiếu, so sánh với bản thân tổ chức cũng như mức độ bình quân trong ngành để đánh giá chính xác năng lực và quy mô hoạt động của đối thủ thông qua một số chỉ tiêu hoạt động chính như: tổng vốn chủ sở hữu; tổng tài sản; cơ cấu nguồn thu nhập từ lãi và thu nhập từ dịch vụ trong tổng doanh thu; tổng nguồn vốn và tỷ lệ vốn huy động/ tổng nguồn vốn; dư nợ/ doanh thu dịch vụ bình quân trên một nhân viên cũng như chi phí bình quân trên một nhân viên.

**Ba là,** Phân tích về hoạt động phát triển sản phẩm, dịch vụ nhằm trả lời một số câu hỏi: phát triển sản phẩm/ dịch vụ có được đối thủ cạnh tranh giành ưu tiên hay không? hiệu quả trong việc phát triển sản phẩm/ dịch vụ như thế nào? đối thủ dự kiến hoặc có kế hoạch tung ra các sản phẩm/ dịch vụ gì trong thời gian tới? Khi tung ra các sản phẩm/ dịch vụ mới thì phản ứng của các đối thủ khác ra sao?

**Bốn là,** Phân tích tài chính. Đây là một nội dung rất quan trọng để đánh giá năng lực tài chính của đối thủ cạnh tranh. Một số chỉ tiêu chính có thể sử dụng để so sánh, đối chiếu và phân tích gồm: doanh thu trên tổng tài sản có (ROA); doanh thu trên vốn tự có (ROE); tốc độ lưu chuyển tiền tệ; tỷ lệ mất vốn; tỷ lệ tăng trưởng vốn chủ sở hữu; tỷ lệ an toàn vốn. Lưu ý, tỷ lệ tăng trưởng của mỗi đối thủ cần được so



sánh với tỷ lệ tăng trưởng trung bình của ngành (cần tính tỷ lệ này cho từng loại sản phẩm, dịch vụ)

Từ những phân tích trên cần rút ra những điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ; xác định rõ năng lực và chiến lược tăng trưởng ngắn, trung và dài hạn của đối thủ; dự báo những chiến lược, thủ thuật cạnh tranh của đối thủ; phản ứng của đối thủ khi ngân hàng tung ra một sản phẩm, dịch vụ mới; ...

#### **1.2.2.1.2.4. Các sản phẩm và dịch vụ thay thế**

Thị trường tài chính càng phát triển, càng xuất hiện nhiều nhu cầu dịch vụ mới thay thế cho các sản phẩm, dịch vụ truyền thống. Thay vì gửi tiền vào ngân hàng, khách hàng có thể tối đa hoá nguồn tiền nhàn rỗi của mình thông qua nhiều lựa chọn khác nhau như: Đầu tư trên thị trường chứng khoán; Đầu tư vào thị trường bất động sản; Tham gia các quỹ đầu tư. Hoặc thay vì vay vốn ngân hàng, khách hàng có thể phát hành cổ phiếu, trái phiếu trên thị trường chứng khoán, thuê mua tài chính. Các sản phẩm, dịch vụ thay thế càng hấp dẫn, giá cả càng hợp lý bao nhiêu, môi trường cạnh tranh của các ngân hàng thương mại càng khốc liệt bấy nhiêu.

#### **1.2.2.1.3. Phân tích cơ hội và thách thức**

Cơ hội và nguy cơ được tổng hợp từ việc phân tích môi trường bên ngoài và phân tích ngành.

Điều cần lưu ý đó là không nên xem mọi thuận lợi hoặc trở ngại đều là cơ hội hoặc thách thức. Vì nếu chỉ ra tất cả các cơ hội và nguy cơ thì rất có thể dẫn tới trường hợp sẽ có đến hàng trăm hay hàng ngàn cơ hội và nguy cơ. Điều đó không chỉ gây thêm chi phí cho việc phân tích mà còn làm cho người ta không nhận ra những cơ hội và nguy cơ thực sự là gì và càng ngại cho việc đề xuất phương án chiến lược.

Chính vì vậy, cần sử dụng phương pháp thích hợp, giới hạn, sắp xếp, trong đó chú ý đến cơ hội tốt nhất và nguy cơ xấu nhất từ đó tìm ra sự cân đối các điểm mạnh, điểm yếu về nguồn lực sao cho có lợi nhất. Thông thường nên sắp xếp mức tác động của các cơ hội theo bậc thang: suất xác, tốt, bình thường, thấp; và tác động của các nguy cơ theo thang bậc hiểm nghèo, nguy kịch, nghiêm trọng, nhẹ...

## 1.2.2.2. Phân tích môi trường bên trong

### 1.2.2.2.1. Mô hình và cơ cấu tổ chức

Các ngân hàng thương mại thường hoạt động theo hai mô hình tổ chức chính: Ngân hàng đa năng và Ngân hàng đơn năng (chuyên doanh, chuyên ngành).

**Ngân hàng đa năng** là ngân hàng thực hiện hầu hết các nghiệp vụ vốn có của ngân hàng và thực hiện các dịch vụ ngân hàng đối với mọi đối tượng khách hàng. Tính đa năng của ngân hàng cũng biến đổi theo thời gian. Các ngân hàng thời sơ khai thường là các ngân hàng đa năng do các nghiệp vụ còn đơn giản và khách hàng chưa nhiều. Các ngân hàng thực hiện đồng thời nhiều nghiệp vụ nhằm mục đích giảm thiểu rủi ro trong quá trình hoạt động. Tuy vậy nó chỉ phù hợp với các quốc gia có nền kinh tế chậm phát triển hoặc các ngân hàng độc lập thiết lập ở những vùng kinh tế xa trung tâm, miền núi hay còn lạc hậu.

**Ngân hàng đơn năng** (chuyên ngành, chuyên doanh) là các ngân hàng chỉ lựa chọn một hoặc một vài hoạt động nghiệp vụ trong số các hoạt động vốn có của ngân hàng; hoặc phục vụ một loại khách hàng nhất định, hay một lĩnh vực kinh doanh nhất định.

Mô hình tổ chức của một ngân hàng được xây dựng trên cơ sở những quy định của pháp luật và năng lực của bản thân ngân hàng. Đối với mỗi ngân hàng, quy mô vốn quyết định các hoạt động của ngân hàng và theo đó, ảnh hưởng tới cấu trúc (mô hình tổ chức) của ngân hàng. Điều đó có nghĩa là mô hình tổ chức của các ngân hàng sẽ khác nhau đối với những ngân hàng có quy mô vốn khác nhau. Thông thường các ngân hàng được phân chia thành hai loại theo mức vốn: ngân hàng “lớn”, và ngân hàng “nhỏ”:

Với một ngân hàng “nhỏ”, tổ chức không phức tạp, thường có những bộ phận chính sau: Ban lãnh đạo ngân hàng; Bộ phận cho vay; Bộ phận giao dịch và kế toán; Bộ phận marketing và nguồn vốn; và Bộ phận ủy thác

Mô hình tổ chức của ngân hàng “lớn”: Nhóm quản trị; Bộ phận quản lý và phát triển vốn (gồm phòng kế hoạch, phòng thị trường tiền tệ và quản lý danh mục đầu tư, phòng thị trường tài chính, phòng quản lý tài sản và nguồn); Bộ phận sử dụng vốn

(gồm phòng tín dụng, phòng bất động sản, phòng doanh nghiệp, phòng thẻ tín dụng, phòng quản lý chi nhánh, phòng kiểm tra món vay, phòng thẩm định); Bộ phận tài trợ cá nhân (gồm phòng ngân hàng cá nhân, phòng tín thác, phòng cho vay mua nhà, phòng dịch vụ khách hàng, phòng dịch vụ tư vấn, phòng ngân hàng di động, phòng marketing, ...); Bộ phận ngân hàng quốc tế (gồm nhóm ngân hàng nước ngoài, tài trợ thương mại, cho vay đa quốc gia...; và Bộ phận giao dịch (gồm phòng kiểm soát và kiểm toán, phòng thanh toán, phòng chứng khoán...)

Các mô hình được mô tả trên nói lên một điều là cấu trúc của các ngân hàng rất đa dạng, tùy thuộc vào năng lực, phạm vi hoạt động và đối tượng phục vụ của mỗi ngân hàng.

Một mô hình và cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ thúc đẩy các hoạt động của ngân hàng, cho phép khai thác tối đa các nguồn nhân lực cũng như tạo sự phối hợp ăn ý, hiệu quả giữa các bộ phận trong nội bộ ngân hàng. Ngược lại, mô hình và cơ cấu bất hợp lý sẽ tạo ra sự chồng chéo, kém hiệu quả, không tạo ra động lực làm việc và phối hợp giữa các bộ phận. Do vậy, phân tích mô hình và cơ cấu tổ chức cần làm rõ mô hình và cơ cấu hiện tại đã hợp lý chưa? đã phù hợp với tính chất hoạt động của ngân hàng chưa? đã tạo ra sự phối, kết hợp hiệu quả giữa các bộ phận chưa? đã tối đa hoá các lợi thế cạnh tranh của ngân hàng chưa? ... Trên cơ sở đó rút ra những điểm mạnh, điểm yếu của mô hình và cơ cấu tổ chức hiện thời.

#### 1.2.2.2.2. Phân tích hoạt động Ngân hàng thương mại

##### 1.2.2.2.2.1. Phân tích khả năng sinh lời

Các chỉ số chủ yếu sử dụng để phân tích khả năng sinh lời của một ngân hàng thương mại gồm:

$$\text{Thu nhập trên Tổng tài sản (ROA)} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}} \quad (1.1)$$

ROA là một thông số chủ yếu phản ánh tính hiệu quả trong quản trị ngân hàng thương mại. Chỉ số này chỉ ra năng lực của Ban quản trị trong quá trình chuyển tài sản của ngân hàng thành thu nhập ròng.

$$\text{Thu nhập trên vốn} \\ \text{Chủ sở hữu} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \quad (1.2) \\ \text{(ROE)}$$

Ngược lại với ROA, ROE là chỉ tiêu đo lường tỷ lệ thu nhập cho các cổ đông nghĩa là thể hiện thu nhập mà các cổ đông nhận được từ việc đầu tư vào ngân hàng.

$$\text{Thu nhập lãi} \\ \text{Cận biên} = \frac{\text{Thu lãi từ các khoản cho vay và đầu tư} \\ \text{Chứng khoán – Chi phí trả lãi cho tiền gửi} \\ \text{và nợ khác}}{\text{Tổng tài sản}^1} \quad (1.3) \\ \text{(NIM)}$$

$$\text{Tỷ lệ thu nhập} \\ \text{Ngoài lãi} = \frac{\text{Thu ngoài lãi – chi phí ngoài lãi}}{\text{Tổng tài sản}} \quad (1.4) \\ \text{Cận biên}$$

$$\text{Tỷ lệ thu nhập} \\ \text{Hoạt động} = \frac{\text{Tổng thu từ hoạt động} \\ \text{- Tổng chi phí hoạt động}}{\text{Tổng tài sản}} \quad (1.5) \\ \text{Cận biên}$$

Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên, tỷ lệ thu nhập hoạt động cận biên, tỷ lệ thu nhập ngoài lãi cận biên là các thước đo tính hiệu quả cũng như khả năng sinh lời. Các chỉ số này phản ánh năng lực của Ban quản trị và nhân viên ngân hàng trong việc duy trì sự tăng trưởng của các nguồn thu (chủ yếu thu từ các khoản cho vay, đầu tư và phí dịch vụ) so với mức tăng của chi phí (chủ yếu là chi phí trả lãi tiền gửi, những khoản đi vay trên thị trường tiền tệ, tiền lương và phúc lợi). Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên đo lường mức chênh lệch giữa thu từ lãi và chi phí trả lãi mà ngân hàng có thể đạt được thông qua sử dụng tối đa tài sản sinh lời và các nguồn vốn có chi phí thấp nhất.

Trái lại, tỷ lệ thu nhập ngoài lãi cận biên đo lường mức chênh lệch giữa nguồn thu ngoài lãi, chủ yếu là nguồn thu từ phí dịch vụ với các chi phí ngoài lãi mà ngân hàng phải chịu.

<sup>1</sup> Trong nhiều trường hợp, tài sản sinh lời được sử dụng làm mẫu số trong Công thức (1.3) và (1.4). Tài sản sinh lời là những tài sản tạo ra nguồn thu cho ngân hàng dưới dạng thu lãi hoặc thu ngoài lãi và chủ yếu là những khoản đầu tư và cho vay.

$$\text{Thu nhập trên Cổ phiếu (EPS)} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng số cổ phiếu thường hiện hành}} \quad (1.6)$$

EPS đo lường trực tiếp thu nhập của những người sở hữu cổ phiếu của ngân hàng - các cổ đông tính trên mỗi cổ phiếu hiện đang lưu hành.

Một công cụ truyền thống khác đo lường hiệu quả về thu nhập mà các nhà quản lý ngân hàng hay sử dụng đó là Chênh lệch lãi suất bình quân (hay còn gọi chênh lệch lãi suất đầu vào - đầu ra).

$$\text{Chênh lệch lãi suất Bình quân} = \frac{\text{Thu từ lãi}}{\text{Tổng tài sản Sinh lời}} - \frac{\text{Tổng chi phí phải trả}}{\text{Tổng nguồn vốn phải trả lãi}} \quad (1.7)$$

Chênh lệch lãi suất bình quân đo lường hiệu quả đối với hoạt động trung gian của ngân hàng trong quá trình huy động vốn và cho vay, đồng thời cũng đo lường khả năng cạnh tranh trong thị trường của ngân hàng. Mức độ cạnh tranh càng gay gắt, mức chênh lệch lãi suất bình quân càng có xu hướng giảm. Ngược lại, nếu các nhân tố khác không đổi, chênh lệch bình quân của ngân hàng sẽ giảm khi mức độ cạnh tranh tăng lên.

Để tồn tại và chiến thắng trong cạnh tranh, ngày nay, các nhà quản trị ngân hàng đang nỗ lực giảm thiểu tỷ trọng tài sản không sinh lời (gồm tiền mặt, tài sản cố định và tài sản vô hình) trong cơ cấu tổng tài sản. Một thước đo phản ánh tầm quan trọng tương đối giữa tài sản không sinh lời và những tài sản khác (như các khoản cho vay, đầu tư chứng khoán) được sử dụng rộng rãi đó là tỷ lệ tài sản sinh lời.

$$\begin{aligned} \text{Tỷ lệ tài sản Sinh lời} &= \frac{\text{Tổng tài sản sinh lời}}{\text{Tổng tài sản}} = \frac{\text{Các khoản cho vay + cho thuê + đầu tư chứng khoán}}{\text{Tổng tài sản}} \\ &= \frac{\text{Tổng tài sản} - \text{tài sản không sinh lời}}{\text{Tổng tài sản}} \end{aligned} \quad (1.8)$$

Với các kết quả tính toán được, bước tiếp theo là phân tích và so sánh các chỉ số theo trình tự: (i) Xác định xu hướng vận động của các chỉ số đo lường khả năng sinh lời qua các năm, các thời kỳ; (ii) So sánh các chỉ số này với các ngân hàng tương tự khác và rút ra những điểm mạnh điểm yếu của ngân hàng; và (iii) So sánh các chỉ số thực hiện với mục tiêu đã đề ra của ngân hàng (so với kế hoạch).

#### **1.2.2.2.2. Phân tích cơ cấu tài sản có**

Các ngân hàng thương mại đều hướng tới mục tiêu chính là tối đa hoá lợi nhuận nhưng phải đảm bảo khả năng thanh khoản và an toàn hoạt động. Mâu thuẫn giữa thanh khoản và khả năng sinh lợi cần được xem như là trung tâm của việc quản trị vốn ngân hàng. Các nhà quản trị ngân hàng đứng trước sự lựa chọn giữa một bên là lợi nhuận thu được bằng việc mở rộng tín dụng với khối lượng lớn, đa dạng hoá danh mục đầu tư, giảm bớt lượng tiền mặt nhàn rỗi với việc đảm bảo thanh khoản cần thiết để đáp ứng các yêu cầu rút tiền và các nhu cầu tín dụng của khách hàng.

Tài sản có của ngân hàng thương mại thường được chia thành 4 loại cơ bản: khoản mục ngân quỹ, đầu tư chứng khoán, tín dụng và tài sản cố định

Quản trị tài sản có là thuật ngữ được dùng để mô tả việc phân chia vốn vào các loại đầu tư. Có nhiều phương pháp phân chia vốn cho các tài sản, chủ yếu như sau:

##### ***Một là: Cách thức tập trung quỹ vốn:***

Nội dung cơ bản của phương thức này là quỹ vốn nên được tập trung lại với nhau, sau đó, sẽ được phân chia cho bất cứ khoản đầu tư tài sản nào (cho vay, đầu tư góp vốn, tiền mặt...) được coi là thích hợp.

Phương pháp này đòi hỏi nhà quản trị ngân hàng phải phân biệt các nhu cầu về thanh khoản và khả năng sinh lợi để phân chia vốn nhằm thoả mãn các yêu cầu một cách tốt nhất. Việc phân chia được thực hiện dựa theo một số ưu tiên nhất định để giúp ngân hàng giải quyết khó khăn giữa thanh khoản và khả năng sinh lợi. Các ưu tiên này phải theo tỷ lệ của mỗi đồng vốn có được để dành cho dự trữ sơ cấp, thứ cấp, tín dụng và các khoản mục đầu tư

##### ***Hai là: Cách thức phân chia tài sản có***

Phương pháp phân chia tích sản cho rằng, số lượng ngân quỹ của một ngân hàng cần đến có liên quan với các nguồn vốn của ngân hàng. Phương pháp này phân biệt các nguồn vốn khác nhau theo các nhu cầu dự trữ pháp định và vòng quay hay doanh số của nguồn vốn.

Theo phương pháp này, các ngân hàng có thể thiết lập các “trung tâm” để phân chia vốn nhận được từ các nguồn vốn khác nhau. Như vậy, có thể tồn tại trung tâm tiền gửi không kỳ hạn, trung tâm tiền gửi tiết kiệm, trung tâm tiền gửi định kỳ...

Một khi “các trung tâm khả năng sinh lợi – thanh khoản” (liquidity – profitability centers) đã được phân biệt và thiết lập, ngân hàng phải đưa ra một chính sách liên quan tới việc phân chia vốn, phát sinh từ mỗi trung tâm. Ví dụ: Trung tâm tiền gửi không kỳ hạn sẽ dành phần lớn vốn cho dự trữ pháp định, và một phần nhỏ cho khoản mục tín dụng, chủ yếu dưới hình thức cho vay thương mại ngắn hạn. Trung tâm này không dành phân chia cho các khoản mục đầu tư và các tài sản cố định. Trung tâm tiền gửi tiết kiệm thường dành phần nhiều cho đầu tư và cho vay. Vốn tự có sẽ được dùng để cung cấp tài chính cho đầu tư đất đai, số còn lại được dùng để cho vay dài hạn và đầu tư chứng khoán ít luân chuyển, nhằm nâng cao lợi tức

### ***Ba là: Mô hình lập trình tuyến tính***

Lập trình tuyến tính là kỹ thuật được các nhà khoa học quản lý sử dụng để giải quyết các công việc kinh doanh. Mô hình này sử dụng một trong những phương pháp toán tiêu biểu như thuật toán đơn hình nhằm kết hợp một cách tốt nhất các phần tử liên quan đến yêu cầu kiểm soát của người thực hiện quyết định.

Trong quản trị tài sản có, mục tiêu là cực đại hóa lợi nhuận có được từ việc đầu tư các loại tài sản khác nhau. Lấy ví dụ, trái phiếu Chính phủ ngắn hạn, giả định, với lãi suất 6%/năm, cho vay thương mại với lãi suất trung bình 8%/năm, cho vay tiêu dùng với lãi suất 9%/năm và cho vay trả góp với lãi suất 10%/năm. Nếu biến số ( x ) là số tiền được đầu tư vào các loại tài sản khác nhau, thì lợi nhuận ( P ) thu được từ vốn đầu tư được mô tả như sau:

$$P = (0,06x) + (0,08x^2) + (0,09x^3) + (0,1x^4) \quad (1.9)$$

Mục tiêu của việc giải quyết phương trình tuyến tính này là cực đại hoá giá trị của P. Nếu ngân hàng không phải tính đến khả năng thanh khoản và không đối đầu với các giới hạn pháp định về đầu tư thì tất nhiên sẽ đầu tư hết vào loại hình tín dụng

trả góp. Tuy nhiên các ngân hàng không bao giờ có thể làm như vậy. Áp dụng phương pháp này sẽ giúp ngân hàng kết hợp việc quản lý tài sản nợ và tài sản có và có thể hạn chế các tiêu cực có thể có, cả doanh lợi và cả thanh khoản.

#### **1.2.2.2.3. Phân tích cơ cấu tài sản nợ**

Tài sản nợ của ngân hàng thương mại bao gồm vốn chủ sở hữu và vốn nợ. Trong vốn nợ gồm có tiền gửi (tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm...), tiền vay (vay NHNN, vay các TCTD khác, vay trên thị trường vốn) và vốn nợ khác (nguồn uỷ thác, nguồn trong thanh toán...). Phân tích cơ cấu tài sản nợ gồm các nội dung: Thống kê đầy đủ kịp thời các thay đổi về các loại nguồn, tốc độ quay vòng của mỗi loại; Phân tích kỹ lưỡng các nhân tố gắn liền với thay đổi đó (các nhân tố ảnh hưởng và bị ảnh hưởng); và Lập kế hoạch nguồn cho từng giai đoạn phù hợp với yêu cầu sử dụng.

Kế hoạch nguồn cần được xây dựng cho từng giai đoạn, bao gồm kế hoạch gia tăng quy mô của mỗi nguồn, nhằm đáp ứng nhu cầu cho vay, đầu tư hoặc nhu cầu chi trả cho các đối tượng khách hàng, khả năng thay đổi cơ cấu nguồn hoặc tìm kiếm nguồn mới.

Phân tích cơ cấu tài sản có, tài sản nợ cần chú ý những điểm chính sau:

*Thứ nhất:* Để đạt được mục tiêu trước mắt cũng như lâu dài, hoạt động quản lý ngân hàng cần chú trọng kiểm soát quy mô, cấu trúc, chi phí và thu nhập của cả hai bên tài sản có và tài sản nợ

*Thứ hai:* Quản lý tài sản có và tài sản nợ phải được kết hợp hài hoà sao cho hoạt động quản lý trong nội bộ ngân hàng thực sự là một quá trình thống nhất, hỗ trợ lẫn nhau. Sự phối hợp hiệu quả sẽ giúp tối đa hoá thu nhập của ngân hàng đồng thời giúp kiểm soát chặt chẽ các rủi ro mà ngân hàng phải đối mặt

*Thứ ba:* Thu nhập và chi phí có thể phát sinh từ cả hai phía của Bảng cân đối (tài sản có và tài sản nợ). Do vậy chính sách của ngân hàng cần được điều chỉnh phù hợp nhằm tối đa hoá thu nhập, tối thiểu hoá chi phí trong một hoạt động của ngân hàng dù hoạt động đó xuất phát từ phía tài sản nợ hay tài sản có.



#### 1.2.2.2.4. Nghiên cứu và phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới

Nhiều sản phẩm, dịch vụ có thể được phát triển và giới thiệu với chi phí thấp khi đã thiết lập được mạng lưới phân phối, hoặc đã chiếm lược lòng tin khách hàng. Ngược lại, nhiều sản phẩm, dịch vụ đòi hỏi chi phí rất cao, như: mua công nghệ, mua bí quyết, hoặc cần đầu tư rất lớn cho quảng bá, giới thiệu sản phẩm. Chi phí này nhiều khi là không nhỏ trong trường hợp ngân hàng chưa khẳng định được uy tín và lòng tin trước khách hàng.

Cần có phân tích cụ thể các sản phẩm, dịch vụ để phân loại thành: các sản phẩm, dịch vụ mang lại lợi nhuận cao; và các sản phẩm, dịch vụ không mang lại lợi nhuận hoặc thậm chí lợi nhuận âm hay còn gọi là bị lỗ.

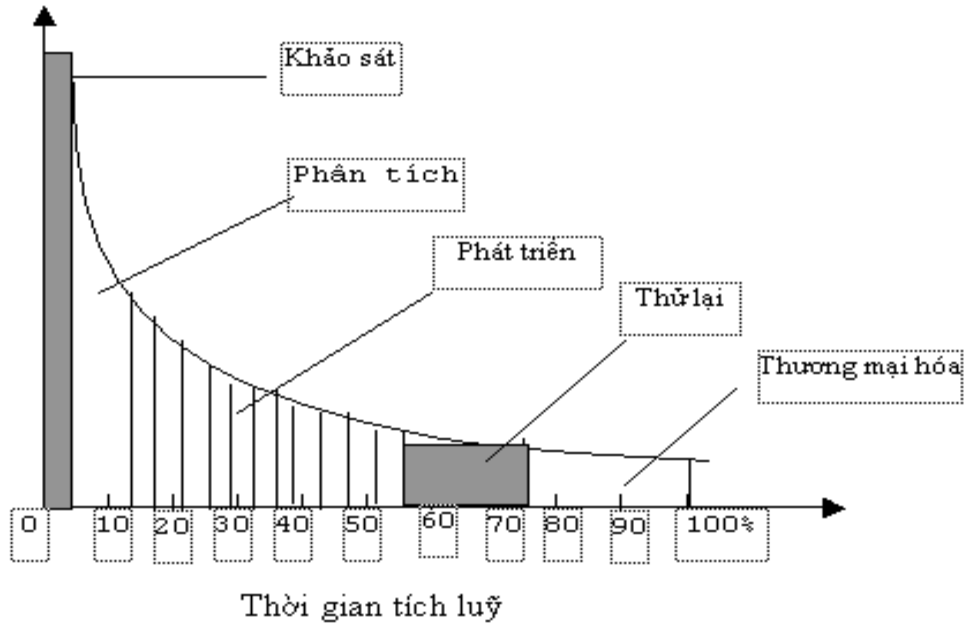
Một ngân hàng lớn thường sắp xếp theo thứ tự ưu tiên các sản phẩm, dịch vụ chính của mình bằng việc trả lời các câu hỏi. *Một là*, các dịch vụ, sản phẩm mới có quan trọng hoặc liên quan mật thiết đến hoạt động chính của ngân hàng và có liên quan đến các dịch vụ khác như điều mà ngân hàng mong muốn không? *Hai là*, dịch vụ này có thể đem lại lợi nhuận tốt nhất cho ngân hàng không? *Ba là*, các dịch vụ này có đem lại sự tin tưởng và giảm thiểu rủi ro hoạt động không? *Bốn là*, các dịch vụ này có tự động hóa cao hơn không? *Năm là*, các dịch vụ phát sinh có ổn định không? *Cuối cùng*, những dịch vụ có riêng biệt hoặc duy nhất không?

Trong việc phác họa dịch vụ tài chính mới, cần ghi nhớ những điều sau:

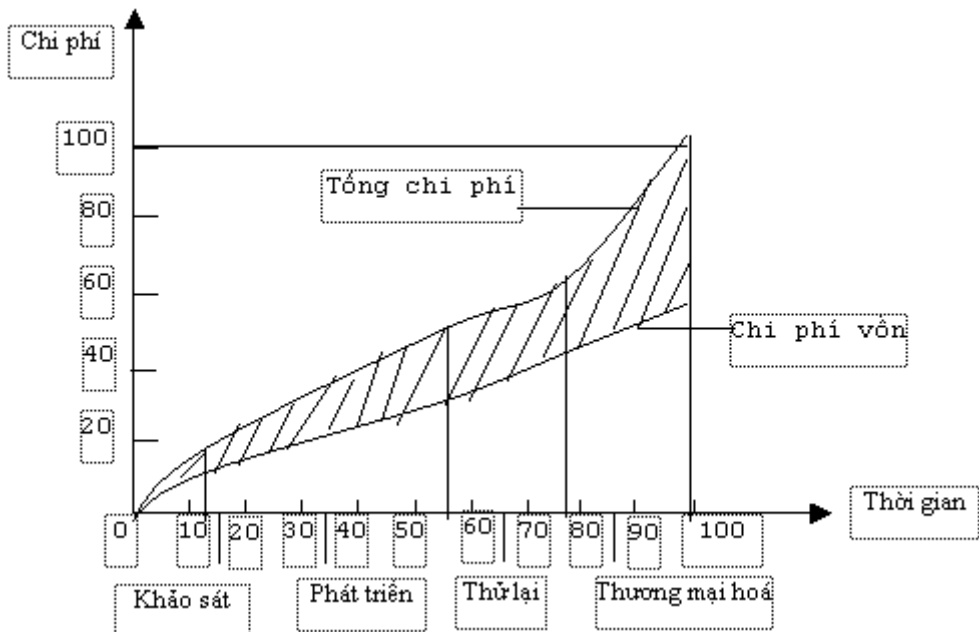
*Thứ nhất:* Đa số các dịch vụ, sản phẩm mới đều không có hiệu quả như mong muốn. Do đó, đối với việc phát triển sản phẩm hay dịch vụ mới phải cần có thời gian tích lũy để thực hiện quá trình khảo sát thị trường, phân tích kinh doanh, phát triển sản phẩm, kiểm tra và thương mại hoá dịch vụ. Các giai đoạn này được thể hiện bằng đồ thị 1.1.

*Thứ hai:* Càng đến gần tới thời điểm giới thiệu sản phẩm dịch vụ mới thì chi phí càng cao. Sau khi nghiên cứu quan sát và phân tích thị trường, ngân hàng tiến hành phát triển sản phẩm dịch vụ mới, chi phí đầu tư cho cơ sở vật chất, máy móc thiết bị, đào tạo nhân viên ... để phù hợp với sản phẩm mới, chắc chắn sẽ phát sinh

ngày càng cao. Do vậy, cần tính toán chi phí đầu tư một cách hợp lý và có hiệu quả. Điều này được minh họa trong đồ thị 1.2.



**Đồ thị 1.1 : Đa số dịch vụ, sản phẩm mới thường bị thất bại**



**Đồ thị 1.2 : Chi phí phát triển dịch vụ tăng nhanh khi tiếp cận thương mại hoá**

*Thứ ba:* Quá trình khảo sát sự phát triển sản phẩm và dịch vụ mới phải được thực hiện với quan điểm loại trừ một cách không thương tiếc hoặc sửa đổi bất cứ những gì không chắc chắn trước khi quyết định sử dụng các nguồn tài chính hoặc phi tài chính.

*Thứ tư:* Cần quan tâm đầy đủ tới giai đoạn giới thiệu sản phẩm mới nhằm ngăn ngừa những quản trị sai lệch, quá tải, đặc biệt cần thận trọng trong hệ thống phân phối sản phẩm.

*Thứ năm:* Chú trọng phát triển kiến thức về dịch vụ, sản phẩm. Một điều rất quan trọng là các nhân viên ngân hàng phải có được kiến thức về sản phẩm một cách thích đáng để nhận biết được nhu cầu của khách hàng, và có thể phác họa những dịch vụ của ngân hàng nhằm thỏa mãn những nhu cầu đó. Để đạt được trình độ mong muốn về kiến thức, sự nỗ lực, quan tâm, động viên và đào tạo nhân viên là cần thiết cho ngân hàng với mọi trình độ. Đặc biệt trong những ngân hàng nơi mà các nhân viên ngân hàng được xem như những người đại diện cho ngân hàng thực hiện giao dịch với khách hàng.

*Thứ sáu,* mạnh dạn đầu tư cho công nghệ. Từ phân tích lựa chọn các sản phẩm dịch vụ tiện ích, xác định rõ nhu cầu về trang thiết bị - công nghệ, các ngân hàng phải xây dựng các quy chế, quy trình – quy định quản lý và tác nghiệp cho từng loại hình hoạt động, từng loại sản phẩm dịch vụ, ứng dụng công nghệ nhất là công nghệ điện tử.

#### **1.2.2.2.3. Phân tích công nghệ thông tin**

Thông thường, đánh giá hiện trạng công nghệ thông tin của một ngân hàng tập trung vào các khía cạnh sau:

*Thứ nhất,* đánh giá cấu trúc hạ tầng công nghệ thông tin, cụ thể: bên cạnh trung tâm dữ liệu chính, ngân hàng có xây dựng và vận hành trung tâm dữ liệu dự phòng không? Cơ chế hoạt động, bổ sung và back-up cho nhau như thế nào? Có đảm bảo và duy trì hoạt động bình thường của hệ thống khi sự cố phát sinh hay không?

*Thứ hai,* đánh giá hạ tầng phần cứng, phần mềm hệ thống, cụ thể: hạ tầng phần cứng gồm những chủng loại thiết bị nào? tính năng và công suất ra sao? Có đủ khả

năng và công suất xử lý khối lượng giao dịch hiện thời của ngân hàng không? Nếu khối lượng giao dịch trong tương lai tăng lên, hạ tầng phần cứng có đáp ứng được không? Hiện tại ngân hàng sử dụng phần mềm ứng dụng nào? Khả năng tích hợp với hạ tầng phần cứng ra sao?

*Thứ ba*, đánh giá hạ tầng mạng và truyền thông, cụ thể: hệ thống các chi nhánh được kết nối với nhau như thế nào? qua mạng diện rộng, đường lease-lined hay thuê của một công ty truyền thông khác? Hạ tầng mạng và truyền thông hiện tại có đảm bảo tính bảo mật hay không? Có phù hợp với cấu trúc tổ chức của ngân hàng không?

*Thứ tư*, đánh giá hiện trạng hạ tầng hỗ trợ như hệ thống chống sét, kiểm soát độ ẩm, hệ thống cảnh báo sớm, hệ thống giám sát thâm nhập, chống hoả hoạn, ...

*Thứ năm*, đánh giá hệ thống kết nối với dữ liệu bên ngoài, chẳng hạn với hệ thống thanh toán của các tổ chức thẻ quốc tế (Visa, Master, ...); hệ thống thanh toán song phương, hệ thống thanh toán liên ngân hàng, kết nối thanh toán trực tuyến với các khách hàng lớn.

*Thứ sáu*, đánh giá hệ thống ứng dụng, cụ thể: ngân hàng có bao nhiêu loại hệ thống ứng dụng và phạm vi triển khai các hệ thống ứng dụng này như thế nào? những ưu, nhược điểm và chức năng của từng hệ thống? các Modules được xây dựng và vận hành như thế nào?

*Thứ bảy*, mô hình tổ chức của bộ máy quản lý công nghệ tại trụ sở chính cũng như tại các chi nhánh. Cụ thể: Ngân hàng có bộ phận/ trung tâm tin học không? Bộ phận/ trung tâm này được bố trí như thế nào? có bao nhiêu phòng chức năng? số lượng và trình độ cán bộ làm việc tại các bộ phận này như thế nào?

Sau khi xem xét thực trạng hệ thống công nghệ thông tin trên cơ sở phân tích, đánh giá bảy khía cạnh ở trên, cần đánh giá xem hệ thống công nghệ thông tin hiện tại có phù hợp và đáp ứng các yêu cầu của hoạt động kinh doanh của ngân hàng hay không? Ngân hàng đã xây dựng cho mình một chiến lược công nghệ phù hợp chưa? đủ để hỗ trợ chiến lược kinh doanh tổng thể không?

Tất cả các đánh giá này cần được tiến hành trên cơ sở so sánh, đối chiếu và lấy mục tiêu kinh doanh của ngân hàng làm thước đo và trả lời cho được câu hỏi: hiện

trạng và định hướng ứng dụng, phát triển công nghệ có phù hợp và đáp ứng các chiến lược, mục tiêu kinh doanh của ngân hàng hay không?

#### **1.2.2.2.4. Phân tích rủi ro**

##### **1.2.2.2.4.1. Phân tích rủi ro lãi suất**

Có hai nguyên nhân chính dẫn đến rủi ro lãi suất. *Thứ nhất*, do sự khác nhau về hình thức lãi suất giữa tài sản có và tài sản nợ. Rủi ro lãi suất thường xuất hiện trong các trường hợp đi vay với lãi suất cố định và cho vay với lãi suất thả nổi hoặc đi vay với lãi suất thả nổi và cho vay với lãi suất cố định, đi vay và cho vay cùng với lãi suất thả nổi hoặc cố định nhưng khác nhau về thời điểm định giá. *Thứ hai*, do có sự khác biệt về thời hạn giữa tài sản có sinh lời và tài sản nợ. Khi có sự khác biệt giữa thời hạn của sản nợ và tài sản có, rủi ro lãi suất sẽ xuất hiện. Rủi ro lãi suất sẽ lớn nếu chênh lệch giữa thời gian thay đổi lãi suất và thời gian của dòng tiền được hình thành từ những thay đổi bất lợi khi có sự biến động của lãi suất.

Để xác định và đánh giá rủi ro lãi suất, thường sử dụng các công cụ sau:

*Đánh giá mức độ ảnh hưởng của thay đổi lãi suất.*

Mức độ rủi ro lãi suất phụ thuộc vào mức độ nhạy cảm đối với lãi suất của các tài sản của ngân hàng. Đánh giá rủi ro lãi suất cần phải đánh giá được trạng thái nhạy cảm của các tài sản của ngân hàng đối với lãi suất. Đánh giá rủi ro lãi suất phải tính đến toàn bộ các nghiệp vụ có thể bị tác động bởi rủi ro lãi suất (cả nội bảng và ngoại bảng) và tập hợp ở bảng theo dõi kỳ hạn trả nợ các luồng vốn ngân quỹ theo từng nghiệp vụ. Chênh lệch giữa tài sản nợ và tài sản có từng kỳ nhân tỷ lệ lãi suất tăng hoặc giảm ta sẽ được mức độ ảnh hưởng của thay đổi lãi suất tới kết quả hoạt động ngân hàng.

*Phân tích độ nhạy cảm với lãi suất trên bảng tổng kết tài sản.*

Tính nhạy cảm đối với lãi suất của tài sản nợ, tài sản có được đo lường qua lợi nhuận và chi phí tương ứng đối với sự biến đổi của lãi suất. Phân tích độ nhạy cảm sẽ

tìm ra sự khác biệt giữa các tài sản nợ và tài sản có khi lãi suất lên xuống thất thường. Để xác định ngân hàng có bị rủi ro lãi suất không, người ta dùng hệ số (R):

Rủi ro lãi suất (R) = tài sản có nhạy cảm với lãi suất / tài sản nợ nhạy cảm với lãi suất.

Hệ số này chỉ ra khả năng rủi ro khi lãi suất biến động. Nếu R= 1 tổ chức hầu như không có rủi ro về lãi suất, có độ an toàn cao đối với rủi ro lãi suất. Nếu R<1 khi lãi suất tăng, thu nhập sẽ < chi phí, rủi ro lãi suất xảy ra. Nếu >1 khi lãi suất tăng thu nhập sẽ > chi phí nhưng khi lãi suất giảm, thu nhập < chi phí, rủi ro lãi suất cũng sẽ xảy ra.

*Phân tích độ dài kỳ hạn của tài sản nợ và tài sản có để xác định rủi ro lãi suất:*

Phân tích khe hở thường được bổ sung bằng phân tích độ dài kỳ hạn. Phân tích độ dài kỳ hạn là sự ước lượng tuổi thọ luồng ngân quỹ có được từ tài sản của ngân hàng. Độ dài kỳ hạn là cơ sở để xem xét rủi ro thanh khoản và rủi ro lãi suất. Không phải tất cả các tài sản nợ và tài sản có có cùng loại lãi suất là có cùng một kỳ hạn thanh toán. Khi lãi suất biến động, ngân hàng cần xác định khoảng thời gian tồn tại của tài sản nợ, tài sản có trên bảng tổng kết tài sản. Nếu độ dài kỳ hạn trung bình của tài sản nợ < độ dài kỳ hạn trung bình của tài sản có thì khi lãi suất giảm, thu nhập của ngân hàng > chi phí và do đó nguy cơ rủi ro lãi suất chưa xuất hiện. Tuy nhiên, trường hợp ngược lại sẽ xuất hiện rủi ro lãi suất. Việc phân tích độ dài kỳ hạn của tài sản nợ và tài sản có sẽ giúp ngân hàng xác định được thay đổi lợi nhuận và nguy cơ rủi ro với việc tăng hoặc giảm lãi suất.

Thay đổi lợi nhuận của ngân hàng = Thay đổi về lãi suất x chênh lệch giữa độ dài kỳ hạn của các tài sản có và tài sản nợ ( D)

Việc tính độ dài kỳ hạn trung bình của các tài sản nợ, tài sản có (D) được tính theo công thức:

$$D = \frac{\sum_{t=1}^N t \times C / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^N C / (1+i)^t} \quad (1.10)$$

Trong đó:

t: Thời gian tính đến lúc việc thanh toán tiền mặt được thực hiện

C: Tiền mặt được lĩnh tại thời điểm t

i: Lãi suất

N: Thời gian đến khi đáo hạn

Để đơn giản hóa ta có thể sử dụng các khoảng thời gian như 3 tháng, 6 tháng, 9 tháng, 1 năm, 2 năm... để tính độ dài kỳ hạn trung bình của tài sản nợ, tài sản có (# D).

#### 1.2.2.2.4.2. Phân tích rủi ro tín dụng

Rủi ro tín dụng là rủi ro mất vốn do khách hàng không có khả năng thực hiện nghĩa vụ trả nợ. Khách hàng có thể là đơn vị, cá nhân vay nợ, người bảo lãnh hoặc tài bảo lãnh ... Có nhiều nguyên nhân dẫn đến rủi ro tín dụng. *Thứ nhất*, do tác động từ môi trường bên ngoài gồm thay đổi chính sách, môi trường tự nhiên, môi trường kinh tế xã hội. *Thứ hai*, nguyên nhân từ phía bản thân khách hàng, đó là khách hàng không giữ uy tín, không có đạo đức khi thực hiện hợp đồng tín dụng, tâm lý ỷ lại, thiếu trách nhiệm với khoản nợ. *Thứ ba*, nguyên nhân xuất phát từ phía tổ chức cho vay, từ các khâu của quá trình cấp tín dụng trong các giai đoạn trước, trong và sau khi cho vay.

Để đo lường rủi ro tín dụng, các nhóm chỉ tiêu sau thường được sử dụng:

*Nhóm chỉ tiêu đo lường thực trạng dư nợ cho vay:*

- Tỷ lệ tổng dư nợ/ tổng vốn huy động và tỷ lệ tổng dư nợ/ tổng tài sản có

Đây không phải là tỷ lệ thể hiện mức độ rủi ro tín dụng trực tiếp nhưng chúng thể hiện mức độ tập trung đối với hoạt động tín dụng. Nếu tỷ lệ này cao chứng tỏ hoạt động tín dụng là hoạt động rất quan trọng của tổ chức, nguồn thu chính của tổ chức được thu từ hoạt động tín dụng. Bất kỳ rủi ro nào xảy ra trong hoạt động tín dụng đều có tác động lớn đến hoạt động và kết quả kinh doanh của tổ chức.

- Tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ và Tỷ lệ nợ xấu/ vốn chủ sở hữu

Trong đó nợ xấu là các khoản nợ khách hàng không trả đúng hạn hoặc các khoản nợ của khách hàng đang có vấn đề, không đủ năng lực hoặc uy tín trả nợ.

Thông thường chất lượng nợ của tổ chức tín dụng vẫn ở mức bình thường nếu tỷ lệ nợ xấu/ tổng dư nợ duy trì ở mức dưới 5%. Nếu tỷ lệ này cao hơn mức 5%, cần xem xét lại để có chính sách tín dụng phù hợp.

Việc phân loại nợ theo các chỉ tiêu định tính, nợ của khách hàng được phân loại theo đánh giá, xếp hạng khách hàng. Về nguyên tắc khách hàng cần được đánh giá trên các chỉ tiêu: Tình hình tài chính; Tình hình thực hiện thanh toán nợ; Lĩnh vực ngành nghề, địa bàn hoạt động; và Các dấu hiệu khác.

Các doanh nghiệp được đánh giá, cho điểm và phân loại. Trên cơ sở phân loại khách hàng, các khoản cho vay khách hàng được xếp loại tốt thì mức độ rủi ro tín dụng sẽ thấp hơn và ngược lại.

*Nhóm chỉ tiêu đo lường mức độ tập trung tín dụng:*

Khi một tổ chức tín dụng cấp tín dụng quá tập trung vào một số đối tượng khách hàng hoặc một số ngành nghề lĩnh vực hoặc khu vực nào đó sẽ phải đối mặt với rủi ro mang tính hệ thống gắn liền với khách hàng, ngành nghề hoặc khu vực đó. Mức độ tập trung tín dụng thể hiện qua các chỉ tiêu như: Dư nợ cho vay của khách hàng/ vốn tự có; Dư nợ của một khách hàng hoặc một nhóm khách hàng/ tổng dư nợ; Dư nợ cho vay một khu vực, ngành nghề/ tổng dư nợ.

Trên cơ sở phân tích rủi ro tín dụng, các tổ chức thường áp dụng các biện pháp sau để phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro: Xây dựng chiến lược, chính sách tín dụng phù hợp; Xây dựng các hạn mức tín dụng; Phân loại khách hàng; Kiểm soát, theo dõi trong và sau khi cho vay; Xác định các rủi ro hiện có và rủi ro tiềm tàng trong các sản phẩm tín dụng; Xây dựng quy trình thẩm định tín dụng; Thiết lập hệ thống cảnh báo sớm, giám sát tổng thể danh mục tín dụng; Xử lý nợ; và Trích lập dự phòng rủi ro.

#### **1.2.2.2.4.3. Phân tích rủi ro thanh khoản**

Rủi ro thanh khoản là rủi ro khi Tổ chức tín dụng không cân đối đủ tiền để có thể đáp ứng các khoản phải trả đến hạn thanh toán, dẫn đến nguy cơ mất khả năng thanh toán. Một tổ chức tín dụng có khả năng thanh khoản cao nếu tổ chức đó có



nhieu tiền trên tài khoản vãng lai hoặc tiền mặt đồng thời tài sản dễ dàng chuyển sang tiền mặt hoặc tài sản tương đương tiền mặt để đáp ứng các nghĩa vụ chi trả và ràng buộc tài chính. Việc dự trữ nhiều các tài sản có tính thanh khoản cao có thể giúp giảm rủi ro thanh khoản, tuy nhiên các tài sản có tính thanh khoản cao cũng thường là những tài sản đem lại ít lợi nhuận hơn so với những tài sản dài hạn và kém tính thanh khoản.

Việc mất khả năng thanh toán của một tổ chức tín dụng nếu không được xử lý và hỗ trợ kịp thời sẽ dẫn đến sự đổ vỡ của bản thân tổ chức. Hơn nữa, do hiệu ứng dây truyền của hệ thống tài chính, chỉ một trung gian tài chính mất khả năng thanh toán cũng có thể gây phản ứng và tạo ra những ảnh hưởng bất lợi đến toàn bộ hệ thống tài chính, ngân hàng, đến nền kinh tế.

Có hai nhóm nguyên nhân dẫn đến rủi ro thanh khoản. *Thứ nhất*, các nguyên nhân bên ngoài như khủng hoảng tài chính quốc tế, khủng hoảng kinh tế hoặc khủng hoảng tài chính quốc gia dẫn đến suy giảm niềm tin vào hệ thống tín dụng, ngân hàng. *Thứ hai*, các nguyên nhân từ phía tổ chức tín dụng, chủ yếu do yếu kém trong công tác quản lý thanh khoản. Cụ thể: do nhu cầu tài trợ các khoản cho vay đã cam kết vượt quá khả năng cân đối nguồn vốn; Thiếu đa dạng các loại hình tài trợ, các loại tiền gửi và các loại khách hàng; Mất cân đối về thời gian đáo hạn – tài sản dài hạn được tài trợ bởi nguồn vốn ngắn hạn; Kinh doanh nhiều loại tiền tệ, tạo nên rủi ro thanh khoản cục bộ trong từng loại tiền tệ; Tài trợ cho các khoản mục ngoại bảng mà không có dự báo trước; ...

Để xác định khả năng thanh khoản của một tổ chức tín dụng người ta dùng khái niệm Tỷ lệ thanh khoản. Đó là khả năng ngân hàng có thể đáp ứng nhu cầu thanh toán ngay. Tỷ lệ thanh khoản càng cao thì ngân hàng có thanh khoản tốt nhưng nếu quá cao sẽ ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của ngân hàng. Thông thường nếu chỉ số này = 1, ngân hàng có khả năng đáp ứng nhu cầu thanh toán trong ngắn hạn.

Tỷ lệ thanh khoản = Tổng tài sản có tính lỏng cao / Tổng tài sản nợ có tính động cao

Trong đó:

Tài sản có tính lỏng cao là các tài sản dễ chuyển đổi thành tiền, có thể dùng để thanh toán ngay, bao gồm: Tiền mặt, vàng, tiền gửi tại NHNN, số chênh lệch lớn hơn giữa tiền gửi không kỳ hạn tại tổ chức tín dụng khác và tiền gửi không kỳ hạn nhận của tổ chức tín dụng đó, ...

Tài sản nợ có tính động cao là các tài sản dễ bị rút ra bất cứ lúc nào, bao gồm các khoản nợ hoặc nghĩa vụ nợ phải thanh toán trong khoảng thời gian nhất định.

Tổ chức tín dụng cần xác định tỷ lệ thanh khoản trong khoảng thời gian khác nhau như trong một ngày, một tuần, từ tám ngày đến một tháng, ba tháng hoặc sáu tháng.

Trên cơ sở phân tích rủi ro thanh khoản, các tổ chức tín dụng thường sử dụng các biện pháp sau để ngăn ngừa rủi ro: Dự trữ đảm bảo khả năng thanh khoản; Phân tích luồng tiền dự kiến; Thiết lập các hạn mức an toàn thanh khoản; Đa dạng hoá công nợ và duy trì khả năng bán tài sản; Xây dựng kế hoạch dự phòng để đối phó với trường hợp khủng hoảng về khả năng thanh khoản

#### **1.2.2.2.5. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu**

Phân tích và lập bảng tổng kết các yếu tố nguồn lực theo tầm quan trọng cho phép ngân hàng phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng làm cơ sở cho phân tích các ma trận chiến lược. Về phương diện kỹ thuật nên phân hạng các điểm mạnh, điểm yếu theo phương pháp thích hợp để nhận định. Đối với các điểm mạnh chủ yếu theo thang cấp: rất mạnh, mạnh, có ưu thế; Đối với điểm yếu chủ yếu theo thang cấp: rất yếu, yếu, kém ưu thế.

Việc phân hạng này có ý nghĩa rất quan trọng trong quá trình lựa chọn chiến lược. Các chiến lược theo đuổi phải tận dụng triệt để các điểm mạnh nhằm cải thiện hoặc khắc phục các điểm yếu.

#### **1.2.2.3. Xác định sứ mệnh (Mission)**

Sứ mệnh kinh doanh của một NHTM được định nghĩa như là mục đích ngân hàng cần đạt tới khi tiến hành các hoạt động kinh doanh. Sứ mệnh kinh doanh trả lời câu hỏi “Ngân hàng tồn tại và tiến hành các hoạt động kinh doanh trên thị trường để làm gì?”. Một sứ mệnh kinh doanh chuẩn xác, trước tiên phải hướng tới khách hàng

vì khách hàng chính là người quyết định sự tồn tại của ngân hàng. Sự thành bại của khách hàng sẽ tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng.

Sứ mệnh kinh doanh của ngân hàng cần được thể hiện thành văn bản. Tùy thuộc vào tính chất, phạm vi hoạt động, sứ mệnh kinh doanh của mỗi ngân hàng khác nhau về độ dài, nội dung, nét đặc trưng riêng biệt. Tuy nhiên, vẫn có một cấu trúc khuôn mẫu để làm rõ hơn cơ sở để các ngân hàng dựa trên đó soạn thảo sứ mệnh kinh doanh cho mình. Khi soạn thảo sứ mệnh kinh doanh, các ngân hàng cần quan tâm đến các khía cạnh sau:

**Khách hàng:** Khách hàng của ngân hàng là ai? Là doanh nghiệp? Cá nhân? hay cả hai? Điều quan trọng, ngân hàng phải là xác định cho được “Khách hàng mục tiêu”.

**Dịch vụ:** Các sản phẩm hay dịch vụ ngân hàng cung cấp là gì? Ngân hàng cung cấp nhiều loại dịch vụ hay chỉ một nhóm dịch vụ? Dịch vụ nào là chủ yếu?.

**Công nghệ:** Ngân hàng có xem công nghệ là mối quan tâm, ưu tiên hàng đầu không? Công nghệ có được ngân hàng đánh giá là yếu tố quyết định đến việc cải thiện và nâng cao năng suất lao động cũng như chất lượng dịch vụ ngân hàng không?

**Vị trí trong kinh doanh:** Ngân hàng đứng ở vị trí nào trên thị trường hiện tại và thị trường tiềm năng? Các ngân hàng mạnh thường thể hiện rất rõ điều này trong sứ mệnh kinh doanh trong khi đó các ngân hàng ở vị thế thị trường đầy cạnh tranh, đeo bám thường không đề cập điều này trong sứ mệnh của mình.

**Thị trường:** Thị trường mục tiêu của ngân hàng là gì? Phạm vi hoạt động là thị trường địa phương, khu vực, trong nước hay quốc tế? Trong đó, ngân hàng phải khẳng định được khu vực hoạt động trọng tâm.

**Mối quan tâm đến công tác nhân sự:** Chính sách và quan điểm của ngân hàng đối với công tác nhân sự? Cụ thể, quan điểm trong việc tuyển dụng, phát triển, khuyến khích, động viên, thu hút các nhân viên có năng lực, điều kiện làm việc, chế độ tiền lương, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, mối quan hệ hợp tác, tôn trọng nhau trong công việc.

**Lợi thế cạnh tranh:** Mỗi ngân hàng có một lợi thế cạnh tranh nhất định trên thị trường, chẳng hạn: lịch sử hình thành và hoạt động của ngân hàng, chất lượng dịch vụ, đội ngũ nhân viên, sự đa dạng về sản phẩm, mức phí, kênh phân phối.... Tuy nhiên, trong sứ mệnh của ngân hàng chỉ nêu những thế mạnh và đặc thù của ngân hàng so với các đối thủ cạnh tranh.

**Tóm lại,** các tiêu chuẩn trên được xem như là một khung sườn để soạn thảo sứ mệnh kinh doanh. Trong nhiều trường hợp, hình ảnh và vị thế của ngân hàng càng được khẳng định khi sứ mệnh kinh doanh được thể hiện rõ ràng, gây ấn tượng và được truyền đạt một cách hiệu quả đến các nhà chiến lược, các nhà quản trị và nhân viên.

#### 1.2.2.4. Xác định mục tiêu chiến lược

Mục tiêu của chiến lược kinh doanh được xác định như là những thành quả mà ngân hàng cần đạt được khi theo đuổi sứ mệnh của mình trong thời kỳ hoạt động tương đối dài. Yêu cầu quan trọng trong việc xác định mục tiêu chiến lược là đảm bảo các mục tiêu phải xác đáng. Tiếp theo cần phải xác định một danh mục nhất định các mục tiêu chủ chốt có ý nghĩa nhất. Đồng thời cần sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên, chứ không đơn thuần liệt kê một danh mục không có thứ tự.

Yêu cầu về tính xác đáng của các mục tiêu:

**Tính cụ thể:** Mục tiêu đúng phải là mục tiêu cụ thể, thể hiện kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt được khi tiến hành những hành động nhất định. Nó chỉ rõ mục tiêu liên quan đến vấn đề nào, giới hạn về thời gian và không gian thực hiện. Mục tiêu càng cụ thể thì càng dễ hoạch định phương hướng, giải pháp chiến lược để thực hiện mục tiêu đó. Thông thường các mục tiêu ở cấp hội sở sẽ mang tính tổng quát cao, còn các mục tiêu ở cấp chi nhánh, cấp vùng, cấp chức năng hay ở các công ty trực thuộc thì sẽ cụ thể, chi tiết hơn.

**Tính nhất quán:** Các mục tiêu thường không nhất quán và có mối quan hệ trái ngược nhau, như lợi nhuận trước mắt thường ngược với tăng trưởng lâu dài, nói lỏng tín dụng thường làm tăng rủi ro tín dụng... Do đó, khi xác định mục tiêu chiến lược phải luôn chú ý đảm bảo sao cho chúng nhất quán với nhau. Điều này có nghĩa là nó phải phù hợp và đồng bộ với nhau, nhất là việc hoàn thành mục tiêu này không cản

trở việc hoàn thành mục tiêu khác. Kinh nghiệm thực tế cho thấy: việc phân cấp mục tiêu theo thứ tự ưu tiên, đưa ra các phương án tùy chọn nhằm dung hòa mâu thuẫn là cách khả khá tốt để giảm thiểu các mâu thuẫn tiềm năng.

**Tính đo lường:** Các mục tiêu nên được đưa ra dưới dạng các chỉ tiêu thể hiện bằng con số tuyệt đối hay tương đối. Chẳng hạn, khả năng cạnh tranh được đo lường bởi thị phần chiếm lĩnh trên thị trường.

**Tính khả thi:** Các mục tiêu được đặt ra phải khả thi trên phương diện thực hiện. Điều này có nghĩa là nó phải phản ánh được nguyện vọng và phù hợp với khả năng của ngân hàng. Những mục tiêu này phải là kết quả tổng thể của những hoạt động mà ngân hàng có thể thực hiện trong môi trường mà nó hoạt động trên thực tế chứ không phải là một thị trường giả định.

**Tính thách thức:** Nội dung các mục tiêu phải có tính thách thức trên cơ sở hy vọng cao để các nhà quản trị và nhân viên ngân hàng thực sự nỗ lực phấn đấu thực hiện và hoàn thành. Điều này sẽ tạo một tiền lệ tốt để mọi người luôn tìm tòi, phát huy sáng kiến để đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên, ngân hàng đặt ra các mục tiêu quá cao, không sát thực tế hay khó có thể đạt được thì nó trở nên phản tác dụng vì nó khiến mọi người chán nản, mất lòng tin và chiến lược chỉ là ảo vọng không có khả năng thực hiện.

**Tính linh hoạt:** Các mục tiêu kinh doanh được đặt ra trong môi trường kinh doanh trong tương lai. Do đó, các mục tiêu được xây dựng phải có tính linh hoạt hay phải có khả năng điều chỉnh cho phù hợp với các nguy cơ và cơ hội xảy ra trong môi trường kinh doanh thực tế. Tuy nhiên, ngân hàng cần lưu ý rằng việc thay đổi và điều chỉnh quá thường xuyên sẽ dẫn đến sự rối loạn trong chiến lược, chính sách và các chương trình hoạt động.

#### **1.2.2.5. Xây dựng chiến lược kinh doanh**

Nhiệm vụ cơ bản của quá trình thiết lập chiến lược đó là: Đề xuất phương án chiến lược kinh doanh tiềm năng; Phân tích lựa chọn các phương án để tìm ra chiến lược kinh doanh khả thi; và Ra quyết định chọn chiến lược kinh doanh

### **1.2.2.6. Đưa ra chiến lược thay thế**

Việc đưa ra những chiến lược thay thế là việc xem xét lại tính hợp lý hay tính đúng đắn của các mục tiêu chiến lược đã chọn trước và từ đó đề xuất những phương án nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh của ngân hàng.

#### **1.2.2.6.1. Nhóm chiến lược tăng trưởng**

*Chiến lược tăng trưởng tập trung* đặt trọng tâm vào việc cải tiến mở rộng thêm các sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào, gồm: Thâm nhập thị trường; Phát triển thị trường; và Phát triển sản phẩm

*Chiến lược tăng trưởng mở rộng* đặt trọng tâm vào việc đưa thêm các dịch vụ tài chính mới để tạo cơ sở thị trường mới hay đi vào các lĩnh vực phi tài chính khác. Chiến lược này đòi hỏi phải mở rộng quy mô nguồn lực, kiến thức về nhiều lĩnh vực ngành nghề.

Ngân hàng có thể xây dựng các chiến lược bằng cách mở rộng ra bên ngoài.

*Chiến lược sáp nhập*: tiến hành hợp nhất với một ngân hàng khác tạo thành ngân hàng mới về danh tín.

*Chiến lược mua lại* là việc mua lại một ngân hàng khác bằng con đường mua lại cổ phần để nắm giữ quyền kiểm soát ngân hàng đó nhưng vẫn giữ danh tín và cơ cấu tổ chức như cũ hoặc mua lại các công ty tài chính, công ty chứng khoán.

*Chiến lược liên doanh* là việc hai hay nhiều ngân hàng hợp lực để thực hiện một vấn đề mà một ngân hàng riêng lẻ không làm được trên cơ sở hoàn toàn không đụng chạm đến quyền sở hữu ngân hàng của hai bên. Có nhiều hình thức để tiến hành liên doanh như: liên doanh quốc tế để vượt qua rào cản chính trị và văn hoá để có thể hợp pháp cạnh tranh trên thị trường quốc tế; liên doanh với một ngân hàng nước ngoài để thâm nhập vào thị trường nước; hoặc liên doanh để kinh doanh, đầu tư vào một lĩnh vực hoàn toàn mới; ..

#### **1.2.2.6.2. Nhóm chiến lược thu hẹp hoạt động**

Thu hẹp để sắp xếp lại qui mô hoạt động nhằm tăng hiệu quả kinh doanh trong điều kiện kinh tế không ổn định. Nhóm chiến lược này có các chiến lược chi tiết như sau:

*Cắt giảm chi phí:* Chiến lược này chỉ mang tính tạm thời để sắp xếp lại hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn khi một số lĩnh vực nào đó năng suất kém làm chi phí tăng quá cao hoặc do khó khăn tạm thời liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh.

*Cắt bỏ một số lĩnh vực kinh doanh:* Chiến lược này thực hiện theo hướng nhượng, bán hoặc đóng cửa một số cơ sở kinh doanh trực thuộc với mục đích thu hồi vốn đầu tư ở những bộ phận kinh doanh không còn khả năng sinh lời hay tập trung vốn cho một số hoạt động, lĩnh vực hay các trung tâm đang sinh lời cao có triển vọng lâu dài.

*Giải thể:* Là chiến lược bắt buộc cuối cùng, ngưng hoàn toàn các hoạt động kinh doanh, chi trả tiền gửi cho công chúng và các khoản nợ.

#### **1.2.2.7. Lựa chọn chiến lược để tiến hành thay đổi**

Để đảm bảo chiến lược lựa chọn là tối ưu, trước khi đưa ra quyết định lựa chọn bất cứ một chiến lược nào, ngân hàng cần xem xét và cân nhắc kỹ các yếu tố sau: (i) Tận dụng tối đa ưu thế của ngành và ưu thế của chính ngân hàng; (ii) Phù hợp với mục tiêu lâu dài; (iii) Phù hợp với khả năng tài chính và chuyên môn của ngân hàng; (iv) Thái độ và quan điểm của Lãnh đạo ngân hàng, đặc biệt là quan điểm đối với rủi ro; (v) Tận dụng được các nguồn tài trợ bên ngoài; (vi) Mức độ ảnh hưởng có thể gây phản ứng từ các tổ chức tài chính cạnh tranh khác; (vii) và Xác định thời điểm. Khi cơ hội chín muồi thì phải quyết định đầu tư ngay. Nếu không cơ hội sẽ đi qua, lúc này rất có thể trở thành nguy cơ khi đối thủ cạnh tranh đã đi trước một bước và kịp chớp lấy thời cơ. Do vậy, thời điểm lựa chọn và thực thi chiến lược có tính quyết định đến thành công của ngân hàng.

#### **1.2.2.8. Xây dựng kế hoạch hành động**

Với mỗi chiến lược lựa chọn, cần xây dựng kế hoạch các hành động dự kiến sẽ tiến hành. Các hành động cần được phác họa cụ thể, bao gồm: Các hoạt động cần tiến hành; người thực hiện; các nguồn lực cần thiết; thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc; ước tính các kết quả đạt được; ước tính ngân sách cho các hoạt động.

Kế hoạch hành động tổng thể cần chia thành nhiều nhóm kế hoạch hành động phân theo chức năng, chẳng hạn: tái cấu trúc mô hình tổ chức; tăng cường năng lực tài chính; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; quản trị rủi ro; đầu tư công nghệ thông tin; phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới; marketing và tiếp thị; ..

Thông thường kế hoạch hành động được xây dựng dưới dạng ma trận để dễ theo dõi, đánh giá, giám sát và biết được tiến độ triển khai từng hành động cụ thể.

### **1.2.2.9. Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược**

#### **1.2.2.9.1. Xác định nội dung kiểm tra, đánh giá chiến lược**

Kiểm tra, đánh giá chiến lược bao gồm: Kiểm tra, đánh giá môi trường kinh doanh gồm cả môi trường bên ngoài và môi trường bên trong; Kiểm tra hệ thống mục tiêu chiến lược bao gồm cả hệ thống mục tiêu tổng quát và hệ thống mục tiêu cụ thể; Kiểm tra, đánh giá việc tổ chức triển khai các kế hoạch hành động; ...

#### **1.2.2.9.2. Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra**

Tùy từng đối tượng và nội dung kiểm tra có thể xây dựng các loại tiêu chuẩn sau:

*Tiêu chuẩn định tính*, là các tiêu chuẩn không thể hiện dưới dạng các số đo vật lý hoặc tiền tệ. Đối với các tiêu chuẩn này cần đảm bảo tính nhất quán và tính khả thi.

*Tiêu chuẩn định lượng*. Trong kiểm tra đánh giá chiến lược, cần đánh giá các nhân tố môi trường kinh doanh ảnh hưởng như thế nào đến chiến lược kinh doanh và phát triển NHTM cũng như đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu, các chỉ tiêu.

Các nhân tố, mục tiêu, chỉ tiêu được đánh giá có thể là các phạm trù phản ánh số lượng và cũng có thể là tiêu chuẩn chất lượng. Nếu được đo bằng đơn vị tiền tệ thì tùy từng loại tiêu chuẩn mà người ta có thể gọi là tiêu chuẩn chi phí (nếu phản ánh chi phí kinh doanh), tiêu chuẩn thu nhập (nếu phản ánh doanh thu và các khoản thu nhập khác của NHTM). Khi xác định tiêu chuẩn đánh giá những nhân tố, mục tiêu, chỉ tiêu này cần xác định rõ giới hạn sai lệch cho phép đối với từng nhân tố, mục tiêu, chỉ tiêu. Mức giới hạn sai lệch cho phép là ranh giới phạm vi sai lệch có thể chấp nhận được và vẫn được coi là phù hợp với ý đồ, mục tiêu đã đặt ra lúc đầu. Chỉ có trên cơ sở các giới hạn cho phép sai lệch được xác định có cơ sở khoa học, các



kết luận từ đánh giá chiến lược mới có thể đảm bảo độ tin cậy nhất định. Tùy theo từng loại nhân tố, mục tiêu, chỉ tiêu mà tiêu chuẩn giới hạn sai lệch cho phép có thể là giới hạn khoảng, giới hạn tối thiểu hoặc giới hạn tối đa.

#### **1.2.2.9.3. Đánh giá chiến lược theo tiêu chuẩn đã xây dựng**

Đánh giá chiến lược tuân theo một quy trình nhất định đảm bảo tính khoa học của nó và phải trả lời được các câu hỏi chủ yếu sau: *Thứ nhất*, chiến lược của NHTM có còn phù hợp với môi trường kinh doanh không? *Thứ hai*, nếu phải điều chỉnh thì phải điều chỉnh toàn bộ chiến lược hay chỉ cần điều chỉnh các chiến lược bộ phận? Và cuối cùng, nếu không điều chỉnh thì hình ảnh cạnh tranh mới của NHTM sẽ như thế nào?

Sau khi đánh giá lại chiến lược kinh doanh tất yếu phải đánh giá lại các kế hoạch triển khai chiến lược xem có còn phù hợp với các mục tiêu chiến lược không.

#### **1.2.2.9.4. Điều chỉnh chiến lược.**

Trên cơ sở kết luận của đánh giá chiến lược phải thực hiện những điều chỉnh cần thiết nhằm thay đổi nhiều hoặc ít những mục tiêu của chiến lược.

Về bản chất, công tác điều chỉnh chiến lược phải được tiến hành theo các nguyên tắc, phương pháp và sử dụng các phương tiện, công cụ cần thiết như trong hoạch định chiến lược. Hoạt động điều chỉnh không nhất thiết có nghĩa là các chiến lược hiện hành sẽ bị hủy bỏ mà có thể chỉ là những điều chỉnh cần thiết trong cấu trúc của tổ chức, điều chỉnh nhiệm vụ kinh doanh hoặc sửa đổi các mục tiêu, đề ra các chủ trương, chính sách mới... Trong điều chỉnh chiến lược có thể điều chỉnh chiến lược kinh doanh, tức điều chỉnh hệ thống mục tiêu tổng quát; điều chỉnh từng bộ phận chiến lược, tức điều chỉnh các giải pháp thực hiện chiến lược.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Quản trị chiến lược giữ một vai trò quan trọng và có tính định hướng hoạt động trong bất kỳ loại hình doanh nghiệp nào. Xây dựng một chiến lược phù hợp là nền tảng, là cơ sở để giúp doanh nghiệp phát triển bền vững, chiến thắng trong cạnh tranh.

Ngân hàng thương mại là một doanh nghiệp do vậy quản trị chiến lược ngân hàng thương mại cũng tuân theo các bước và những nội dung cơ bản của quản trị chiến lược doanh nghiệp. Tuy nhiên, là một doanh nghiệp đặc biệt, có những đặc điểm và đặc trưng riêng nên quản trị chiến lược ngân hàng thương mại có những nét đặc thù so với các ngành khác.

Xuất phát từ cách tiếp cận trên và trên cơ sở những nội dung cơ bản của quản trị chiến lược doanh nghiệp, trong Chương I, tác giả đã đề xuất và tiếp cận tới phương pháp luận về quản trị chiến lược ngân hàng thương mại, một nội dung chưa được đề cập trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào cả trong và ngoài nước. Tuy cũng gồm các bước của một quy trình quản trị chiến lược doanh nghiệp như: Phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài; Phân tích môi trường kinh doanh bên trong; Xác định sứ mệnh; Xác định mục tiêu chiến lược; Xây dựng chiến lược kinh doanh; Đưa ra chiến lược thay thế; Lựa chọn chiến lược để tiến hành thay đổi; Xây dựng kế hoạch hành động; và Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược nhưng trong mỗi bước tác giả đã có công tổng hợp và hình thành nên căn cứ lý thuyết để áp dụng vào hoạt động của một ngân hàng thương mại.

Đây là nền tảng lý thuyết để tác giả đi sâu phân tích thực trạng chiến lược phát triển của NHNoVN trong các giai đoạn đã qua và đề xuất chiến lược phát triển của NHNoVN trong bối cảnh hội nhập

## **CHƯƠNG 2**

### **HỘI NHẬP QUỐC TẾ VÀ KINH NGHIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP TRONG KHU VỰC**

#### **2.1. HỘI NHẬP QUỐC TẾ**

Hội nhập quốc tế là xu hướng tất yếu, con đường để đưa lại sự phồn thịnh của các quốc gia. Từ cuối thế kỷ 20, toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế đã trở thành xu hướng mạnh mẽ. Tại hội nghị lần thứ 29 của Diễn đàn kinh tế thế giới tại Davos (Thụy Sĩ) họp từ ngày 28/01 đến 2/2/1999 đã khẳng định: *toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế không còn là xu thế nữa mà đã trở thành một thực tế cuốn hút tất cả các nước, từ nước giàu đến nước nghèo, từ quốc gia lớn đến quốc gia nhỏ.*

##### **2.1.1. CÁC YẾU TỐ THÚC ĐẨY HỘI NHẬP QUỐC TẾ**

Hội nhập quốc tế xuất phát từ những cơ sở kinh tế xã hội hiện thực của thế giới hiện đại. Đó là những yếu tố khách quan không phụ thuộc vào ý chí của quốc gia nào. Điều đó đặt hội nhập kinh tế quốc tế như một tất yếu mang tính thời đại.

##### **2.1.1.1. Cách mạng khoa học công nghệ diễn ra mạnh mẽ đã phá vỡ địa giới giữa các quốc gia**

Xã hội loài người đã được chứng kiến những cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật làm thay đổi bộ mặt thế giới. Cuộc cách mạng khoa học và công nghệ diễn ra vào nửa sau thế kỷ 20 đã làm cho khoa học trở thành Lực lượng sản xuất trực tiếp, tạo ra bước ngoặt trong sự phát triển của Lực lượng sản xuất. Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin trong những năm gần đây là chứng minh cụ thể cho xu hướng phát triển của cách mạng khoa học và công nghệ hiện đại. Công nghệ thông tin đã xoá nhoà khoảng cách địa lý, tác động sâu sắc và toàn diện đến mọi người, mọi quốc gia.

Phiên bản đầu tiên của hệ điều hành Windows xuất hiện năm 1985 và phiên bản mang tính đột phá windows 3.0 được xuất bản năm 1990 đã góp phần xóa bỏ một rào cản vô cùng quan trọng, đó là sự hạn chế về dung lượng thông tin mà bất cứ cá nhân nào có thể tích lũy, kiểm soát và phổ biến.

Chiếc máy tính cá nhân với phần mềm window, cùng với sự xuất hiện của modem, Internet đã giúp con người có thể dễ dàng truyền nội dung ngay lập tức với chi phí thấp tới bất cứ nơi nào trên thế giới, lưu trữ nội dung với khối lượng khổng lồ, tạo ra một công cụ kết nối và hợp tác nhanh chóng, hiệu quả, một công cụ mà bất kể ai cũng có thể sử dụng. Đồng thời, việc tạo ra mạng toàn cầu (world wide web) đã thúc đẩy cuộc cách mạng làm phẳng thế giới.

Như vậy, sự phát triển mạnh mẽ của cách mạng khoa học và công nghệ đã phát vỡ hàng rào ngăn cách địa giới trong giao dịch của con người trên tất cả các mặt giữa các quốc gia. Điều này đã đẩy quốc tế hoá lên một thời kỳ mới, thời kỳ toàn cầu hoá kinh tế thế giới. Trong nền kinh tế toàn cầu hoá việc tổ chức sản xuất và khai thác thị trường trong phạm vi một nước đã nhanh chóng chuyển sang sản xuất và khai thác thị trường trên phạm vi toàn thế giới. Chính cách mạng khoa học và công nghệ đã đưa lại sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia. Khái niệm "biên giới mềm" quốc gia được đưa ra cho thấy hàng hoá, dịch vụ của một quốc gia được xuất khẩu tới đâu thì biên giới quốc gia được mở rộng tới đó.

#### **2.1.1.2. Sự phát triển của phân công lao động quốc tế**

Cách mạng khoa học và công nghệ không chỉ đem lại sự phát triển của lực lượng sản xuất mà nó còn tác động mạnh mẽ đến phân công lao động quốc gia và quốc tế. Xu hướng quốc tế hoá về sức lao động là kết quả của sự di chuyển lao động từ quốc gia này sang quốc gia khác. Mức độ tự do hoá trong di cư lao động và xuất khẩu lao động dần hình thành thị trường lao động quốc tế. Quá trình này trực tiếp ảnh hưởng đến cơ cấu lao động của quốc gia xuất khẩu lao động và quốc gia nhập khẩu lao động. Nhiều nước nhờ có xuất khẩu lao động đã đem lại lợi ích kinh tế to lớn và hình thành được lực lượng lao động có trình độ cao.

Sự phát triển của phân công lao động quốc tế đã tạo ra các hình thức hợp tác sản xuất mới. Thuê làm bên ngoài (outsourcing), chuyển sản xuất ra nước ngoài (offshoring), thuê bên ngoài làm (insourcing) là những phương thức hợp tác tạo ra giá trị theo chiều ngang, có thể được thực hiện nhờ một thế giới phẳng và ngược lại làm thế giới phẳng hơn. Chuỗi cung cũng là một phương pháp cộng tác theo chiều ngang giữa các nhà cung cấp, người bán lẻ và khách hàng nhằm tạo ra giá trị. Chuỗi cung càng xóa bỏ thêm các điểm ma sát tại các biên giới quốc gia thì các công ty càng cộng tác với nhau một cách hiệu quả hơn, khiến quá trình cộng tác toàn cầu càng được thúc đẩy mạnh mẽ hơn.

Nhờ vậy, phân công lao động quốc tế đã tạo ra sự phụ thuộc giữa các quốc gia trong toàn bộ quá trình sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Trong kinh tế hiện đại, quốc gia sẽ phát triển nếu trở thành bộ phận của phân công lao động quốc tế, có lợi ích to lớn và ổn định khi được tham gia vào quá trình hình thành chuỗi giá trị toàn cầu.

### **2.1.1.3. Sự phát triển mạnh mẽ của các công ty xuyên quốc gia**

Từ cuối những năm 1950, các công ty lớn của Mỹ đã đi đầu trong việc vượt ra ngoài biên giới quốc gia, thực hiện kinh doanh xuyên quốc gia và trở thành các công ty đa quốc gia. Những công ty này đã lấy thị trường toàn cầu làm hướng hoạt động chính. Công nghệ thông tin, nhất là mạng Internet làm cho không gian không còn ý nghĩa. Tri thức, công nghệ, lao động, quản lý, hàng hoá, tiền tệ... không bị bó hẹp trong biên giới một quốc gia, giúp cho hoạt động mang tính toàn cầu. Mọi quan hệ kinh tế, thương mại, tài chính xuyên quốc gia giữa các nước, các khu vực và các doanh nghiệp thúc đẩy kinh tế toàn cầu phát triển và tạo ra sự lệ thuộc lẫn nhau. Ngày càng có nhiều các công ty xuyên quốc gia của các nước phát triển, các nước công nghiệp mới bị cuốn hút vào làn sóng toàn cầu hoá. Giá trị xuất nhập khẩu của các công ty xuyên quốc gia theo tính toán của WTO, chiếm từ 2/3 tổng giá trị kim ngạch xuất khẩu của toàn thế giới. Trên 4/5 đầu tư trực tiếp ra nước ngoài trên thế giới là do các công ty xuyên quốc gia tiến hành, trên 9/10 thành quả triển khai kỹ thuật và chuyển giao công nghệ trên thế giới nằm trong tay các công ty xuyên quốc gia. Do áp

dụng kỹ thuật và công nghệ hiện đại trong việc quản lý và tổ chức sản xuất, tiêu thụ sản phẩm nên khoảng cách địa lý không bị trở ngại và mọi hoạt động đều nhanh chóng, thuận lợi, hiệu quả và độ chính xác cao.

Trong quá trình toàn cầu hoá kinh tế các công ty xuyên quốc gia đóng vai trò then chốt và thực sự chi phối nền kinh tế thế giới.

Từ năm 2000 đến nay, nhiều công ty xuyên quốc gia lớn sát nhập với nhau hình thành các tập đoàn kinh tế xuyên quốc gia khổng lồ. Các công ty xuyên quốc gia cỡ lớn đều có một hệ thống kinh doanh lấy công ty mẹ làm trung tâm, mở rộng ra toàn cầu. Hàng trăm, hàng ngàn hệ thống như vậy đan lại thành mạng lưới kinh tế toàn cầu khổng lồ, bao trùm tất cả, che phủ các khu vực, các quốc gia trên toàn thế giới. Các công ty này sẽ mở cửa biên giới các quốc gia, tạo ra sự hội nhập tất yếu từ tế bào kinh tế.

#### **2.1.1.4. Ảnh hưởng của các tổ chức kinh tế, tài chính quốc tế**

Trong nền kinh tế thế giới hiện nay, các quốc gia có chủ quyền không còn là chủ thể duy nhất có vai trò quyết định chính sách kinh tế mà là sự tồn tại đồng thời của nhiều định chế khác ngoài lãnh thổ quốc gia. Các tổ chức kinh tế, tài chính quốc tế có uy tín đang chi phối hoạt động thực tiễn và làm thay đổi các chính sách kinh tế của quốc gia thành viên hoặc có nguyện vọng gia nhập. Đó là các liên kết kinh tế quốc tế như EU, ASEAN, APEC; các định chế quốc tế như: WB, IMF, WTO...

Các định chế quốc tế ra đời nhằm đáp ứng đòi hỏi của xu thế toàn cầu hoá kinh tế. Sự tồn tại và hoạt động của các tổ chức kinh tế, tài chính quốc tế và các chính sách quy định của nó đã thúc đẩy sự phát triển hơn nữa của xu hướng toàn cầu hoá. Nhiều tổ chức kinh tế tài chính lớn như WTO, IMF, WB... đóng vai trò như một "Liên hợp quốc" trong lĩnh vực kinh tế, tài chính và thương mại quốc tế. Các tổ chức kinh tế, tài chính thế giới tham gia vào các điều chỉnh quan hệ kinh tế, tài chính, thương mại thế giới. Thông qua các quy định của mình tác động điều chỉnh chính sách của các quốc gia theo chuẩn mực quốc tế. Các tổ chức liên kết kinh tế khu vực như EU, NAFTA, ASEAN... đưa ra các thoả thuận hợp tác song

phương và đa phương để tăng thêm sự gắn bó, phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế quốc gia. Các tổ chức này còn thúc đẩy các quốc gia phải xây dựng lộ trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế phù hợp.

#### **2.1.1.5. Xu hướng đối thoại, hợp tác đã thay thế cho đối đầu**

Sau khi Liên Xô sụp đổ, cuộc chiến tranh lạnh đã kết thúc, mở ra một giai đoạn mới của nền kinh tế thế giới. Xu hướng đối thoại, hợp tác thay thế cho đối đầu. Những tư tưởng đối mới, mở cửa, cải tổ trở thành xu hướng tích cực của thời đại. Sau chiến tranh lạnh, tất cả các quốc gia đều tập trung điều chỉnh chiến lược phát triển, trong đó ưu tiên mọi nguồn lực cho hợp tác và phát triển kinh tế. Cánh cửa các nền kinh tế quốc gia đã rộng mở để giao lưu, liên kết kinh tế với khu vực và quốc tế.

Sự sụp đổ bức tường Berlin vào ngày 9 tháng 11 năm 1989 cho phép chúng ta tư duy thế giới theo cách khác – nhìn nhận thế giới như một thể thống nhất. Trước năm 1989, có thể có một chính sách phương Đông hay phương Tây, nhưng ít có khả năng nghĩ về việc có một chính sách “toàn cầu”. Sự sụp đổ này đã xóa bỏ một hàng rào địa lý và vật chất – hàng rào đã bùng bít thông tin, ngăn cản những tiêu chuẩn chung và không cho chúng ta nhìn thế giới là một cộng đồng đơn nhất, bằng phẳng và có tiềm năng thống nhất.

Việc bức tường sụp đổ cũng đã tạo điều kiện cho nhiều người khai thác vốn tri thức của nhau. Sự kiện này cũng tạo điều kiện cho việc thông qua các tiêu chuẩn chung – các tiêu chuẩn về cách điều hành nền kinh tế, cách thực hiện chế độ kế toán, cách tiến hành hoạt động ngân hàng... Các tiêu chuẩn chung đã tạo ra một sân chơi bằng phẳng hơn

"Đa phương hoá và đa dạng hoá" đã trở thành phương châm chủ đạo của các quốc gia trong quan hệ kinh tế quốc tế. Liên kết và hợp tác kinh tế đã không ngừng mở rộng và phát triển trên quy mô toàn cầu.

### **2.1.2. CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC CỦA HỘI NHẬP QUỐC TẾ**

#### **2.1.2.1. Đối với nền kinh tế quốc gia**

**\* Cơ hội:**

***Một là, có điều kiện để thu hút được nhiều vốn đầu tư từ nước ngoài.***

Hội nhập kinh tế, thực hiện các cam kết quốc tế làm cho môi trường kinh doanh phù hợp với thông lệ quốc tế. Do đó, sẽ tăng sức hấp dẫn các nhà đầu tư nước ngoài đặc biệt một số ngành chủ chốt như ngân hàng, tài chính, bảo hiểm..., tăng sự hỗ trợ tài chính, tín dụng cho sự phát triển kinh tế.

***Hai là, hội nhập kinh tế quốc tế cho phép khai thác được lợi thế của nước ngoài về kỹ thuật, công nghệ và quản lý.***

Hội nhập giúp chúng ta bỏ qua được thời kỳ mày mò nghiên cứu, rút ngắn thời gian đi tới đích. Sự lưu thông hàng hoá, hợp tác liên kết với các nước khác tạo ra áp lực cạnh tranh ở trong nước. Đây sẽ là động lực to lớn thúc đẩy các doanh nghiệp trong nước áp dụng kỹ thuật, công nghệ hiện đại, thường xuyên đổi mới mẫu mã sản phẩm, giảm chi phí sản xuất và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Những kinh nghiệm tổ chức sản xuất và quản lý hiện đại của nước ngoài từ các doanh nghiệp FDI, cũng như qua hợp tác, giao lưu sẽ giúp các doanh nghiệp trong nước trưởng thành nhanh chóng. Hội nhập kinh tế quốc tế giúp các nước tranh thủ được nguồn vốn, kỹ thuật, công nghệ tiên tiến để thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế quốc gia

***Ba là, cơ hội tham gia vào quá trình phân công lao động quốc tế***

Phân công lao động quốc tế cho phép các quốc gia khai thác lợi thế của mình khi tham gia thị trường thế giới. Trên thị trường quốc tế hình thành các dòng lưu chuyển hàng hoá, tiền tệ, dịch vụ. Quốc gia sẽ trở thành một công đoạn của quá trình kinh doanh quốc tế. Tức là làm cho thị trường trong nước thành bộ phận của thị trường quốc tế, phân công lao động trong nước thành bộ phận của phân công lao động quốc tế. Quá trình chuyển hóa một bộ phận lao động trong nước thành lao động xuất khẩu thông qua xuất khẩu hàng hoá, dịch vụ. Điều này có lợi cả về phương diện kinh tế và phương diện xã hội.

Mặt khác, hội nhập kinh tế cho phép các quốc gia xuất khẩu được nhiều lao động ra nước ngoài. Đây là nguồn thu ngoại tệ lớn, tăng thu nhập, cải thiện đời sống



dân cư, giải quyết việc làm và đào tạo được lực lượng lao động có chuyên môn tốt cho công cuộc xây dựng đất nước.

***Bốn là, cơ hội mở rộng thị trường xuất khẩu hàng hoá, dịch vụ.***

Quá trình liên kết và hợp tác quốc tế diễn ra bắt buộc các nước phải mở cửa thị trường cho nhau. Các quốc gia sẽ có cơ hội để xuất khẩu các mặt hàng mà mình có ưu thế đồng thời nhập khẩu được các công nghệ nguồn. Hàng hoá có thể thâm nhập được thị trường các nước một cách thuận lợi hơn. Các doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội tiếp cận với các nguồn tín dụng, công nghệ hiện đại, các loại hình dịch vụ, vật tư, nguyên liệu và cơ hội xuất khẩu sản phẩm do thị trường được mở rộng và không bị phân biệt đối xử. Cơ hội xuất khẩu bình đẳng sẽ có những ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của các doanh nghiệp trong nước, sản xuất sẽ được mở rộng và tạo nhiều công ăn việc làm cho người lao động.

***Năm là, nâng cao khả năng cạnh tranh và tính hiệu quả trong nền kinh tế, đồng thời tạo ra môi trường cạnh tranh bình đẳng cho các doanh nghiệp trong nước***

Môi trường kinh doanh trong nước đã được cải thiện theo hướng thuận lợi và minh bạch hơn. Việc đơn giản hoá thủ tục hành chính sẽ có tác động tích cực đối với việc phát triển các doanh nghiệp mới ở hầu hết các ngành hàng. Việc phát triển hệ thống ngân hàng và bảo hiểm cũng như mở rộng các kênh tài chính cạnh tranh sẽ tạo cơ hội tiếp cận tài chính tốt và có tính cạnh tranh hơn cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh xuất khẩu, các doanh nghiệp thuộc các ngành ưu tiên ...

Việc mở cửa thị trường nội địa, cắt giảm thuế và các rào cản phi thuế đối với các sản phẩm như máy móc, thiết bị, nguyên nhiên vật liệu đã tạo điều kiện cho nhiều hàng hoá đến với người tiêu dùng và doanh nghiệp trong nước với mức giá hợp lý hơn, giúp cho các doanh nghiệp và hướng tới nâng cao năng lực cạnh tranh nhờ được cung cấp nguồn lực tốt hơn.

### \* Thách thức

**Một là:** Việc mở cửa thị trường dẫn đến cạnh tranh tăng lên, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh trong nước mà còn phải cạnh tranh cả trên thị trường thế giới. Khi hội nhập, các khoản trợ cấp hoặc có tính chất trợ cấp của Chính phủ cho một số ngành phải bãi bỏ.

**Hai là:** Cần phải xử lý triệt để các điểm yếu như quy mô của doanh nghiệp còn nhỏ, năng lực tài chính yếu kém, kỹ năng và kiến thức chuyên sâu về quản lý trong môi trường cạnh tranh quốc tế còn có hạn, thiếu sự liên kết và chỉ tham gia được vào các khâu có giá trị gia tăng thấp trong chuỗi giá trị toàn cầu. Năng lực nghiên cứu và thiết kế, khả năng đổi mới công nghệ của các doanh nghiệp còn hạn chế, lực lượng lao động có trình độ cao chưa đủ đáp ứng nhu cầu phát triển.

**Ba là:** Buộc phải tuân thủ các tiêu chuẩn chung. Các doanh nghiệp phải đối mặt với các quy định về thực thi quyền sở hữu trí tuệ, tuân thủ các quy định về nhãn mác và xuất xứ hàng hoá, bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ.

**Bốn là:** Xử lý các vấn đề mâu thuẫn. Một trong những thách thức đối với hầu hết các ngành hàng là phải xử lý vấn đề rất khó khăn và luôn chứa đựng mâu thuẫn giữa một bên là mở cửa, giảm thuế để hạ giá thành đầu vào cho sản xuất và để người tiêu dùng được tiếp cận với hàng hoá rẻ với một bên là bảo hộ sản xuất trong nước. Phần lớn các ngành hàng đều vừa được sản xuất trong nước lại vừa nhập khẩu. Sau khi hội nhập, nhiều mặt hàng sản xuất ra luôn có giá cao hơn so với đối thủ cạnh tranh, khó tiêu thụ cả ở thị trường trong và ngoài nước.

#### 2.1.2.2. Đối với ngành tài chính - ngân hàng

##### \* Cơ hội

##### **Thứ nhất: Đẩy mạnh công cuộc đổi mới hệ thống ngân hàng:**

Hội nhập kinh tế quốc tế là động lực thúc đẩy công cuộc đổi mới và cải cách hệ thống ngân hàng tiến hành nhanh hơn và quyết liệt hơn, từ đó nâng cao sức cạnh tranh và hiệu quả hoạt động, tăng tính kỷ luật thị trường trong hoạt động ngân hàng, nâng cao năng lực quản trị, điều hành tương xứng với các chuẩn mực của hệ thống

ngân hàng quốc tế. Hệ thống ngân hàng sẽ có điều kiện phát triển mạnh mẽ với sự góp mặt của nhiều tổ chức tài chính, tín dụng mới dưới các hình thức như: ngân hàng thương mại cổ phần, ngân hàng liên doanh với nước ngoài, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, các công ty tài chính....

***Thứ hai: Thúc đẩy ngành ngân hàng phát triển.***

Mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng và nới lỏng hạn chế đối với các tổ chức tài chính nước ngoài là điều kiện để thu hút đầu tư trực tiếp vào lĩnh vực tài chính. Hệ thống ngân hàng thương mại có điều kiện nắm bắt những cơ hội trong hội nhập, khai thác lợi thế cạnh tranh "trên sân nhà", thu hút nguồn vốn và công nghệ, kỹ thuật hiện đại, nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ ngân hàng. Các ngân hàng sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động, bằng việc nâng cao năng lực tài chính qua tiếp cận sự hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn, đào tạo thông qua các hình thức liên doanh, liên kết với các ngân hàng và tổ chức tài chính quốc tế, phát triển sản phẩm dịch vụ mới và mở rộng kênh phân phối ra nước ngoài. Khách hàng cá nhân và doanh nghiệp sẽ được tiếp cận và sử dụng nhiều loại hình sản phẩm dịch vụ ngân hàng đa dạng và tiên tiến hơn, cũng như các sản phẩm tiện ích phục vụ hoạt động kinh doanh nhằm giảm thiểu rủi ro và tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Hội nhập sẽ tạo ra một thị trường mở cửa và có tính cạnh tranh cao, thúc đẩy khu vực dịch vụ ngân hàng tăng trưởng cả về quy mô và loại hình hoạt động, thích ứng nhanh hơn với những tác động từ bên ngoài, từ đó có khả năng đóng góp nhiều hơn và chủ động hơn vào sự phát triển chung của nền kinh tế.

***Thứ ba: Nâng cao năng lực quản trị hệ thống ngân hàng:***

Các cơ quan quản lý trong lĩnh vực tài chính-tiền tệ có cơ hội và cũng tạo sức ép đòi hỏi các nhà quản lý phải chủ động tìm hiểu, tự trang bị nâng cao kiến thức, kỹ năng, trình độ quản lý tiên tiến và quản trị hệ thống ngân hàng phù hợp với xu thế hội nhập của ngành ngân hàng. Hội nhập quốc tế sẽ tạo cơ hội nâng cao năng lực, hiệu quả điều hành và thực thi chính sách tiền tệ, đổi mới cơ chế kiểm soát tiền tệ, lãi suất, tỉ giá theo nguyên tắc thị trường. Hội nhập cũng là cơ hội để tăng cường phối hợp giữa các NHTW và giữa NHTW với các tổ chức tài chính quốc tế về chính

sách tiền tệ, trao đổi thông tin và ngăn ngừa rủi ro, qua đó hạn chế biến động của thị trường tài chính quốc tế và đảm bảo an toàn cho hệ thống ngân hàng. Hệ thống NHTM và thị trường tiền tệ hoạt động an toàn và hiệu quả sẽ tạo thuận lợi cho việc nâng cao hiệu lực và hiệu quả của chính sách tiền tệ. Hội nhập quốc tế sẽ thúc đẩy cải cách thể chế, hoàn thiện hệ thống pháp luật và nâng cao năng lực hoạt động của các cơ quan quản lý tài chính, loại bỏ các hình thức bảo hộ, bao cấp vốn, tài chính đối với các NHTM trong nước, hạn chế tình trạng ỷ lại, trông chờ vào sự hỗ trợ của NHNN và Chính phủ.

***Thứ tư: Nâng cao hiệu quả hoạt động ngân hàng***

Nhờ hội nhập quốc tế, các ngân hàng trong nước sẽ tiếp cận thị trường tài chính quốc tế một cách dễ dàng hơn, hiệu quả huy động vốn và sử dụng vốn sẽ tăng lên, góp phần nâng cao chất lượng và loại hình hoạt động. Các ngân hàng trong nước sẽ phản ứng, điều chỉnh và hoạt động một cách linh hoạt hơn theo tín hiệu thị trường trong nước và quốc tế nhằm tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro; tạo điều kiện cho việc tăng trưởng tổng tài sản, tổng dư nợ tín dụng, huy động vốn của hệ thống ngân hàng; chuyển biến cơ cấu thu nhập theo hướng tích cực, nâng cao tỷ lệ thu nhập phi lãi suất trong tổng thu nhập ; phát triển các dịch vụ và tín dụng ngân hàng .

**\* Thách thức**

**Một là:** Gia tăng áp lực cạnh tranh: Mở cửa thị trường tài chính làm tăng số lượng các ngân hàng có tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ hiện đại và trình độ quản lý tiên tiến, áp lực cạnh tranh cũng tăng dần theo lộ trình nới lỏng các qui định đối với các tổ chức tài chính nước ngoài. Với quy mô tài chính lớn, công nghệ hiện đại và trình độ quản lý tiên tiến, các ngân hàng nước ngoài sẽ chiếm ưu thế và điều đó có nghĩa là sức ép cạnh tranh với các ngân hàng trong nước sẽ càng lớn. Các ngân hàng thương mại trong nước sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc mở rộng thị phần, phát triển hệ thống phân phối và cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng, khi mà trình độ công nghệ và kỹ năng quản trị của các ngân hàng thương mại trong nước còn hạn chế, nhất là các ngân hàng thương mại cổ phần quy mô nhỏ, năng lực

tài chính và quản trị còn yếu. Điều này tạo nguy cơ tiềm ẩn cho các ngân hàng nội địa về vấn đề thị phần và kênh phân phối.

**Hai là:** Thách thức trong công tác điều hành của ngân hàng Nhà nước do những diễn biến khó tiên liệu của nền kinh tế, tài chính thế giới. Việc xây dựng và điều hành chính sách tiền tệ, chính sách tỷ giá trở nên khó khăn, phức tạp hơn do các cân đối vĩ mô biến động mạnh hơn. Chu chuyển vốn và chu chuyển thương mại diễn ra với tốc độ nhanh hơn và quy mô lớn hơn, việc hài hoà giữa các mục tiêu kiểm soát lạm phát, kiểm chế nhập siêu và tăng trưởng kinh tế khó thực hiện hơn. Môi trường cạnh tranh gia tăng và sự mở rộng của ngân hàng về quy mô quá nhanh, bao gồm cả các chi nhánh ngân hàng nước ngoài, cũng đặt ra những thách thức trong việc giám sát hoạt động hệ thống tài chính, ngân hàng của ngân hàng Nhà nước nhằm đảm bảo cạnh tranh lành mạnh và phát triển ổn định của toàn hệ thống.

**Ba là:** Việc mở cửa thị trường tài chính sẽ làm tăng rủi ro thị trường về giá cả, lãi suất, tỷ giá, chu chuyển vốn. Hệ thống ngân hàng phải đối mặt nhiều hơn với những rủi ro khủng hoảng và các cú sốc kinh tế tài chính lan truyền trong khu vực và thế giới, nhất là khi trình độ quản trị rủi ro, quản lý điều hành của hệ thống ngân hàng nội địa còn hạn chế. Hội nhập quốc tế sẽ làm tăng các giao dịch vốn, nhất là sự di chuyển tự do của các luồng vốn đầu tư gián tiếp, làm tăng nguy cơ bất ổn đối với hệ thống tài chính quốc gia cũng như các rủi ro của hệ thống ngân hàng. Sự kém phát triển của thị trường vốn có thể khiến các ngân hàng nội địa phải chịu mức độ thiệt hại lớn hơn do rủi ro gây nên.

## **2.2. KINH NGHIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP TRONG KHU VỰC**

### **2.2.1. NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP THÁI LAN (BAAC)**

#### **2.2.1.1. Bối cảnh kinh tế - xã hội Thái Lan**

Thái Lan, là một quốc gia nằm ở vùng Đông Nam Á, có diện tích 514.000 km<sup>2</sup>, được chia thành 76 tỉnh với dân số khoảng 67 triệu người. Trước đây, Thái Lan theo chế độ quân chủ chuyên chế rồi đến quân chủ lập hiến; từ thập niên 1980, Thái Lan chuyển hướng sang con đường dân chủ. Thái Lan luôn có chính sách ngoại giao khéo léo đối với các cường quốc Tây Âu và Nhật Bản. Là một trong những nền kinh tế phát triển nhanh nhất Đông Nam Á, Thái Lan trải qua thời kỳ kinh tế tăng trưởng vượt bậc vào giữa thập niên 1980, kéo dài tới khi khủng hoảng tài chính xảy ra ở Châu á vào năm 1997.

Nông nghiệp là ngành rất quan trọng trong nền kinh tế Thái, với lực lượng lao động chiếm khoảng 50%. Thái Lan nằm trong số những nước có sản lượng gạo cao nhất thế giới. Tuy nhiên, vai trò của nông nghiệp đang yếu dần, nhường chỗ cho công nghiệp, với số công nhân chiếm 20% lực lượng lao động. Khu vực này ngày càng lớn mạnh, chủ yếu những ngành như sản xuất quần áo, giày dép, đồ điện tử và vật dụng tiêu dùng. Sự lớn mạnh của ngành sản xuất, tạo điều kiện phát triển khu vực dịch vụ, một lĩnh vực thu hút khoảng 30% lực lượng lao động, phân đông phục vụ ngành du lịch, nguồn ngoại tệ chính của Thái Lan hiện nay. Đến nay, dịch vụ luôn thể hiện là khu vực kinh tế năng động nhất, đóng góp 1/2 tổng thu nhập nội địa, có tốc độ tăng trưởng bình quân 7 – 8%/năm. Thái Lan hiện là nước xuất khẩu gạo hàng đầu thế giới và cũng là nước có ngành kinh doanh du lịch rất phát triển.

Các nhà hoạch định chính sách Thái Lan lấy nông nghiệp là bộ phận cho nền kinh tế quốc dân, và không chỉ có thế, mục tiêu cốt lõi là tạo ưu đãi “tam nông” để ổn định chính trị xã hội. Bên cạnh những chính sách khuyến khích và hỗ trợ người nông dân nâng cao tính cạnh tranh của nông sản trên thị trường thế giới, Thái Lan cũng coi trọng công tác đào tạo kỹ thuật, áp dụng khoa học công nghệ hiện đại, nâng cao nhận thức người nông dân .

Hệ thống ngân hàng ở Thái Lan phát triển mạnh theo xu hướng xây dựng mô hình tập đoàn ngân hàng, nhiều ngân hàng trong nước đã mở được các chi nhánh ở nước ngoài hoặc liên doanh với các ngân hàng ở nước ngoài. Thái Lan hiện có 13 ngân hàng thương mại trong nước, 18 ngân hàng nước ngoài, tổng số gần 4000 chi

nhánh trên cả nước. Ngoài ra còn có 6 tổ chức tín dụng, 19 công ty tài chính hoạt động dưới sự giám sát của Ngân hàng Trung ương Thái Lan

### **2.2.1.2. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Hợp tác xã Nông nghiệp Thái Lan**

Ngân hàng Nông nghiệp và Hợp tác xã Nông nghiệp Thái Lan (BAAC) thành lập năm 1966, là một ngân hàng thương mại quốc doanh chịu sự quản lý trực tiếp của Bộ Tài chính. Năm 1992, BAAC được Ngân hàng Thế giới đánh giá là một trong 3 định chế tài chính nông thôn thành công nhất trên thế giới. BAAC cũng là ngân hàng lớn nhất tại Thái Lan về mạng lưới chi nhánh và hệ thống khách hàng và là ngân hàng chủ lực trên thị trường nông nghiệp nông thôn.

Chiến lược phát triển của BAAC trải qua hai giai đoạn.

***Giai đoạn 1: kể từ khi thành lập cho đến năm 1997***, BAAC giữ vai trò đặc biệt là một ngân hàng phát triển nông nghiệp thực hiện nhiệm vụ cho vay trực tiếp đến từng cá nhân hộ nông dân cũng như các Hợp tác xã nông nghiệp; hỗ trợ tài chính để thúc đẩy sản xuất nông nghiệp, giúp các hộ nông dân gia tăng sản lượng và thu nhập.

Với nhiệm vụ nói trên, trong giai đoạn này, đối tượng khách hàng mục tiêu của BAAC là các hộ nông dân, phạm vi hoạt động chủ yếu trên thị trường nông thôn. Do vậy, các sản phẩm dịch vụ BAAC cung cấp không đa dạng, phong phú mà tập trung vào 2 sản phẩm chính là cho vay và huy động tiền gửi. BAAC có các chương trình đặc biệt như cho vay tín dụng bằng hiện vật, vay vật tư theo giá rẻ, chất lượng tốt. Hoặc chương trình cho vay, thế chấp bằng thóc: chương trình bán đầu giá thóc trên phạm vi vùng để tạo cho nông dân bán được thóc với giá cao.

#### ***Giai đoạn 2: kể từ năm 1997.***

Năm 1997, BAAC đã không thoát khỏi ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ Châu á. Do vậy, từ năm 1998, BAAC đã có nhiều thay đổi trong chiến lược phát triển của mình nhằm đưa ngân hàng vượt qua giai đoạn khó khăn. BAAC đã dần chuyển từ một định chế chuyên cho vay nông nghiệp sang thành một ngân hàng nông nghiệp đa năng cung cấp đa dạng các sản phẩm dịch vụ tài chính ngân

hàng. Bên cạnh hoạt động cho vay và huy động tiền gửi, BAAC còn cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống cho các hộ nông dân như kiểm đếm tiền mặt, chuyển tiền, quản lý tài sản, bảo lãnh... BAAC thực hiện dịch vụ thu hộ tiền điện, nước, chi phí bảo hiểm, các loại thuế ... giúp tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại cho các khách hàng, đặc biệt là các hộ nông dân ở vùng sâu, vùng xa.

Điểm nổi bật là BAAC thành lập mô hình hợp tác xã Marketing nông nghiệp tại các chi nhánh. Loại hình hợp tác xã này tạo kênh phân phối, tiêu thụ các sản phẩm nông nghiệp của người nông dân cũng như đảm bảo chất lượng, giá cả hợp lý. Lợi ích đem lại cho các khách hàng nông dân là các sản phẩm nông nghiệp của họ được mua lại với mức giá phù hợp và đảm bảo các dịch vụ hậu mãi được tốt nhất.

BAAC duy trì mô hình hoạt động gồm có Trụ sở chính và các chi nhánh tại các tỉnh (mỗi tỉnh thành có một chi nhánh). Tuy nhiên, điều này đã gây nhiều khó khăn cho khách hàng trong việc thực hiện các hoạt động giao dịch với ngân hàng, đặc biệt là các khách hàng ở vùng xa trung tâm. Nhiều khách hàng nông dân không thể tiếp cận với dịch vụ ngân hàng, do vậy, hoạt động của ngân hàng cũng bị hạn chế.

Năm 1988, Ban lãnh đạo ngân hàng đã đưa ra chiến lược mở rộng phát triển mạng lưới chi nhánh đến cấp huyện, xã. Tại mỗi chi nhánh cấp tỉnh, ngân hàng thành lập thêm các chi nhánh cấp huyện và dưới đó là các phòng giao dịch. Như vậy, hoạt động ngân hàng được quản lý tập trung theo 4 cấp: Trụ sở chính, chi nhánh cấp tỉnh, chi nhánh cấp huyện và các phòng giao dịch trực thuộc.

Cùng với chiến lược mở rộng mạng lưới chi nhánh, BAAC thực hiện cơ cấu lại mô hình tổ chức tại Trụ sở chính (Phụ lục 2.1). Theo mô hình này, Ủy ban kiểm toán và Ủy ban quản lý rủi ro độc lập hoàn toàn với các phòng/ ban, bộ phận khác và chịu sự quản lý trực tiếp của Hội đồng quản trị; bên cạnh phòng tín dụng doanh nghiệp và tín dụng cá nhân còn có riêng bộ phận phát triển nông thôn chuyên nghiên cứu về các sản phẩm dịch vụ đáp ứng nhu cầu khách hàng khu vực nông thôn; Ban quản lý chi nhánh được thành lập nhằm giúp công tác quản lý chi nhánh được tập trung và hiệu quả.



## **2.2.2. NGÂN HÀNG BANK RAKYAT INDONESIA (BRI)**

### **2.2.2.1. Bối cảnh kinh tế - xã hội của Indonesia**

Indônêxia là một đất nước quần đảo, bao gồm hơn 13.600 đảo với tổng diện tích tự nhiên trên 1,9 triệu km<sup>2</sup>, dân số khoảng 240 triệu người, đứng thứ tư trên thế giới. Indonesia là một nước giàu tài nguyên thiên nhiên. Với tập hợp các sắc tộc, nói hơn 300 thứ tiếng, Indonesia là nước có dân số theo Hồi giáo đông nhất thế giới. Sau nhiều thập niên dưới chế độ độc tài, Indonesia đang tiến bước trên đường cải tổ dân chủ và kinh tế. Indonesia là quốc gia theo thể chế cộng hòa, có một nền kinh tế thị trường trong đó chính phủ đóng vai trò chủ đạo. Indonesia là thành viên của Liên hiệp quốc từ năm 1950 và trong lịch sử từng là một thành viên của OPEC, đã rút lui vào năm 2008 bởi họ không còn là một nước xuất khẩu dầu mỏ.

Lĩnh vực dịch vụ là ngành lớn nhất của nền kinh tế và chiếm 45.3% GDP. Tiếp theo là công nghiệp (40.7%) và nông nghiệp (14.0%). Tuy nhiên, nông nghiệp sử dụng nhiều lao động hơn các lĩnh vực khác, chiếm 44.3% trong tổng số lực lượng lao động. Do vậy, nông nghiệp là một ngành quan trọng trong nền kinh tế Indonesia. Ngư nghiệp cũng là ngành quan trọng không kém. Indonesia có nguồn tài nguyên lâm sản phong phú, với diện tích rừng lớn nhất Á châu.

Cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ ở khu vực tháng 7-1997 đã làm cho nền kinh tế của Indonesia lâm vào khủng hoảng trầm trọng: năm 1998 mức tăng GDP là -12,2% (trước khủng hoảng GDP trung bình tăng 7-8%). Tuy nhiên, từ năm 1999, nền kinh tế đã có dấu hiệu phục hồi. Năm 2005, nền kinh tế tăng trưởng nhanh, đạt mức 6% và cho đến trước khi xảy ra khủng hoảng kinh tế toàn cầu, năm 2007 tăng trưởng đạt ở mức 7,1%, bằng mức trước khủng hoảng. Mức tăng trưởng này diễn ra trên hầu khắp các khu vực trong nền kinh tế, đặc biệt trong lĩnh vực chế tạo, giao thông và viễn thông; và được đi kèm với sự tăng nhanh của đầu tư và xuất khẩu. Năm 2007, GDP đạt 350 tỷ USD, tính theo đầu người đạt mức 3.800 USD/năm.

### 2.2.2.2. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Bank Rakyat Indonesia (BRI)

BRI là một ngân hàng thương mại Nhà nước đầu tiên và là một trong những ngân hàng lớn nhất tại Indonesia, chính thức đi vào hoạt động từ 16/12/1895. Tính đến cuối năm 2008, tổng tài sản của BRI đạt 23,6 tỷ USD, tổng dư nợ đạt 13,7 tỷ USD với tổng số trên 40.000 cán bộ, nhân viên.

Chiến lược phát triển của BRI trải qua nhiều giai đoạn. Trong giai đoạn đầu kể từ năm 1895, BRI hoạt động như một ngân hàng hợp tác xã nhằm thực hiện các chương trình xoá đói giảm nghèo và các chương trình của Chính phủ hỗ trợ cho khu vực nông nghiệp, nông thôn. Khi đó, hoạt động của ngân hàng còn rất hạn chế, sản phẩm dịch vụ chủ yếu là tín dụng cho vay các đối tượng dân nghèo.

Năm 1950, BRI chuyển sang hoạt động như một ngân hàng thương mại Nhà nước với mục đích là cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng cho khu vực nông nghiệp, nông thôn. Với vai trò của một ngân hàng thương mại, BRI đã thay đổi chiến lược hoạt động của ngân hàng: đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ, mở rộng mạng lưới hoạt động, chú trọng đến đào tạo nguồn nhân lực, ....

Các chi nhánh và các phòng giao dịch đã được thành lập ở nhiều vùng, miền trên cả nước nhằm đáp ứng trên diện rộng nhu cầu của khách hàng. Tính đến đầu năm 1980, BRI đã có trên 3.600 các điểm giao dịch trên cả nước. Các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng trong thời gian này chủ yếu hướng đến đối tượng là các hộ nông dân và những người kinh doanh nhỏ ở khu vực nông thôn. Tuy nhiên, bên cạnh việc cung cấp tín dụng cho khách hàng, BRI đặc biệt chú trọng đến công tác huy động vốn. Nhiều biện pháp được đưa ra nhằm thu hút nguồn vốn nhàn rỗi trong dân cư, đặc biệt ở khu vực nông thôn như đa dạng các hình thức huy động vốn, có chính sách riêng dành cho các khách hàng gửi tiền thường xuyên hoặc có số tiền gửi lớn; xây dựng chiến lược huy động vốn dành cho từng đối tượng khách hàng: khách hàng ở khu vực đô thị; khách hàng khu vực nông thôn; khách hàng là các doanh nghiệp, tổ chức và khách hàng là các cá nhân, hộ gia đình. Nhờ có những chính sách nói trên mà BRI đã rất thành công trong công tác huy động vốn, đặc biệt ở khu vực nông thôn. Thậm chí nguồn vốn huy động được ở khu vực nông thôn không những đủ đáp

ứng nhu cầu cho vay trong khu vực mà còn được điều chuyển vốn để đầu tư cho các khu vực khác, nhằm thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế.

Năm 2003, BRI hoàn thành xong quá trình cổ phần hoá và trở thành một ngân hàng thương mại cổ phần, trong đó Chính phủ nắm giữ 70% vốn, 30% vốn còn lại được chào bán cho công chúng. Chiến lược phát triển của ngân hàng trong giai đoạn này là tập trung chủ yếu vào lĩnh vực kinh doanh bán lẻ vừa và nhỏ. BRI có sứ mệnh cung cấp các dịch vụ ngân hàng tốt nhất cho khách hàng, ưu tiên cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mục tiêu đóng góp cho phát triển kinh tế, tạo ra lợi nhuận và tối ưu hoá giá trị cho các cổ đông.

Chiến lược của BRI lúc này là tập trung đổi mới công nghệ ngân hàng, đưa ra nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại phù hợp với xu thế phát triển của các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới. Bên cạnh các sản phẩm dịch vụ ngân hàng truyền thống, BRI đẩy mạnh phát triển thêm nhiều sản phẩm dịch vụ như bảo lãnh, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, ATM, quản lý tài sản và giấy tờ có giá, dịch vụ thu hộ (thanh toán hoá đơn), chuyển tiền nhanh Western Union, dịch vụ séc du lịch nội địa, tài trợ thương mại, dịch vụ sản phẩm vốn, dịch vụ uỷ thác v.v

BRI trở nên nổi tiếng về tính chuyên nghiệp với việc tập trung phát triển lấy tiêu chí khách hàng làm trọng tâm trong lĩnh vực kinh doanh vừa và nhỏ và trong địa bàn nông nghiệp, nông thôn. Với hơn 4.500 chi nhánh và phòng giao dịch và trên 40.000 nhân viên, ngân hàng này phục vụ một số lượng tài khoản lớn: 35 triệu tài khoản. Thông qua mạng cục bộ tại nhiều tỉnh thành ở Indonesia, BRI có một mạng lưới “chào bán” các sản phẩm của mình tới tận khách hàng và một hệ thống công nghệ thông tin phục vụ tốt cho các hoạt động của ngân hàng. Ngay từ năm 2002, BRI đã triển khai giao dịch trực tuyến với khách hàng qua mạng và đã rất thành công trong lĩnh vực hoạt động này

BRI hiện có khoảng 30 triệu khách hàng trong đó 25 triệu khách hàng gửi tiền và 5 triệu khách hàng vay vốn. Đối tượng khách hàng chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. BRI hiện là một trong những định chế tài chính vi mô lớn nhất và hoạt động hiệu quả nhất trên thế giới.

Cùng với chiến lược phát triển về sản phẩm dịch vụ, BRI còn chú trọng đến việc mở rộng mạng lưới chi nhánh không chỉ trong nước mà còn ra khỏi biên giới quốc gia. BRI đồng thời cơ cấu lại mô hình tổ chức tại trụ sở chính theo hướng phân chia thành từng mảng hoạt động, mỗi mảng có một giám đốc phụ trách riêng và chịu trách nhiệm hoàn toàn về mảng việc được giao, bao gồm: Mảng tài chính; Quản lý rủi ro; Mảng tiêu dùng; Khối doanh nghiệp; Doanh nghiệp vừa và nhỏ; Khối quản lý hành chính ... Mô hình tổ chức (xem phụ lục 2.2)

### **2.2.3 NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN QUỐC GIA ẤN ĐỘ – NABARD**

#### **2.2.3.1. Bối cảnh kinh tế xã hội Ấn Độ**

Ấn Độ là nước đông dân thứ hai trên thế giới với dân số trên 1 tỷ người và đứng thứ bảy về diện tích. Ấn Độ là nền dân chủ lớn nhất thế giới. Từ đầu thập kỷ 1990, Ấn Độ đã dần mở cửa thị trường thông qua các biện pháp cải cách kinh tế bằng cách giảm bớt quản lý của Chính phủ trên thương mại nước ngoài và đầu tư. Kể từ năm 1990, Ấn Độ đã nổi lên như là một trong những nền kinh tế thịnh vượng nhất trong thế giới đang phát triển; trong thời kỳ này, nền kinh tế đã tăng trưởng ổn định (trung bình trên 6%/năm).

Là nước giàu tài nguyên, Ấn Độ có sản lượng kinh tế đứng thứ 14 trên thế giới. Nền kinh tế Ấn Độ gồm đủ mọi lĩnh vực từ kỹ thuật cấp cao cho tới sản xuất những mặt hàng nông phẩm sơ cấp nhất. Tuy nhiên, hai phần ba dân số Ấn Độ hiện vẫn sống nhờ vào nông nghiệp. Ngày nay, Ấn Độ hoàn toàn hội nhập với nền kinh tế thế giới. Chính sách đối ngoại của nước này được xây dựng trên cơ sở đảm bảo an ninh và đảm bảo ưu thế sức mạnh của nước này so với láng giềng rộng lớn, và nhằm mục tiêu ảnh hưởng lâu dài trên toàn cầu.

Tại tất cả 25 bang và 7 lãnh thổ trực thuộc trung ương trên đất nước Ấn Độ đều có trường đại học nông nghiệp nhằm chuẩn bị nguồn nhân lực chất lượng cao. Với tầm nhìn xa về nông nghiệp, Ấn Độ còn thực hiện cuộc Cách mạng xanh và cách mạng trắng. Bằng việc đưa hàng loạt giống lúa mới năng suất cao vào sản xuất,

từ chỗ phải nhập khẩu lương thực nhiều nhất thế giới, Ấn Độ đã vươn lên là nước đứng thứ hai về xuất khẩu lương thực. "Cách mạng trắng" đã giúp Ấn Độ đã trở thành nước sản xuất sữa hàng đầu thế giới.

Từ năm 1991, Ấn Độ bắt đầu công cuộc cải cách toàn diện, trong đó, nông nghiệp là lĩnh vực trọng tâm. Hàng loạt biện pháp được Ấn Độ áp dụng trong quá trình cải cách. Hợp tác quốc tế về nông nghiệp cũng được đẩy mạnh. Tăng cường tư nhân hoá bằng việc cho thuê đất. Nhờ đó, ngành nông nghiệp của Ấn Độ đã đóng góp 22% vào GDP và gần 16% vào doanh thu xuất khẩu.

### **2.2.3.2. Chiến lược phát triển của NABARD**

Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Ấn Độ (NABARD) được thành lập từ tháng 6/1982 với mục đích thúc đẩy sự phát triển của ngành nông nghiệp, công nghiệp nhỏ, ngành nghề thủ công mỹ nghệ và các ngành nghề khác tại khu vực nông thôn. NABARD có nhiệm vụ hỗ trợ tất cả các hoạt động kinh tế tại khu vực nông thôn đảm bảo cho khu vực này ngày càng phát triển và thịnh vượng. Bên cạnh đó NABARD còn giữ vai trò như một điều phối viên trong mọi hoạt động của các tổ chức tín dụng nông thôn; hỗ trợ cho Chính phủ và các tổ chức khác tất cả những vấn đề có liên quan đến phát triển nông nghiệp, nông thôn đồng thời cung cấp các hoạt động nghiên cứu và các chương trình đào tạo về lĩnh vực này cho các ngân hàng, các hợp tác xã và các tổ chức khác có liên quan.

Với nhiệm vụ trên, trong chiến lược phát triển của mình, NABARD tập trung chủ yếu vào các hoạt động như:

- Xây dựng kế hoạch tín dụng nhằm xác định những tiềm năng sẵn có trong lĩnh vực nông nghiệp và các hoạt động khác cho sự phát triển của hệ thống tín dụng ngân hàng;
- Xây dựng chính sách và đường lối chỉ đạo cho các tổ chức tín dụng nông thôn;
- Tái tài trợ cho các ngân hàng nhằm cung cấp tín dụng cho hoạt động đầu tư và các mục đích sản xuất ở khu vực nông thôn;

- Cung cấp các khoản vay cho các tổ chức Chính phủ/Phi Chính phủ để đầu tư cho cơ sở hạ tầng nông thôn

NABARD đặc biệt quan tâm đến phát triển mạng lưới khách hàng. Hệ thống khách hàng của NABARD cũng có những nét riêng biệt. Nhằm phục vụ cho sự phát triển của thị trường nông thôn, hoạt động của NABARD thông qua hệ thống các tổ chức tín dụng khác dưới cơ chế tái tài trợ. Do vậy, tất cả các tổ chức tài chính nông thôn như các ngân hàng thương mại quốc doanh và ngoài quốc doanh, các ngân hàng nông thôn và các ngân hàng Hợp tác xã đều là khách hàng của NABARD.

Do đặc thù hoạt động như một ngân hàng bán buôn, chiến lược hoạt động của NABARD chú trọng đến công tác quản trị ngân hàng và đào tạo nguồn nhân lực. NABARD thiết lập hệ thống các văn phòng khu vực nhằm quản lý toàn bộ hoạt động của các chi nhánh và phòng giao dịch. Tất cả các vấn đề về chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh, xử lý các nghiệp vụ vượt quyền phán quyết của chi nhánh, tổng hợp số liệu báo cáo và kiểm tra tình hình hoạt động ... đều thông qua văn phòng khu vực tổng hợp, xử lý và báo cáo lên Trụ sở chính (trừ những phần việc vượt thẩm quyền của văn phòng khu vực mới trình lên). Các phòng/ Ban tại Trụ sở chính không giải quyết các vấn đề trực tiếp của chi nhánh mà đều thông qua hệ thống các văn phòng khu vực. Nhờ vậy, công tác quản lý chi nhánh sẽ tập trung và hiệu quả. Các chi nhánh cũng thuận lợi hơn trong xử lý các công việc ( xem phụ lục 2.3).

Tập trung đẩy mạnh phát triển công nghệ ngân hàng cũng là một chiến lược được đặt lên hàng đầu. NABARD đã áp dụng nhiều công nghệ tiên tiến hiện đại nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường công tác quản trị ngân hàng. Nếu như trước đây, hệ thống các chi nhánh của NABARD hàng tháng phải lập một số lượng báo cáo lớn gửi theo từng cấp rồi chuyển về Trụ sở chính. Điều này gây ra nhiều khó khăn cho các chi nhánh và khi thông tin báo cáo về đến Trung tâm điều hành thì đã quá muộn để đưa ra các biện pháp xử lý, gây ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả hoạt động ngân hàng. Bằng việc áp dụng công nghệ hiện đại, ngay từ năm 2001, NABARD đã xây dựng hệ thống quản lý thông tin theo đó thông tin được báo cáo trực tuyến, có thể cập nhật hàng ngày, hàng giờ. Nhờ đó, công tác điều hành, quản trị

hệ thống ngân hàng trở nên hiệu quả và thuận lợi rất nhiều. Hệ thống này còn cho phép các chi nhánh của NABARD có thể tính toán hiệu quả hoạt động hàng tháng theo từng chỉ tiêu tài chính. Kết quả này đã giúp Ban lãnh đạo chi nhánh có thể đưa ra các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của chi nhánh một cách kịp thời.

## **2.2.4. NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP TRUNG QUỐC (ABC)**

### **2.2.4.1. Bối cảnh kinh tế Trung Quốc**

Cộng Hòa Nhân Dân Trung Hoa là nước đông dân nhất thế giới, gần 1,3 tỷ người với diện tích 9,6 triệu km<sup>2</sup>. Trung Quốc là một quốc gia có thể chế cộng hoà. Bắt đầu từ cuối năm 1978 các nhà lãnh đạo Trung Quốc đã tiến hành cải tổ nền kinh tế từ mô hình kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế theo cơ chế thị trường nhưng vẫn trong khuôn khổ kiểm soát của Đảng, và mở cửa nền kinh tế cho ngoại thương và đầu tư nước ngoài.

Trung Quốc có số dân sống ở các vùng nông thôn rất đông ( khoảng 900 triệu người), chiếm 70% dân số. Vì vậy, nông nghiệp đóng một vai trò hết sức quan trọng và đóng góp lớn vào sự phát triển kinh tế - xã hội của Trung Quốc. Sau 30 năm cùng với tiến trình cải cách mở cửa (1978 - 2008), nền nông nghiệp Trung Quốc đã có nhiều thay đổi, phát triển theo hướng hiện đại hóa và bền vững. Nông nghiệp, nông thôn Trung Quốc đã trải qua những giai đoạn cải tiến và hoàn thiện cơ chế quản lý. Đó là, Trung Quốc phải thay đổi nhanh chóng và tích cực cơ cấu kinh tế nông thôn. Toàn bộ 04 ngành: Nông, lâm, ngư nghiệp và chăn nuôi phải phát triển toàn diện, mạnh hơn. Công tác đầu tư cho nghiên cứu chính sách nông nghiệp, thị trường, giá cả cũng như ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất được chú trọng.

Trung quốc hiện là nước có nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất thế giới, nhờ nhu cầu tiêu thụ gia tăng, xuất khẩu và đầu tư nước ngoài lên cao, nhờ tư hữu hóa công nghiệp và thị trường bất động sản phát triển mạnh. Trung Quốc gia nhập Tổ chức Mậu dịch Thế giới năm 2001. Nhờ tham gia tổ chức, nền kinh tế Trung Quốc nhận được nhiều hỗ trợ to lớn. Đến năm 2002, Trung quốc vượt Hoa Kỳ để trở thành thị trường tiếp nhận nhiều vốn đầu tư nước ngoài nhất trên toàn cầu.

#### **2.2.4.2. Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc (ABC)**

ABC bắt đầu đi vào hoạt động từ năm 1949 với chức năng như một ngân hàng hợp tác nông nghiệp, sau đó được sát nhập vào Ngân hàng Nhân dân Trung quốc, giữ vai trò như một ngân hàng trung ương. Năm 1979, ABC được tái thành lập và hiện đang là một trong bốn ngân hàng thương mại quốc doanh lớn nhất của Trung Quốc. Tính đến cuối năm 2008, tổng tài sản của ngân hàng đạt trên 650 tỷ USD, với tổng số cán bộ nhân viên lên tới 478 ngàn người.

Với vai trò là một ngân hàng phục vụ cho lĩnh vực nông nghiệp, ban đầu ABC xây dựng chiến lược phát triển hướng đến đối tượng khách hàng chủ yếu là các hộ nông dân. Một hệ thống mạng lưới rộng khắp tại tất cả các tỉnh thành trong cả nước đã được thiết lập nhằm phục vụ cho khu vực nông nghiệp, nông thôn. Hoạt động của ABC tập trung vào các sản phẩm truyền thống mà cơ bản là việc cung cấp các sản phẩm tín dụng cho khách hàng.

Tuy nhiên, sau một thời gian dài hoạt động kém hiệu quả, Ban lãnh đạo Ngân hàng đã quyết định thay đổi chiến lược hoạt động, phát triển ngân hàng theo hướng kinh doanh đa năng. ABC mở rộng phạm vi hoạt động trên cả hai khu vực thành thị và nông thôn, hướng đến các khách hàng hoạt động trên mọi lĩnh vực, mọi ngành nghề: công nghiệp, nông nghiệp, thương mại, dịch vụ, giao thông vận tải...; song vẫn chú trọng phát triển cho khu vực nông nghiệp, nông thôn

Ngân hàng rất quan tâm đến việc đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ với mục đích đưa sản phẩm dịch vụ của ABC đến mọi ngành nghề kinh doanh và mọi đối tượng khách hàng, từ các nghiệp vụ truyền thống đến các dịch vụ ngân hàng mở rộng với kỹ thuật công nghệ cao bằng cả đồng Nhân dân tệ và các loại ngoại tệ khác. ABC đã đưa ra nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại như: ngân hàng tự động, thẻ tín dụng trong nước và quốc tế, kinh doanh ngoại hối... Ngoài ra, ABC còn cung cấp các sản phẩm chứng khoán, bảo hiểm, kinh doanh bất động sản và một số dịch vụ khác theo yêu cầu của khách hàng.

Một loạt các biện pháp đã được áp dụng nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động cho ngân hàng: mở rộng thị trường kinh doanh, áp dụng công nghệ ngân hàng hiện đại, chú trọng phát triển nguồn nhân lực và tăng cường công tác quản lý rủi



ro, xây dựng chương trình kiểm soát hoạt động một cách hiệu quả...Nhờ đó, hoạt động kinh doanh ngân hàng đã có sự phát triển vượt bậc, không chỉ dừng lại ở phạm vi trong nước mà còn vươn ra thị trường nước ngoài. ABC đã thiết lập chi nhánh tại Hong kong và Singapore, có văn phòng đại diện tại London, Tokyo và New York.

## **2.2.5. NGÂN HÀNG LAND BANK CỦA PHILIPPINES (LANDBANK)**

### **2.2.5.1. Bối cảnh kinh tế xã hội Phillipine.**

Phillipine, là một quần đảo với tổng diện tích đất liền gần 300.000 km<sup>2</sup>, dân số đạt gần 90 triệu người. Chính phủ Philippines được tổ chức kiểu cộng hoà nhất thể do tổng thống lãnh đạo. Philippines vẫn là nước đang phát triển với nông nghiệp chiếm tỷ trọng lớn, công nghiệp nhẹ và dịch vụ cũng dần tăng cao. Philippines chuyên cung cấp nguồn thuê làm bên ngoài (*outsourcing*) và là một nước xuất khẩu sản phẩm điện tử và nhân công lao động.

Sau cuộc khủng hoảng tài chính Châu á năm 1997, tất cả các ngành kinh tế của Phillipine đều tăng trưởng, trong đó ngành dịch vụ đóng vai trò chính trong tăng trưởng kinh tế. Thu nhập bình quân đầu người đạt trên 5.000 USD/năm, tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân 5 - 6%.

### **2.2.5.2. Chiến lược phát triển của LANDBANK**

LANDBANK được thành lập năm 1963, hiện là một trong 5 ngân hàng thương mại hàng đầu tại Phillipine.

Khi mới thành lập, LANDBANK hoạt động với mục đích nhằm hỗ trợ cho các giao dịch bất động sản nông nghiệp để bán lại cho các hộ nông dân. Trong giai đoạn này, ngân hàng chỉ tập trung chủ yếu vào hoạt động tín dụng; việc huy động vốn từ dân cư cũng chưa được chú trọng. Nguồn vốn hoạt động của LANDBANK khi đó phần lớn từ vốn cấp của Chính phủ, nguồn vốn huy động chỉ chiếm một tỷ lệ rất nhỏ (khoảng trên 10%)

Giai đoạn tiếp theo, LANDBANK đưa ra chiến lược phát triển theo hướng đa dạng hoá các lĩnh vực hoạt động của ngân hàng; ngân hàng giữ hai vai trò: là một ngân hàng phát triển đồng thời là một ngân hàng thương mại.

Với vai trò của một ngân hàng phát triển, LANDBANK cung cấp hỗ trợ về tài chính và kỹ thuật cho các hộ nông dân, ngư dân, các hợp tác xã nông nghiệp và các thành phần được ưu tiên khác nhằm phát triển khu vực nông thôn. Ngoài ra, LANDBANK còn có nhiệm vụ trong các giao dịch bất động sản (như định giá đất, thanh toán tiền đền bù cho các chủ sở hữu đất và thu hồi lại từ các bên hưởng lợi có liên quan).

LANDBANK đồng triển khai thực hiện các chương trình nhằm hỗ trợ sự phát triển của khu vực nông thôn (TODO UNLAD PROGRAM). Chương trình này nhằm tạo sự kết nối giữa các Hợp tác xã, tổ chức chính quyền địa phương, các doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ, các tổ chức phi chính phủ trong từng khu vực để thực hiện các dự án phát triển nhằm tăng sản lượng nông nghiệp, xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn...Hiện LANDBANK chiếm tới 70% thị phần vốn cho vay khu vực nông nghiệp, nông thôn.

Mặc dù vậy, đầu tư cho khu vực nông nghiệp, nông thôn lại chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ trong tổng danh mục các hoạt động đầu tư của ngân hàng (chiếm khoảng 15% tổng tài sản). LANDBANK định hướng đẩy mạnh phát triển các hoạt động như một ngân hàng đầu tư và thương mại. Ngân hàng luôn chú trọng cung cấp các sản phẩm dịch vụ tiên tiến nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng. Bên cạnh các sản phẩm dịch vụ truyền thống như huy động vốn, cho vay, chuyển tiền, bảo lãnh...LANDBANK đã xây dựng chiến lược phát triển các sản phẩm ngân hàng hiện đại: thẻ tín dụng; thẻ điện tử đa tính năng; cung cấp các dịch vụ ngân hàng qua điện thoại, qua mạng internet; dịch vụ ủy thác, tư vấn. Ngân hàng còn thực hiện dịch vụ thanh toán tiền thuế các loại và các sản phẩm thiết yếu (điện, nước, điện thoại, gas ...) qua mạng thanh toán điện tử

Với chiến lược này, hoạt động đầu tư cho vay của ngân hàng cho các doanh nghiệp lớn kinh doanh thương mại chiếm tới trên 40% tổng tài sản của ngân hàng (năm 1997). Các khoản mục đầu tư góp vốn của ngân hàng cũng chiếm khoảng 23% tổng tài sản. Giai đoạn này, LANDBANK không chỉ hoạt động dựa trên nguồn vốn của Chính phủ cấp mà vốn huy động của ngân hàng cũng đã chiếm một tỷ lệ tương

đối cao trên tổng vốn. Với cơ cấu vốn đầu tư nói trên có thể thấy LANDBANK đang phát triển theo hướng xa dân sứ mệnh ban đầu khi ngân hàng được thành lập.

## **2.2.6. MỘT SỐ NHẬN XÉT VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÁC NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP TRONG KHU VỰC**

*Thứ nhất*, hoạt động của các ngân hàng này chủ yếu là cung cấp tín dụng cho các hộ nông dân, các đối tượng sản xuất, kinh doanh trong lĩnh vực nông nghiệp và các dự án nhằm hỗ trợ phát triển khu vực nông thôn. Nguồn thu từ hoạt động dịch vụ còn chiếm một tỷ lệ nhỏ. Do vậy, các ngân hàng đều có xu hướng đẩy mạnh phát triển các sản phẩm dịch vụ phi tín dụng, các dịch vụ ngân hàng hiện đại.

*Thứ hai*, với sứ mệnh nhằm phục vụ cho sự phát triển của khu vực nông nghiệp, nông thôn, các ngân hàng BAAC, NABARD, LANDBANK ... bên cạnh chiến lược đa dạng hoá danh mục các sản phẩm dịch vụ, cung cấp các dịch vụ ngân hàng hiện đại còn đặc biệt chú trọng đến việc nâng cao chất lượng phục vụ và tính tiện ích của các sản phẩm dịch vụ truyền thống như cho vay, chuyển tiền, nhận tiền gửi... Các dịch vụ ngân hàng chủ yếu hướng đến việc đáp ứng các nhu cầu thiết yếu của người dân như dịch vụ thu hộ tiền điện, nước, gas, điện thoại,... các loại tiền thuế, bảo hiểm...

*Thứ ba*, do đặc thù phục vụ địa bàn nông nghiệp, nông thôn, phạm vi hoạt động trên diện rộng, đặc biệt ở cả các vùng sâu, vùng xa, các ngân hàng này chủ yếu xây dựng mô hình tổ chức theo hướng: mạng lưới các chi nhánh được sắp xếp theo địa giới hành chính còn cơ cấu các phòng/ban tại trụ sở chính được kết cấu và phân theo chức năng nhiệm vụ.

*Thứ tư*, với mạng lưới hoạt động rộng khắp, nằm rải rác tại tất cả các tỉnh thành, vùng sâu, vùng xa ( giống như NHNoVN), các ngân hàng nông nghiệp trong khu vực đều thiết lập hệ thống các văn phòng khu vực (NABARD) hoặc Ban quản lý chi nhánh (BAAC) để quản lý hoạt động của các chi nhánh được tập trung và hiệu quả.

*Thứ năm*, cung cấp dịch vụ tài chính – ngân hàng cho các đối tượng khách hàng trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn, các ngân hàng nông nghiệp luôn phải đối mặt với một loạt các yếu tố rủi ro, không chỉ là những rủi ro trong hoạt động kinh doanh như các ngân hàng thương mại khác mà còn một loạt các rủi ro do yếu

tổ thời tiết, mùa vụ, dịch bệnh... tác động. Do vậy, hoạt động quản trị rủi ro được đặc biệt coi trọng trong công tác quản trị ngân hàng. Bên cạnh đó, công tác kiểm tra kiểm toán nội bộ cũng được chú trọng. Tại phần lớn các ngân hàng nông nghiệp trong khu vực đều duy trì mô hình Ủy ban Quản lý rủi ro và Ủy ban kiểm tra, kiểm toán đứng độc lập hoàn toàn với các phòng ban, bộ phận khác và chịu sự quản lý trực tiếp của Hội đồng quản trị. Mô hình này nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong công tác quản lý rủi ro và tính độc lập, công khai, minh bạch trong hoạt động kiểm tra, kiểm toán.

*Thứ sáu*, mô hình tổ chức tại các chi nhánh cũng có sự gắn kết chặt chẽ với chức năng, nhiệm vụ của mỗi ngân hàng. Tại các ngân hàng kinh doanh đa năng có phạm vi hoạt động trên cả hai khu vực thành thị và nông thôn (ABC, BRI) đều xây dựng một hệ thống các phòng ban bao trùm các mảng hoạt động nghiệp vụ như khối dịch vụ ngân hàng cá nhân, khối dịch vụ ngân hàng doanh nghiệp, khối phát triển nông nghiệp, nông thôn, bộ phận thẻ, bộ phận kinh doanh ngoại hối... Trong khi đó, với các ngân hàng phục vụ chủ yếu cho khu vực nông nghiệp, nông thôn (BAAC, NABARD) các phòng ban tại chi nhánh được xây dựng theo mô hình đơn giản, gọn nhẹ chỉ bao gồm phòng Kinh doanh, Kế toán và phòng Hành chính.

### **2.2.7. BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM**

*Thứ nhất*: Căn cứ vào tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, tùy theo từng giai đoạn phát triển cụ thể, cần xây dựng một chiến lược phát triển cho ngân hàng phù hợp với bối cảnh chung và theo kịp xu hướng phát triển trong khu vực và trên thế giới

*Thứ hai*: Xây dựng chiến lược phát triển ngân hàng theo hướng chuyển dần từ một định chế chuyên cho vay nông nghiệp, nông thôn sang thành một ngân hàng nông nghiệp đa năng, kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực và cung cấp đa dạng các sản phẩm dịch vụ tài chính ngân hàng. Đây cũng là xu hướng phát triển nói chung của các Ngân hàng nông nghiệp trong khu vực như Ngân hàng BAAC, Ngân hàng BRI...

*Thứ ba*: Việc đa dạng hoá danh mục các sản phẩm dịch vụ ngân hàng là xu hướng phát triển tất yếu của các ngân hàng trong điều kiện nền kinh tế hội nhập. Các ngân hàng như Bank Rakyat Indonesia, Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc ... nếu như trước đây chỉ tập trung chủ yếu vào các sản phẩm ngân hàng truyền thống

(cho vay và huy động tiền gửi) thì nay trong điều kiện hiện tại cũng đã phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của các đối tượng khách hàng

*Thứ tư:* Cần tập trung khai thác tiềm năng của khu vực nông thôn. Đây là một thị trường rộng lớn, có đặc thù riêng nên phải xây dựng một chiến lược phát triển phù hợp để có thể phát huy được hết thế mạnh của thị trường này. Ví dụ, tại Ngân hàng Bank Rakyat Indonesia, nguồn vốn huy động được ở khu vực nông thôn không những đủ đáp ứng nhu cầu cho vay trong khu vực mà còn được điều chuyển vốn để đầu tư cho các khu vực khác

*Thứ năm:* Đối với các ngân hàng kinh doanh đa năng trên cả địa bàn khu vực đô thị và nông thôn, trong chiến lược về mô hình tổ chức cần phân chia theo từng mảng nghiệp vụ, từng địa bàn hoạt động để có những chính sách phát triển phù hợp và nâng cao hiệu quả hoạt động

*Thứ sáu:* Các ngân hàng có mạng lưới chi nhánh rộng khắp phải được cơ cấu tổ chức phân chia theo vùng, miền; thiết lập hệ thống các văn phòng khu vực, các Ban quản lý chi nhánh để phân quyền quản lý một cách tập trung và hiệu quả.

*Thứ bảy:* Tăng cường năng lực quản trị ngân hàng là một trong những chiến lược quan trọng đối với mỗi ngân hàng trong bất kỳ giai đoạn nào. Để công tác quản lý giám sát được hiệu quả, giảm thiểu được các yếu tố rủi ro có thể xảy ra, ngân hàng cần thiết lập mô hình một số các uỷ ban đặc biệt hoạt động độc lập với các phòng ban nghiệp vụ như Uỷ ban Quản lý rủi ro, Uỷ ban kiểm tra kiểm toán nội bộ...

*Thứ tám:* Xây dựng chiến lược công nghệ ngân hàng hiện đại là yêu cầu phát triển tất yếu khách quan. Đó không chỉ là cơ sở để nâng cao năng lực quản trị ngân hàng mà còn là nền tảng để có thể phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, theo kịp với xu hướng phát triển của các ngân hàng trong bối cảnh hội nhập.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương II, tác giả đề cập một số nội dung liên quan đến hội nhập kinh tế quốc tế và một lần nữa khẳng định hội nhập kinh tế quốc tế là một tất yếu khách quan

mang tính thời đại. Sự phát triển mạnh mẽ của tiến bộ khoa học công nghệ, phân công lao động quốc tế, phát triển của các công ty xuyên quốc gia cũng như xu hướng đổi mới, hợp tác thay thế cho đối đầu và ảnh hưởng của các tổ chức kinh tế, tài chính quốc tế đã thúc đẩy quá trình hội nhập kinh tế quốc tế diễn ra ngày một sâu, rộng. Hội nhập đem lại nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra không ít khó khăn, thách thức cho các ngành kinh tế, đặc biệt đối với tài chính ngân hàng, một lĩnh vực được coi là "huyết mạch" của nền kinh tế.

Trong bối cảnh đó, các ngân hàng nông nghiệp trong khu vực đã đưa ra nhiều chiến lược phát triển phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu đa dạng của khách hàng. Đó là xu hướng chuyển dần từ một định chế chuyên cho vay nông nghiệp thành một ngân hàng đa năng, cung cấp đa dạng các sản phẩm, dịch vụ tài chính ngân hàng; không chỉ dừng ở khu vực nông thôn mà còn phát triển mạnh ra địa bàn đô thị; ứng dụng khoa học công nghệ nhằm nâng cao năng suất lao động và tạo tiền đề giới thiệu nhiều sản phẩm ngân hàng hiện đại, tiện ích cao. Các ngân hàng cũng xây dựng chiến lược phát triển riêng, phù hợp với từng địa bàn, do vậy vừa đảm bảo phục vụ tốt nông nghiệp, nông thôn vừa phát triển theo hướng một định chế tài chính bền vững.

Trên cơ sở kinh nghiệm về chiến lược phát triển của một số ngân hàng nông nghiệp trong khu vực, tác giả đã đúc rút và tổng hợp thành các bài học kinh nghiệm mà Việt nam có thể nghiên cứu, ứng dụng.

## **CHƯƠNG 3**

### **THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM**

Từ khi thành lập (26/03/1988), Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (NHNoVN) trải qua 21 năm xây dựng và trưởng thành. Mỗi giai đoạn Ngân hàng đều có những bước đi, giải pháp kinh doanh thích ứng với từng bối cảnh, điều kiện phát triển kinh tế đất nước, tạo dựng nền tảng kinh doanh. Tuy vậy, cho đến nay, NHNoVN chưa xây dựng cho mình chiến lược phát triển dài hạn mà chỉ thể hiện ở các kế hoạch hàng năm, kế hoạch trung hạn hay đề án phát triển một hoặc một vài mảng hoạt động cụ thể. Nói cách khác, NHNoVN chưa xây dựng và chưa thực thi một quy trình lập kế hoạch chiến lược.

Do vậy, việc đúc rút, tổng kết và đánh giá chiến lược phát triển của NHNoVN được thực hiện trên cơ sở các bước ngoặt phát triển qua các giai đoạn mà mỗi giai đoạn đều thể hiện một số định hướng, giải pháp xuyên suốt có tính chiến lược được Ngân hàng thực thi. Với căn cứ đó, chiến lược phát triển của NHNoVN kể từ khi thành lập đến nay có thể phân thành hai giai đoạn: (i) từ khi thành lập (1988) đến năm 2000; và (ii) từ năm 2001 đến nay.

#### **3.1. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 1988 – 2000**

##### **3.1.1. BỐI CẢNH KINH TẾ - XÃ HỘI GIAI ĐOẠN 1988 – 2000**

Do xuất phát điểm quá thấp, hậu quả chiến tranh nặng nề cùng với việc duy trì quá lâu cơ chế tập trung quan liêu bao cấp, sự sụp đổ của Liên Xô và các nước Xã hội chủ nghĩa ở Đông Âu - vốn là nguồn tài trợ chính cho Việt Nam, đến năm 1985, kinh tế Việt Nam rơi vào khủng hoảng nghiêm trọng. 90% xí nghiệp cấp huyện và 50% xí nghiệp cấp tỉnh ngừng sản xuất và không còn khả năng trả nợ; lạm phát phi mã, hàng hoá khan hiếm. Trước tình hình đó, Việt Nam đã khởi xướng đường lối đổi mới toàn diện mà trước hết là đổi mới trong lĩnh vực nông nghiệp.

Khâu đột phá trong đổi mới quản lý kinh tế nông nghiệp là Chỉ thị 100/CT-TW ngày 13/01/1981 của Ban Bí thư Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam về “Khoán sản phẩm cuối cùng đến cây lúa, đến nhóm và người lao động”, tiếp đến là Nghị quyết số 10/NQ-TW ngày 05/04/1988 của Bộ Chính trị về đổi mới quản lý kinh tế nông nghiệp; Luật Đất đai (1993), Luật đất đai sửa đổi (1998) trao quyền sử dụng đất lâu dài cho các hộ nông dân, hộ trở thành đơn vị kinh tế tự chủ. Hộ nông dân được cởi trói, bung ra, phát huy được tiềm năng sẵn có về lao động, tiền vốn và kinh nghiệm sản xuất cùng với việc áp dụng những tiến bộ kỹ thuật đã vươn lên tiếp cận thị trường, làm ra nhiều sản phẩm hàng hoá.

Nhận thức vai trò quan trọng của kinh tế hộ trong nền kinh tế, Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) ban hành Chỉ thị 202/CP ngày 28/06/1991 quy định “Việc cho vay của ngân hàng để phát triển sản xuất nông, lâm, ngư, diêm nghiệp cần được chuyển sang cho vay trực tiếp đến hộ sản xuất, tạo điều kiện cho các hộ sản xuất thực sự trở thành đơn vị kinh tế tự chủ”. Căn cứ kết quả và kinh nghiệm làm thử cho vay vốn đến hộ sản xuất theo Chỉ thị 202/CP, đến ngày 02/03/1993, Chính phủ ban hành Nghị định 14/CP chính thức hoá khuôn khổ pháp lý khẳng định cho vay hộ sản xuất là một chính sách quan trọng nhằm thúc đẩy sản xuất nông nghiệp, nông thôn, cải thiện đời sống nông dân. Hoàn thiện hơn một bước, ngày 30/03/1999, Thủ tướng chính phủ ban hành Quyết định 67/1999/QĐ-TTg về một số chính sách tín dụng ngân hàng phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn, theo đó xác định rõ nguồn vốn phục vụ phát triển nông nghiệp, nông thôn (bao gồm: vốn huy động, vốn ngân sách, vốn vay của các tổ chức tài chính và nước ngoài); Cơ chế tín dụng (cho vay thông thường, cho vay ưu đãi, cho vay theo chính sách của nhà nước); Thời hạn cho vay (ngắn, trung, dài hạn); Bảo đảm tiền vay (dưới 10 triệu đồng không phải thế chấp); Mạng lưới phục vụ; Xử lý rủi ro.

Nhờ động lực to lớn của chính sách đổi mới, nông nghiệp Việt Nam đã chuyển mạnh từ nền sản xuất tự cấp, tự túc sang sản xuất hàng hoá, đầu tư theo chiều sâu, nâng cao chất lượng, hiệu quả và phát triển bền vững. Nếu năm 1988 phải nhập 450.000 tấn lương thực thì năm 1989 Việt Nam trở thành nước xuất khẩu gần 1 triệu tấn gạo và năm 1990 trở thành nước xuất khẩu gạo thứ 3 trên thế giới với 1,5 triệu tấn.



Năm 1990 đánh dấu mốc quan trọng trong tiến trình đổi mới ngành ngân hàng của Việt Nam với sự ra đời của hai Pháp lệnh ngân hàng, khẳng định hệ thống ngân hàng hai cấp, trong đó Ngân hàng Nhà nước Việt Nam với tư cách Ngân hàng trung ương thực hiện chức năng quản lý nhà nước về tiền tệ, tín dụng và phát hành và là ngân hàng của các ngân hàng trên lãnh thổ Việt Nam. Các ngân hàng thương mại, tổ chức tín dụng hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng theo cơ chế thị trường. Năm 1997, Luật ngân hàng Nhà nước và Luật các tổ chức tín dụng ra đời thay thế hai Pháp lệnh ngân hàng. Thành tựu quan trọng trong giai đoạn 1986 - 1990 đó là Việt Nam bước đầu kiềm chế được đà lạm phát, theo đó tỷ lệ lạm phát được kéo từ 774,7% năm 1986 xuống còn 223,1% năm 1987, 34,7% năm 1989 và 67,4% năm 1990. Đến giai đoạn 1991 - 1995, lạm phát của Việt Nam bị đẩy lùi xuống chỉ còn 5,2% năm 1993 và sau đó là 4,3% năm 1997.

Thực thi cải cách triệt để, nền kinh tế Việt Nam chuyển từ tình trạng trì trệ, suy thoái sang tăng trưởng cao và liên tục trong suốt giai đoạn 1991 -1995 với tốc độ tăng trưởng GDP tăng từ 6,7% năm 1991 lên 8,8% năm 1994 và 9,5% năm 1995. Sau nhiều năm ổn định, đến năm 1997, do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế khu vực cùng với thiên tai, bão lụt nặng nề, kinh tế Việt Nam phát triển chậm lại. Giai đoạn 1997 - 1999, GDP chỉ tăng 4 - 5%/năm. Tới năm 2000, kinh tế mới phục hồi và phát triển trở lại với tốc độ tăng trưởng GDP đạt 6,7% và tăng lên 7% vào năm 2001.

### **3.1.2. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 1988 – 2000**

#### **3.1.2.1. Một số mốc thay đổi quan trọng về tên gọi, chức năng, nhiệm vụ**

##### **3.1.2.1.1. Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt nam (1988 - 1990)**

Ra đời trong bối cảnh Việt Nam vừa trải qua cuộc khủng hoảng kinh tế và bước vào giai đoạn đầu của công cuộc cải cách, đổi mới toàn diện, theo Nghị định số 53/HĐBT ngày 26/03/1988 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) về việc thành lập các ngân hàng chuyên doanh, Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp (tên gọi đầu tiên của NHNoVN) được thành lập với sứ mệnh cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng phục vụ cho khu vực nông nghiệp, nông thôn. Ngân hàng Phát triển Nông

ng nghiệp Việt Nam được hình thành trên cơ sở một số vụ, cục của Ngân hàng Nhà nước Trung ương; các chi nhánh trực thuộc được tách từ các Ngân hàng nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố và tiếp nhận toàn bộ mạng lưới, con người, bộ máy, cơ sở vật chất của các chi nhánh Ngân hàng nhà nước huyện, thị. Đồng nhất về con người với tổng số 33.000 cán bộ, nhưng Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam lại yếu nhất về vốn (chỉ có 1.046 tỷ đồng) và nợ khê đọng trên 50%.

Giai đoạn này, Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam cũng như các Ngân hàng chuyên doanh khác về danh nghĩa là độc lập, song thực tế hoàn toàn phụ thuộc vào Ngân hàng nhà nước, kể cả các quy trình nghiệp vụ.

### **3.1.2.1.2. Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam (1991 - 1996)**

Với việc ra đời của hai Pháp lệnh ngân hàng, ngày 14/11/1990, Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) ban hành Quyết định số 400/CT thành lập Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam thay thế Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam. Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam được xác định là ngân hàng thương mại đa năng, hoạt động chủ yếu trên lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn, là một pháp nhân, hạch toán kinh tế độc lập, tự chủ.

### **3.1.2.1.3. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (từ 1997)**

Ngày 15/11/1996, được Thủ tướng Chính phủ uỷ quyền, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ban hành Quyết định số 280/QĐ-NHNN đổi tên Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam thành Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam hoạt động theo mô hình tổng công ty 90, là doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt, hoạt động theo Luật các Tổ chức tín dụng và chịu sự quản lý trực tiếp của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

### **3.1.2.2. Mục tiêu chiến lược giai đoạn 1988 - 2000**

Trong bối nền kinh tế bước sang giai đoạn chuyển đổi, thực thi cải cách, đổi mới toàn diện và triệt để trong đó lấy đổi mới nông nghiệp, nông thôn là khâu then chốt và cũng để cứu lấy mình thoát khỏi “phá sản”, giai đoạn 1988 - 2000, nông nghiệp, nông thôn được NHNoVN xác định là thị trường, hộ nông dân là đối tượng phục vụ, do vậy Ngân hàng đã chuyển đổi mạnh từ cho vay doanh nghiệp nhà nước sang cho vay hộ

nông dân; phát triển kinh doanh đa năng; thực hiện phương châm “đi vay để cho vay”, cung ứng vốn theo quan hệ cung cầu trên thị trường thông qua lãi suất thực dương; thực hiện cơ chế khoán tài chính đến mỗi đơn vị, nhân viên; và từng bước mở rộng các dịch vụ ngân hàng.

### 3.1.2.3. Các giải pháp chiến lược chính

3.1.2.3.1. Lấy nông dân làm thị trường, lấy hộ nông dân làm đối tượng phục vụ, không cho vay các doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp cổ phần và các hợp tác xã làm ăn thua lỗ.

Khi thành lập, do tiếp quản toàn bộ hoạt động, cơ sở vật chất và con người từ hệ thống Ngân hàng Nhà nước, khách hàng của Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam chủ yếu là các doanh nghiệp nhà nước làm ăn thua lỗ. Trong tổng dư nợ 554 tỷ đồng vào năm 1988, có đến 476 tỷ đồng của Ngân hàng là dư nợ cho vay doanh nghiệp nhà nước, chiếm 86% tổng dư nợ. Dư nợ cho vay cá nhân và hộ gia đình hầu như không đáng kể với tỷ trọng chưa tới 5%. Nợ quá hạn của Ngân hàng lên tới gần 50% tổng dư nợ (Xem Bảng 3.1).

**Bảng 3.1: Dư nợ của NHNoVN giai đoạn 1988 - 2000**

*Đơn vị: Tỷ VND*

Dư nợ	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
<b>Phân theo thành phần kinh tế</b>							
Doanh nghiệp nhà nước	476	1.395	2.019	2.178	3.662	7.915	11.210
Doanh nghiệp ngoài QD					341	2.467	1.474
Hợp tác xã	50	76	209	1.264	79		69
Cá nhân và hộ gia đình	28	45	1.253	5.785	12.027	17.000	24.827
Khác					1.463		<b>6.361</b>
<b>Tổng cộng</b>	<b>554</b>	<b>1.516</b>	<b>3.481</b>	<b>9.227</b>	<b>17.574</b>	<b>27.382</b>	<b>43.941</b>
<b>Phân theo thời hạn cho vay</b>							
Ngắn hạn	515	1.411	3.230	7.371	13.457	17.494	25.187
Trung và dài hạn	39	105	251	1.856	4.117	9.888	18.754
<b>Tổng cộng</b>	<b>554</b>	<b>1.516</b>	<b>3.481</b>	<b>9.227</b>	<b>17.574</b>	<b>27.382</b>	<b>43.941</b>
<b>Nợ quá hạn</b>		<b>718</b>	<b>721</b>	<b>336</b>	<b>996</b>	<b>1.128</b>	<b>483</b>

Nguồn: NHNo&PTNTVN

Trước thực trạng số lượng cán bộ đông; vốn nhỏ bé; dư nợ chủ yếu cho vay doanh nghiệp nhà nước với nợ quá hạn cao và trong bối cảnh triển khai Nghị quyết 10/NQ-TW ngày 05/04/1988 của Bộ Chính trị trao quyền sử dụng đất lâu dài cho hộ nông dân, chiến lược của Ngân hàng đã chuyển hướng sang cho vay hộ nông dân. Bắt đầu thí điểm vào năm 1989 tại một số địa phương sau đó triển khai mạnh từ năm 1991, cho vay hộ nông dân trở thành hoạt động chủ lực và cũng đã cứu Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam khỏi “Bờ vực của sự phá sản”.

**Bảng 3.2: Cơ cấu dư nợ theo thành phần kinh tế giai đoạn 1988 - 2000**

*Đơn vị: %*

Dư nợ	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
<b>Phân theo thành phần kinh tế</b>							
Doanh nghiệp nhà nước	86,00	92,00	58,00	23,60	20,84	28,91	25,51
Doanh nghiệp ngoài QD					1,94	9,01	3,35
Hợp tác xã	9,00	5,00	6,00	13,70	0,45		0,16
Cá nhân và hộ gia đình	5,00	3,00	36,00	62,70	68,44	62,08	56,50
Khác					8,33		<b>14,48</b>
<b>Tổng cộng</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Phân theo thời hạn cho vay</b>							
Ngắn hạn	93,00	93,07	92,79	79,89	76,57	63,89	57,32
Trung và dài hạn	7,00	6,93	7,21	20,11	23,43	36,11	42,68
<b>Tổng cộng</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Nợ quá hạn</b>		<b>47,36</b>	<b>20,71</b>	<b>3,64</b>	<b>5,67</b>	<b>4,12</b>	<b>1,10</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*

Dư nợ cho vay hộ nông dân của Ngân hàng tăng mạnh qua các năm, từ 45 tỷ đồng năm 1990 (chiếm 3% tổng dư nợ) lên 1.253 tỷ đồng năm 1992 (chiếm 36% tổng dư nợ); 12.027 tỷ đồng năm 1996 (chiếm 68,4% tổng dư nợ). Trong khi đó tỷ trọng dư nợ cho vay doanh nghiệp nhà nước giảm mạnh từ 86% tổng dư nợ vào năm 1988 xuống còn 58% năm 1994 và 25,5% vào cuối năm 2000 (Xem Bảng 3.2).

*3.1.2.3.2. Thực hiện phương châm “Đi vay để cho vay” bằng việc tập trung huy động nguồn vốn từ dân cư đồng thời khai thác nguồn vốn nước ngoài dưới mọi hình thức.*

Hoạt động cho vay của Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam ban đầu chủ yếu dựa vào vốn vay Ngân hàng Nhà nước. Năm 1988, trong tổng số 575 tỷ

đồng nguồn vốn của Ngân hàng, vốn vay Ngân hàng Nhà nước lên tới 333 tỷ đồng, chiếm gần 60% tổng nguồn vốn. Với tính chất không ổn định, lãi suất cao, nguồn vốn này đã hạn chế tính độc lập và không đủ đáp ứng nhu cầu vốn khi NHNoVN bung ra cho vay hộ nông dân.

Trước thực trạng trên, chủ trương “Đi vay để cho vay” đã được NHNoVN thực thi. Nói cách khác Ngân hàng thực hiện chỉ mở rộng cho vay khi có nguồn vốn tự huy động. Bằng nhiều biện pháp, cơ chế khuyến khích áp dụng đến các chi nhánh, đến từng nhân viên, đặc biệt là cơ chế khoán tài chính, nguồn vốn huy động của NHNoVN tăng mạnh qua các năm, từ 2.054 tỷ đồng năm 1990 lên 8.026 tỷ đồng năm 1994 và đến cuối năm 2000 là 40.930 tỷ đồng (Xem Bảng 3.3).

**Bảng 3.3: Nguồn vốn NHNoVN giai đoạn 1988 - 2000**

*Đơn vị: Tỷ VND*

Nguồn vốn	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
Tiết kiệm/ tiền gửi	242	2.054	3.655	8.026	14.425	25.313	40.930
Vốn vay	333	1.284	1.353	3.443	3.776	3.305	6.239
Vay NHNN	333	1.284	1.353	2.723	1.464	1.478	4.061
Vay từ TCTD khác				720	2.312	1.827	2.178
Vốn UTĐT			61	529	708	3.171	3.244
<b>Tổng cộng</b>	<b>575</b>	<b>3.338</b>	<b>5.069</b>	<b>11.998</b>	<b>17.574</b>	<b>31.789</b>	<b>50.413</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*

Cũng theo đó, tỷ trọng vốn vay từ ngân hàng nhà nước giảm từ gần 60% tổng nguồn vốn năm 1988 xuống còn 26,7% năm 1992 và đến 1998 chỉ còn 4,6% (Xem Bảng 3.4).

**Bảng 3.4: Cơ cấu nguồn vốn NHNoVN giai đoạn 1988 - 2000**

*Đơn vị: %*

Nguồn vốn	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
Tiết kiệm/ tiền gửi	42,1	61,5	72,1	66,9	76,3	79,6	81,2
Vốn vay	57,9	38,5	26,7	28,7	20,0	10,4	12,4
Vay NHNN	57,9	38,5	26,7	22,7	7,7	4,6	8,1
Vay từ TCTD khác				6,0	12,2	5,7	4,3
Vốn UTĐT			12	4,4	3,7	10,0	6,4
<b>Tổng cộng</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*

Bên cạnh các nguồn vốn huy động trong nước, ngay sau khi Mỹ và các tổ chức tài chính quốc tế bỏ cấm vận, bình thường hoá quan hệ đối với Việt Nam, nguồn vốn từ các dự án đầu tư nước ngoài dưới dạng uỷ thác đầu tư và ngân hàng phục vụ cũng đã được NHNoVN khai thác tối đa. Quy mô nguồn vốn này tăng dần qua các năm từ 61 tỷ đồng năm 1992 lên 3.244 tỷ đồng năm 2000.

*3.1.2.3.3. Không ngừng mở rộng mạng lưới và đa dạng hoá các mô hình hoạt động nhằm tiếp cận rộng rãi tới các đối tượng khách hàng tại khu vực nông thôn.*

Để tiếp cận tới các hộ nông dân nhằm mở rộng cho vay đồng thời huy động tối đa nguồn tiền nhàn rỗi, mạng lưới hoạt động của NHNoVN không ngừng được mở rộng. Ban đầu chỉ là các chi nhánh tỉnh, chi nhánh huyện sau đó Ngân hàng mở ra chi nhánh cấp 3 (ngân hàng liên xã). Trung bình, mỗi chi nhánh cấp 3 phục vụ từ 2 - 3 xã. Mô hình này được NHNoVN triển khai từ năm 1995. Đến năm 1996, bằng nguồn vốn tài trợ của Ngân hàng Thế giới và vốn tự có, NHNoVN đã trang bị xe ô tô chở tiền lập Ngân hàng lưu động.

Thay vì phải đến các trụ sở NHNoVN để giao dịch, khách hàng mà chủ yếu là các hộ nông dân được hẹn trước thời gian, địa điểm, thường là trụ sở thôn, xã để được hưởng dịch vụ của mô hình Ngân hàng lưu động, tại đó khách hàng có thể trực tiếp nhận giải ngân, nộp tiền gốc và lãi, gửi tiền tiết kiệm.

**Bảng 3.5: Số lượng Sở, Chi nhánh và các Công ty trực thuộc của NHNoVN giai đoạn 1988 - 2000**

Năm	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
1. Sở Giao dịch	-	3	3	3	-	3	3
2. Chi nhánh cấp 1	43	43	43	53	61	78	78
3. Chi nhánh cấp 2	475	475	475	413	519	508	552
4. Chi nhánh cấp 3	-	-	-	-	494	624	717
5. Ngân hàng lưu động	-	-	-	-	129	70	71
6. Công ty trực thuộc	-	-	-	-	-	-	3
7. Văn phòng đại diện	-	2	2	2	5	2	2
<b>Tổng số</b>	<b>518</b>	<b>523</b>	<b>523</b>	<b>471</b>	<b>1.208</b>	<b>1.285</b>	<b>1.426</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*

Số lượng chi nhánh của NHNoVN tăng mạnh qua các năm, từ 518 chi nhánh năm 1988 lên 523 chi nhánh năm 1992; 1.208 chi nhánh năm 1996; và 1.426 chi nhánh vào cuối năm 2000 (Xem Bảng 3.5).

Bên cạnh việc mở rộng mạng lưới, đa dạng hoá các mô hình phối hợp với các tổ chức chính trị, xã hội nhằm “xã hội hoá” hoạt động ngân hàng cũng được NHNoVN trú trọng triển khai. Điển hình là việc Ngân hàng phối hợp với Hội nông dân thông qua Nghị quyết liên tịch số 2308/NQLT/1999 và Hội Phụ nữ thông qua Nghị quyết số 02/NQLT/2000 để thành lập các tổ vay vốn tiết kiệm. Nội dung cơ bản của hai nghị quyết này là thành lập các tổ vay vốn và nhóm phụ nữ tín dụng tiết kiệm để mở rộng cho vay hội viên với mức tiền vay từ 10 triệu đồng trở xuống không phải thế chấp tài sản; tuyên truyền các chính sách về nông nghiệp, nông thôn, các chính sách, biện pháp, thủ tục vay, các điển hình làm ăn giỏi, sử dụng vốn có hiệu quả. Thông qua các mô hình này, hoạt động của NHNoVN đã bắt rễ đến từng thôn, xóm trên khắp các vùng, miền trên cả nước.

#### *3.1.2.3.4. Tách bạch cho vay chính sách ra khỏi cho vay thương mại*

Từ một ngân hàng vừa kinh doanh thương mại vừa hoạt động mang tính chất phát triển, hoạt động cho vay chính sách của NHNoVN được tách bạch dần để chuyển đổi thành một ngân hàng thương mại tự chủ.

Khởi đầu, NHNoVN đề xuất thành lập Quỹ cho vay ưu đãi hộ nghèo thiếu vốn sản xuất vào đầu năm 1995. Quỹ do NHNoVN trực tiếp quản lý với tổng số vốn 400 tỷ đồng, trong đó: Ngân hàng nhà nước cho vay 100 tỷ đồng; Ngân hàng ngoại thương 200 tỷ đồng và Ngân hàng Nông nghiệp 200 tỷ đồng. Từ đây, các hộ nông dân - đối tượng cho vay của NHNoVN được chia thành 2 nhóm, gồm: các hộ nghèo thuộc diện hưởng lợi của Quỹ cho vay ưu đãi hộ nghèo được vay vốn với lãi suất ưu đãi; và các hộ thông thường vay vốn của NHNoVN với lãi suất thị trường.

Dựa trên kết quả và thành công của Quỹ cho vay ưu đãi hộ nghèo, đến cuối tháng 08/1995, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định 525/TTg thành lập Ngân hàng Phục vụ Người nghèo trực thuộc NHNoVN hoạt động không vì mục đích lợi nhuận. Điều hành hoạt động từ lập kế hoạch, huy động vốn, cho vay, giải ngân đều do hệ thống NHNo đảm nhiệm. Chi nhánh của NHNo đồng thời là chi nhánh của NHNg.

Để tách bạch hoàn toàn hoạt động cho vay chính sách ra khỏi NHNoVN, tháng 10/2002, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 131/2002/QĐ-TTg thành lập Ngân hàng Chính sách xã hội trên cơ sở tổ chức lại Ngân hàng phục vụ người nghèo có bộ máy quản lý và điều hành riêng và thống nhất trên cả nước, là một pháp nhân độc lập, có vốn điều lệ ban đầu 5.000 tỷ đồng. Cùng với hoạt động tín dụng cho hộ nghèo, các hoạt động cho vay chính sách khác của NHNoVN như cho vay sinh viên, cho vay ưu đãi vùng II, vùng III, ... đều được chuyển sang Ngân hàng Chính sách xã hội.

### **3.1.2.4. Kết quả và tồn tại của chiến lược phát triển giai đoạn 1988 - 2000**

#### **3.1.2.4.1. Kết quả**

*Một là*, thoát khỏi nguy cơ “phá sản”, NHNoVN đã thành công trong việc khai thác thị trường nông nghiệp, nông thôn. Triển khai cho vay hộ nông dân là một giải pháp chiến lược phù hợp. Bằng việc chuyển hướng từ cho vay doanh nghiệp nhà nước sang cho vay hộ nông dân, từ năm 1993, NHNoVN luôn có lãi. Trên thực tế “Ngân hàng Nông nghiệp đã cứu bà con nông dân và bà con nông dân cũng đã cứu Ngân hàng Nông nghiệp”.

*Hai là*, NHNoVN đã hình thành một mạng lưới chi nhánh rộng khắp tiếp cận đến tận thôn, bản trên tất cả các vùng, miền kể cả vùng sâu, vùng xa, vùng núi cao hình thành một mạng lưới kênh phân phối khó một đối thủ cạnh tranh nào có được.

*Ba là*, Ngân hàng đã tự chủ và chủ động hoạt động cho vay bằng nguồn vốn tự huy động. Từ việc phụ thuộc gần như hoàn toàn vào vốn vay ngân hàng nhà nước, hoạt động cho vay của NHNoVN chuyển sang chủ yếu dựa trên nguồn vốn huy động từ dân cư với tỷ trọng nguồn vốn này luôn chiếm trên 80% tổng nguồn vốn.

*Bốn là*, tách bạch hoạt động cho vay chính sách, cho vay theo chỉ định của chính phủ sang kinh doanh thương mại tạo điều kiện trở thành một ngân hàng thương mại thực sự.

#### **3.1.2.4.2. Tồn tại**

*Một là*, thành thị là thị trường đầy tiềm năng trong việc khai thác và huy động các nguồn vốn nhàn rỗi song trong giai đoạn 1988 – 2000, NHNoVN chưa có chiến lược rõ ràng huy động nguồn vốn này để chuyển về cho vay nông thôn.



*Hai là*, NHNoVN mới cung cấp các sản phẩm truyền thống, chưa phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại như thẻ tín dụng, thẻ quốc tế, các sản phẩm, dịch vụ khai thác lợi thế của NHNoVN đó là mạng lưới rộng, số lượng khách hàng lớn.

*Ba là*, thiếu khả năng huy động các nguồn vốn trung, dài hạn trong khi nhu cầu vốn trung, dài hạn ngày một tăng nhất là để đầu tư vào cây dài ngày, công nghiệp chế biến.

### **3.2. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2001 - 2008**

#### **3.2.1. BỐI CẢNH KINH TẾ - XÃ HỘI 2001 - 2008**

Chiến lược phát triển kinh tế xã hội 2001 - 2010 của Việt Nam đưa ra mục tiêu tổng quát “Đưa Việt Nam ra khỏi tình trạng kém phát triển; nâng cao rõ rệt đời sống vật chất, văn hoá, tinh thần của nhân dân, tạo nền tảng để đến năm 2020 Việt Nam cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại...”. Thực hiện chiến lược đó, Chính phủ Việt Nam đã tập trung cải cách hành chính và tạo dựng môi trường kinh doanh thuận lợi, mở rộng hợp tác quốc tế, tích cực và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả, nhờ đó kinh tế Việt Nam tiếp tục duy trì tốc độ phát triển tương đối nhanh và ổn định.

GDP tăng bình quân 7,5%/năm trong suốt giai đoạn 2001 - 2005. Năm 2006, tăng 8,23% và 2007 tăng 8,48%. Giai đoạn này, Việt Nam là một trong những nước có tốc độ tăng trưởng GDP cao nhất thế giới. Đến năm 2008, do tác động của khủng hoảng và suy thoái kinh tế thế giới, GDP chỉ đạt 6,23%.

Cơ cấu kinh tế và cơ cấu lao động chuyển dịch theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá, theo đó tỷ trọng đóng góp GDP của khu vực công nghiệp và dịch vụ tăng lên trong khi tỷ trọng nông nghiệp giảm đi. Nếu như tỷ trọng nông, lâm nghiệp và thủy sản trong GDP năm 2000 là 27,2% thì đến năm 2005 giảm xuống còn 20,9%. Năm 2008, do sự giảm sút của công nghiệp, dịch vụ, tỷ trọng nông nghiệp lại được đẩy lên chiếm 22%. Trong khi đó tỷ trọng công nghiệp, dịch vụ tăng từ 28,8% và 44,0% năm 2000 lên 41% và 38,01% năm 2005, sau đó giảm xuống còn 39,9% và 38,1% năm 2008. Cơ cấu lao động có sự chuyển dịch từ nông nghiệp sang

công nghiệp và dịch vụ. Tỷ lệ lao động nông, lâm, ngư nghiệp trong tổng lao động giảm từ 57,3% năm 2005 xuống 53,3% năm 2008 trong khi công nghiệp và dịch vụ tăng từ 18,2% và 24,5% năm 2005 lên 19,92% và 26,83% năm 2008.

Luật Doanh nghiệp ban hành năm 2000 tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp tư nhân, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa bung ra phát triển. Giai đoạn 2001 - 2005 đã có 148.000 doanh nghiệp với tổng số vốn đăng ký 306.000 tỷ đồng, tăng 2,6 lần về số lượng và 7,7 lần về vốn đăng ký so với 10 năm trước 1991 - 2000. Cùng với Luật đầu tư ban hành năm 2005, Việt Nam trở thành nước thực sự thống nhất về mặt bằng pháp lý đối với mọi thành phần kinh tế và các phương thức đầu tư. Tổng vốn FDI đăng ký tăng mạnh qua các năm từ 2,8 tỷ USD với tổng số 391 dự án vào năm 2000 lên 6,8 tỷ USD với tổng số 970 dự án vào năm 2005 và 64 tỷ USD với tổng số 1.171 dự án vào năm 2008. Vốn ODA cam kết của các nhà tài trợ tăng đều qua các năm từ 3,74 tỷ USD năm 2005 lên mức kỷ lục 5,43 tỷ USD năm 2008.

Kim ngạch xuất nhập khẩu không ngừng tăng lên, từ 15 tỷ USD xuất khẩu và trên 16 tỷ USD nhập khẩu năm 2001 tăng lên 32,4 tỷ USD và 36,7 tỷ USD năm 2005 và 62,9 tỷ USD và 80,4 tỷ USD năm 2008. Việt Nam trở thành một trong những nước xuất khẩu lớn nhất thế giới về một số mặt hàng như Gạo, Cà phê, Cao su, Dệt may, ...

Giai đoạn từ 2006 đến nay, Việt Nam nhanh chóng hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, đa phương hoá và đa dạng hoá mối quan hệ với các nước, các tổ chức tài chính quốc tế: Năm 2001, ký Hiệp định thương mại song phương Việt - Mỹ; Năm 2003, tham gia khu vực mậu dịch tự do AFTA; Và đặc biệt ngày 07/11/2006, Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức thương mại Thế giới (WTO), điểm mốc đánh dấu sự hội nhập sâu, rộng của Việt Nam với thế giới.

*Về tài chính, ngân hàng:* theo Lộ trình mở cửa hệ thống ngân hàng trong cam kết khi gia nhập WTO, kể từ ngày 01/04/2007, Ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép thành lập và đến 01/01/2011, các chi nhánh ngân hàng nước ngoài được đối xử quốc gia đầy đủ, nói cách khác được hoạt động như một ngân hàng Việt Nam. Cùng với sự ra đời của một số ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam từ cuối năm 2007 như HSBC, ANZ, Standard Chatered Bank, Shinhan Vietnam và Hongkong Bank Vietnam, các ngân hàng thương mại cổ phần cũng bung ra phát

triển, nhất là tại các địa bàn đô thị, các thành phố lớn, các khu công nghiệp tạo sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng.

### **3.2.2. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2001 - 2008**

#### **3.2.2.1. Mục tiêu chiến lược**

Theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước và với mục tiêu chủ yếu là lành mạnh hoá tài chính, xử lý dứt điểm nợ xấu đồng thời đề xuất Chính phủ cho tăng vốn tự có, NHNoVN đã xây dựng Đề án cơ cấu lại NHNoVN giai đoạn 2000 - 2010 với mục tiêu tổng quát: “Thực sự trở thành lực lượng chủ đạo và chủ lực trong vai trò cung cấp tín dụng cho đầu tư phát triển nông nghiệp và nông thôn; Mở rộng hoạt động một cách vững chắc, an toàn; Có quy mô vốn tự có đủ lớn; Áp dụng công nghệ tin học; Cung cấp các dịch vụ và tiện ích thuận lợi, thông thoáng đến mọi loại hình doanh nghiệp và dân cư ở thành phố, thị xã, tụ điểm kinh tế nông thôn; Nâng cao và duy trì khả năng sinh lời; Phát triển và bồi dưỡng nguồn nhân lực để có sức cạnh tranh và thích ứng nhanh chóng trong quá trình hội nhập”.

Thông qua mục tiêu tổng quát này có thể thấy các định hướng chiến lược lớn của NHNoVN giai đoạn 2000 – 2010 gồm: Giữ vững vai trò chủ đạo, chủ lực trong đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn; Tập trung hiện đại hoá công nghệ ngân hàng; Đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ; Mở rộng hoạt động ra khu vực đô thị; Đầu tư cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

#### **3.2.2.2. Các giải pháp chiến lược chính**

##### **3.2.2.2.1. Tiếp tục thực hiện phương châm “Đi vay để cho vay”**

Bảng 3.6 cho thấy các nguồn vốn chính của NHNoVN bao gồm: tiền gửi tiết kiệm; vay ngân hàng nhà nước; vay các tổ chức tín dụng; và vốn uỷ thác đầu tư. Trong suốt giai đoạn 2001 - 2008, nguồn vốn huy động luôn chiếm tỷ trọng trên 80%, đặc biệt từ năm 2005, tỷ trọng này đạt trên 90%. Ngược lại, vốn vay ngân hàng nhà nước giảm dần qua các năm. Đến cuối năm 2008, giảm xuống chỉ còn 25 tỷ (chiếm tỷ trọng 0,006%). Vốn vay từ các tổ chức tín dụng khác cũng chiếm tỷ trọng không đáng kể.

Nói cách khác, nguồn vốn NHNoVN có tính bền vững và ổn định khá cao và chủ yếu hoạt động trên cơ sở các nguồn vốn tự huy động (Xem Bảng 3.6 và 3.7).

**Bảng 3.6: Nguồn vốn của NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008**

*Đơn vị: Tỷ VND*

<b>Nguồn vốn</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tiết kiệm/ tiền gửi	54.571	80.816	115.668	142.364	175.651	225.481	269.945	336.850
Không kỳ hạn						56.714	127.868	76.366
Kỳ hạn < 12 tháng						62.882	57.912	123.079
Kỳ hạn > 12 tháng						105.885	33.095	137.405
Vốn vay	8.969	7.430	6.703	10.255	8.541			
Vay NHNN	4.743	5.617	3.497	3.618	2.628	1.234	1.784	25
Vay từ TCTD khác	4.226	1.813	3.206	6.637	5.913		13.920	15.526
Vốn UTĐT	3.845	4.602	7.487	6.010	6.465	7.185	2.214	10.600
<b>Tổng cộng</b>	<b>67.385</b>	<b>92.848</b>	<b>129.858</b>	<b>158.629</b>	<b>190.657</b>	<b>233.900</b>	<b>295.048</b>	<b>363.001</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*

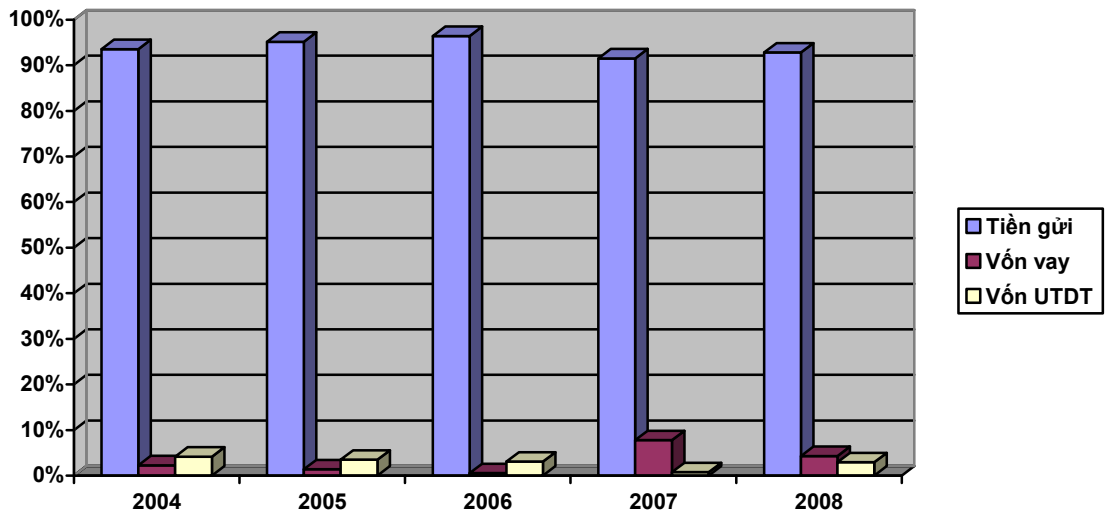
Hạn chế lớn nhất trong hoạt động huy động vốn của NHNoVN đó là thiếu khả năng huy động các nguồn vốn trung, dài hạn. Hiện tại nhu cầu vốn trung, dài hạn cho đầu tư, mở rộng và phát triển sản xuất của các hộ gia đình, các doanh nghiệp rất lớn, nhất là cho đầu tư các loại cây công nghiệp, cây dài ngày, chế biến, .. Tuy vậy, tiền gửi có kỳ hạn > 12 mà chủ yếu từ 13 - 15 tháng chỉ chiếm tỷ trọng dưới 40% (Xem Bảng 3.7).

**Bảng 3.7. Cơ cấu nguồn vốn của NHNoVN giai đoạn 2001 – 2008**

*Đơn vị: %*

<b>Nguồn vốn</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tiết kiệm/ tiền gửi	81,0	87,0	89,1	89,7	92,1	96,4	92,4	92,8
Không kỳ hạn						24,2	54,0	21,0
Kỳ hạn < 12 tháng						26,9	24,5	33,9
Kỳ hạn > 12 tháng						45,3	14,0	37,9
Vốn vay	13,3	8,0	5,2	6,5	4,5	0,5	6,6	4,3
Vay NHNN	7,0	6,0	2,7	2,3	1,4	0,5	0,8	0,1
Vay từ TCTD khác	6,3	2,0	2,5	4,2	3,1		5,9	4,3
Vốn UTĐT	5,7	5,0	5,8	3,8	3,4	3,1	0,9	2,9
<b>Tổng cộng</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*



**Biểu đồ 3.1: Cơ cấu nguồn vốn**

Để khắc phục hạn chế trên, Chính phủ nên xem xét giao các dự án do các tổ chức quốc tế tài trợ cho lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn Việt nam cho NHNoVN phục vụ. Nguồn vốn của các dự án này thường có thời hạn dài, có những dự án lên tới 10 – 15 năm. Đây được xem là giải pháp hữu hiệu khắc phục tình trạng mất cân đối giữa nguồn vốn và sử dụng vốn trung, dài hạn của NHNoVN.

### **3.2.2.2 Duy trì và phát triển hoạt động cho vay hộ nông dân truyền thống đồng thời mở ra và đẩy mạnh cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa.**

Trên cơ sở những thành công trong giai đoạn 1988 - 2000, từ 2001 đến nay, NHNoVN tiếp tục xác định hoạt động cho vay hộ nông dân truyền thống là mảng nghiệp vụ chính và thể hiện rõ vai trò chủ đạo, chủ lực của mình trong đầu tư cho khu vực nông nghiệp, nông thôn. Về tỷ trọng có giảm từ 67,13% năm 2001 xuống còn 54,7% năm 2008 song về số tuyệt đối tổng dư nợ cho vay cá nhân và hộ gia đình của Ngân hàng tăng từ 40.300 tỷ đồng năm 2001 lên gấp trên 3 lần tương đương với 134.377 tỷ đồng năm 2008. Hiện tại, tổng số lượng khách hàng là cá nhân và hộ sản xuất của NHNoVN đạt gần 10 triệu hộ trong tổng số 13 triệu hộ gia đình trên cả nước (Xem Bảng 3.8).

**Bảng 3.8: Dư nợ của NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008***Đơn vị: Tỷ VNĐ*

Dư nợ	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doanh nghiệp nhà nước	13.051	15.411	20.241	23.692	17.904	20.790	19.282	22.317
Doanh nghiệp ngoài QĐ	2.211	9.016	20.011	30.015	47.005	59.077	87.849	87.849
Hợp tác xã	92	177	336	619	500	512	672	672
Cá nhân và hộ gia đình	40.300	54.760	71.494	87.968	95.697	105.951	134.377	134.377
Khác	4.376	1.993	1.812					
<b>Tổng cộng</b>	<b>60.030</b>	<b>81.357</b>	<b>113.894</b>	<b>142.294</b>	<b>161.106</b>	<b>186.330</b>	<b>242.180</b>	<b>242.180</b>
Ngắn hạn	34.370	46.519	63.796	79.516	90.847	106.274	145.995	175.865
Trung và dài hạn	25.660	34.838	50.098	62.778	70.259	80.056	96.185	108.752
<b>Tổng cộng</b>	<b>60.030</b>	<b>81.357</b>	<b>113.894</b>	<b>142.294</b>	<b>161.106</b>	<b>186.330</b>	<b>242.180</b>	<b>284.617</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*

Luật doanh nghiệp ban hành năm 2000 tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp ngoài quốc doanh bung ra phát triển. Xác định tiềm năng phát triển của nhóm đối tượng khách hàng này, từ năm 2001, NHNoVN mở ra và đẩy mạnh cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nếu như tỷ trọng cho vay đối tượng khách hàng này của NHNoVN năm 2001 chỉ chiếm gần 4% tổng dư nợ thì đến năm 2008 con số này lên tới 37%. Về số tuyệt đối, tổng dư nợ cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa tăng mạnh từ 2.211 tỷ đồng năm 2001 lên 87.849 tỷ đồng năm 2008 (Xem Bảng 3.9). Hiện tại, có tới trên 3 vạn doanh nghiệp đang có quan hệ tín dụng với NHNoVN.

**Bảng 3.9: Cơ cấu dư nợ của NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008***Đơn vị: %*

Dư nợ	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doanh nghiệp nhà nước	21,74	18,94	17,77	16,70	11,10	11,10	7,90	7,85
Doanh nghiệp ngoài QĐ	3,68	11,08	17,57	21,10	29,20	31,70	36,30	37,00
Hợp tác xã	0,15	0,22	0,30	0,40	0,30	0,30	0,30	0,45
Cá nhân và hộ gia đình	67,13	67,31	62,77	61,80	59,40	56,90	55,50	54,70
Khác	<b>7,29</b>	<b>2,45</b>	<b>1,59</b>					
<b>Tổng cộng</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Ngắn hạn	57,25	57,18	56,01	55,80	56,40	57,00	60,30	61,80
Trung và dài hạn	42,75	42,82	43,00	44,20	43,60	43,00	39,70	38,20
<b>Tổng cộng</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*

Ngược lại với xu hướng trên, tỷ trọng dư nợ cho vay các doanh nghiệp nhà nước giảm từ 21,74% năm 2001 xuống còn 7,85% năm 2008. Như vậy, hộ nông dân và các doanh nghiệp nhỏ và vừa đang là đối tượng khách hàng chính và là hai nhóm khách hàng chiến lược của NHNoVN.

Với việc duy trì và phát triển tốt nghiệp vụ huy động và cho vay, NHNoVN hiện đang chiếm thị phần cao nhất trong số các ngân hàng thương mại của Việt nam về hai mảng hoạt động truyền thống này. Cụ thể: đến cuối năm 2007, NHNoVN chiếm thị phần 30% về cho vay và gần 20% về huy động của tất cả các ngân hàng trong hệ thống ngân hàng Việt nam (Xem Bảng 3.10).

**Bảng 3.10: Thị phần hoạt động của các Ngân hàng thương mại**

*Đơn vị: %*

Ngân hàng	2005		2006		2007	
	Huy động	Cho vay	Huy động	Cho vay	Huy động	Cho vay
Nông nghiệp	20.3	30.1	19.8	29.8	19.7	30.0
Ngoại thương	20.8	10.4	20.1	10.1	19.9	10.6
Công thương	14.8	15.2	14.3	15	14.5	15.1
Đầu tư	14.1	15	14.2	14.5	14.6	14.8
NHTMCP	15.3	15.8	16.2	16.9	17.4	17.3
NHTM khác	12.3	10.1	13.8	12.4	13.9	12.2
Tổng cộng	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

*(Nguồn: NHNN và Báo cáo của các NHTMNN)*

### 3.2.2.2.3. Đầu tư mạnh cho công nghệ thông tin và hiện đại hoá ngân hàng

Trong 3 năm gần đây, được Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước tạo điều kiện thuận lợi và sự hỗ trợ của các tổ chức tài chính quốc tế cùng với sự nỗ lực của mình, NHNoVN đã nhanh chóng tạo dựng được nền tảng công nghệ ngân hàng hiện đại. Đặc biệt, năm 2008 đánh dấu sự phát triển vượt bậc và tạo bước đột phá trong hiện

đại hoá công nghệ ngân hàng của NHNoVN, cụ thể: Ngân hàng đã hoàn thành triển khai hệ thống Corebank; phủ sóng mạng WAN đến toàn bộ 2.200 chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc; đang hoàn thiện trung tâm dữ liệu chính và trung tâm dữ liệu dự phòng. Hệ thống công nghệ hiện đại mở ra thời kỳ mới cho Ngân hàng trong việc ứng dụng và triển khai các dịch vụ tiện ích tiên tiến trên quy mô toàn quốc và tạo ưu thế cạnh tranh. Hàng loạt các dự án công nghệ có tầm quan trọng đặc biệt đã được Ngân hàng triển khai, cụ thể: dự án kết nối thẻ Visa, Master Card, Banknetvn; Gửi một nơi rút tất cả các nơi; Mobile banking: SMS banking, VN Topup, chuyển tiền qua SMS; ...

Một số dự án quan trọng khác như hệ thống xác thực tập trung PKI, hệ thống đào tạo trực tuyến E-Learning, dự án xây dựng Trung tâm hỗ trợ chi nhánh và khách hàng Contact Center, phát hành thẻ chip theo chuẩn EMV cũng đang được Ngân hàng triển khai, tạo nền tảng công nghệ tiên tiến để NHNoVN cung cấp nhiều sản phẩm ngân hàng hiện đại.

Tuy nhiên, nếu so với nhóm ngân hàng nước ngoài, NHNoVN vẫn còn khoảng cách khá xa để đuổi kịp về công nghệ ngân hàng hiện đại cũng như các tiện ích và sự đa dạng của các sản phẩm dịch vụ. Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của NHNoVN cần tiếp tục được đầu tư để có thể giới thiệu và cung cấp các dịch vụ, tiện ích ngân hàng tiên tiến. Trong khi đó, đây là một trong những lợi thế vượt trội của các ngân hàng nước ngoài do được thừa hưởng hệ thống giải pháp công nghệ và hệ thống phần mềm ứng dụng từ ngân hàng mẹ.

#### **3.2.2.2.4. Cơ cấu lại nợ, lành mạnh hoá**

Do triển khai một số chương trình cho vay theo chỉ định của Chính phủ trong giai đoạn trước như Cho vay mía đường; Cho vay khắc phục hậu quả lũ lụt; Cho vay đánh bắt cá xa bờ; Cho vay vùng II, vùng III; ... đến 31/12/2000, tổng số nợ tồn đọng của NHNoVN lên tới trên 8.100 tỷ đồng. Triển khai Đề án cơ cấu lại được Chính phủ Việt nam phê duyệt, đến cuối năm 2005, toàn bộ nợ tồn đọng phát sinh từ trước năm 2000 về cơ bản đã được NHNoVN xử lý bằng các biện pháp như Ngân sách cấp bù; xử lý bằng quỹ dự phòng rủi ro; thu hồi từ khách hàng; ... Kết quả này



đánh dấu bước chuyển về chất trong hoạt động tài chính của NHNoVN theo hướng một ngân hàng thương mại tự chủ, tự chịu trách nhiệm và kết thúc giai đoạn can thiệp trực tiếp của Chính phủ vào các hoạt động cho vay của các ngân hàng thương mại trong đó có NHNoVN.

Tại thời điểm 31/12/2000, NHNoVN có vốn tự có 2.270 tỷ. Với tổng tài sản 56.259 tỷ đồng, tỷ lệ an toàn vốn (CAR) theo tiêu chuẩn kế toán Việt nam đạt 4%. Nếu theo tiêu chuẩn kế toán quốc tế, chỉ đạt trên 1% trong khi đó theo yêu cầu của quốc tế, tỷ lệ này đối với một ngân hàng thương mại phải phải đạt tối thiểu 8%. Giai đoạn 2000 - 2005, Chính phủ Việt nam đã thực hiện 4 lần cấp vốn bổ sung cho NHNoVN từ nguồn phát hành trái phiếu đặc biệt với tổng số tiền 3.590 tỷ. Cùng với lợi nhuận để lại và các nguồn khác, tổng vốn tự có của NHNoVN được nâng lên 7.702 tỷ đồng vào cuối năm 2005. Tuy nhiên, do tốc độ tăng tổng tài sản của NHNoVN luôn duy trì ở mức cao (từ 25 - 30%/năm), cho dù có những cố gắng trong bổ sung vốn tự có, tỷ lệ an toàn vốn của NHNoVN cũng chỉ tăng lên chút ít đạt 4,5% vào cuối năm 2005.

**Bảng 3.11: CAR theo tiêu chuẩn kế toán Việt nam của NHNoVN**

*Đơn vị: Tỷ VND*

Khoản mục	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/03/2009
I. Vốn cấp I				
II. Vốn cấp II	4.453	6.326	6.396	6.516
IV. Tổng vốn tự có	12.373	20.116	20.422	23.088
V. Tổng tài sản có rủi ro	209.586	274.707	345.412	358.794
<b>CAR</b>	<b>5,9%</b>	<b>7,3%</b>	<b>5,9%</b>	<b>6,43%</b>

*Nguồn: NHNo&PTNT VN*

Năm 2007, đánh dấu sự bứt phá của NHNoVN trong việc nâng cao năng lực tài chính. Lợi nhuận trước thuế tăng 31%. Tất cả các chỉ số tài chính đều được cải thiện mạnh, đặc biệt chỉ số CAR tăng từ 5,9% năm 2006 lên 7,3% năm 2007.

Sang năm 2008, do tác động của khủng hoảng tài chính thế giới và những khó khăn trong nước, mặc dù so với các ngân hàng khác kết quả tài chính của NHNoVN khá tốt song ở mức thấp hơn năm 2008, cụ thể: lợi nhuận trước thuế đạt 2.510 tỷ đồng và chỉ số CAR 5,9%.

**Bảng 3.12: Chỉ số tài chính của một số NHTMNN**

Ngân hàng	2005			2006			2007		
	ROA	ROE	CAR	ROA	ROE	CAR	ROA	ROE	CAR
NH Nông nghiệp	0.78	11.5	4.90	0.51	13.28	4.70	1,61	69,37	7,3 0
NH Ngoại thương	0.95	15.36	6.10	1.72	25.36	6.60	1,10	16,95	12,4
NH Công thương	0.28	8.42	5.20	0.45	9.87	5.10	0,69	10,8	8,5
NH Đầu tư	0.25	9.40	3.36	0.47	16.5	5.90	0,84	15,66	9,2

(Nguồn: NHNN và Báo cáo của các NHTMNN)

Như vậy, giai đoạn 2001 - 2008, tình hình tài chính của NHNoVN được cải thiện đáng kể theo hướng một ngân hàng thương mại tự chủ, tự bền vững về tài chính. Tuy vậy, có hai tồn tại vẫn chưa được khắc phục: (i) NHNoVN chưa đáp ứng tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8% theo cả tiêu chuẩn kế toán Việt nam và tiêu chuẩn kế toán quốc tế. Trong điều kiện chưa được cổ phần hoá như hiện nay, để khắc phục hạn chế này, Chính phủ Việt nam cần xem xét bổ sung vốn cho NHNoVN; (ii) Khả năng sinh lời trên tổng tài sản có thấp, phản ánh hiệu quả sử dụng tài sản của NHNoVN còn hạn chế (Xem Bảng 3.12). Mặt khác thu nhập chính của NHNoVN vẫn từ hoạt động tín dụng truyền thống. Tỷ lệ thu ngoài tín dụng qua các năm chỉ chiếm trên dưới 10%.

#### **3.2.2.2.5. Điều chỉnh bộ máy tổ chức theo hướng sắp xếp lại Trụ sở chính, duy trì mạng lưới chi nhánh khu vực nông thôn đồng thời mở ra các chi nhánh khu vực đô thị để huy động vốn chuyển về đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn**

Ngoài một Văn phòng đại diện tại nước ngoài (Campuchia) và hai Văn phòng đại diện miền: một ở Đà Nẵng điều phối hoạt động của các chi nhánh tại khu vực miền Trung và một ở TP. Hồ Chí Minh điều phối hoạt động của các chi nhánh tại khu vực miền Nam, hiện tại NHNoVN có 2.239 chi nhánh và phòng giao dịch trên

toàn quốc gồm: 01 Sở giao dịch, 149 chi nhánh loại 1, loại 2 trực thuộc NHNoVN; 771 chi nhánh hoạt động hạn chế phụ thuộc chi nhánh trực thuộc NHNoVN (chi nhánh loại 3); và 1.303 phòng giao dịch (Xem Bảng 3.13).

**Bảng 3.13: Số lượng Sở, Chi nhánh, Đơn vị sự nghiệp và các Công ty trực thuộc của NHNoVN**

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1. Sở giao dịch	3	1	1	2	2	2	2	2
2. Chi nhánh cấp 1	84	89	91	105	105	106	117	149
3. Chi nhánh cấp 2	563	577	748	617	593	596		
4. Chi nhánh cấp 2 loại 5				176	264	272	818	771
5. Chi nhánh cấp 3	717	846	688	697	684	692		
6. Ngân hàng lưu động	49	49						
7. Phòng giao dịch		80	180	218	328	452	1.154	1.303
8. Công ty trực thuộc	3	5	7	8	8	9	8	8
9. Đơn vị sự nghiệp		2	2	2	3	3	3	3
10. Văn phòng đại diện	2	2	2	2	3	3	3	3
<b>Tổng số</b>	<b>1.421</b>	<b>1.651</b>	<b>1.719</b>	<b>1.827</b>	<b>1.990</b>	<b>2.135</b>	<b>2.105</b>	<b>2.239</b>

*Nguồn: NHNo&PTNT VN*

Để nâng cao hiệu quả hoạt động và khắc phục những hạn chế trong chiến lược phát triển giai đoạn trước, bộ máy tổ chức của NHNoVN đã được điều chỉnh lại.

#### **a. Sắp xếp lại Trụ sở chính**

Trong những năm đầu thành lập, bộ máy tại Trụ sở chính của NHNoVN được mô phỏng dập khuôn theo Ngân hàng Nhà nước Trung ương, ở Ngân hàng Nhà nước có Vụ nào thì ở NHNo có phòng đó, cụ thể gồm 13 phòng phân theo các mảng nghiệp vụ

Từ năm 1994, Trụ sở chính NHNoVN áp dụng mô hình khối (có các phòng trong khối), tạo tiền đề cho việc quản lý nghiệp vụ theo khách hàng, gồm các khối Tín dụng, Dịch vụ và Sản phẩm mới; Kinh tế - Kế hoạch; Hạch toán kinh doanh; Kinh tế đối ngoại và quản lý hối đoái; Tổ chức - cán bộ và đào tạo; và một số phòng trực thuộc Tổng giám đốc. Mô hình khối có phòng cho phép Trụ sở chính điều hành

theo mảng nghiệp vụ đồng thời cho phép phân chia nhỏ các mảng nghiệp vụ hình thành chức năng của các phòng trực thuộc khối, do vậy, mô hình này vừa có tính tập trung vừa có sự phân chia chức năng để dễ dàng quản lý.

Tháng 06/2001, theo Nghị định 49/2000/NĐ-CP của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại nhà nước, NHNoVN tiến hành điều chỉnh mô hình tổ chức. Theo mô hình mới, Trụ sở chính ban đầu được cơ cấu thành 18 Ban chức năng thay vì 10 khối như mô hình cũ. Khác với trước đây, ban không chia thành các phòng. Đến cuối năm 2005, số lượng đầu mối tại Trụ sở chính được phình ra và lên tới 25 Ban/ phòng và Trung tâm trực thuộc trực tiếp Tổng giám đốc.

Nhằm tinh gọn bộ máy quản lý, giảm các cầu cấp trung gian, tăng hiệu quả điều hành của Trụ sở chính, từ đầu năm 2006, NHNoVN thực hiện việc sát nhập các ban, phòng có chức năng, nhiệm vụ tương đối giống nhau, giải thể các đầu mối không thực sự cần thiết. Kết quả, đến cuối năm 2008, Trụ sở chính rút xuống còn 22 đầu mối.

Theo đánh giá, mô hình hiện tại đã làm tăng năng lực và hiệu quả hoạt động của Trụ sở chính, kịp thời tham mưu cho lãnh đạo ban hành các cơ chế, chính sách chỉ đạo toàn hệ thống, giải quyết nhanh chóng các yêu cầu của chi nhánh. Tuy vậy, so với yêu cầu của một ngân hàng hiện đại, mô hình trụ sở chính hiện nay của NHNoVN đang bộc lộ một số hạn chế.

*Thứ nhất*, chức năng, nhiệm vụ của một số ban vẫn chồng chéo hoặc chưa được phân định rõ ràng do vậy dẫn đến tình trạng có những việc không biết thuộc ban/ phòng nào xử lý. Chẳng hạn giữa hai ban tín dụng: Tín dụng doanh nghiệp và Tín dụng cá nhân và hộ sản xuất. Cả hai ban đều có nhiệm vụ ban hành, chỉ đạo và kiểm tra việc triển khai các văn bản liên quan đến tín dụng. Tuy vậy, các cơ chế, chính sách và quy trình hiện nay vẫn ghép chung tín dụng doanh nghiệp với tín dụng hộ gia đình, điển hình là Quyết định 72 về quy định cho vay khách hàng. Do vậy, có nhiều cơ chế vẫn có sự trùng lặp, chồng chéo giữa hai ban.

*Thứ hai*, còn thiếu một số ban rất cần thiết cho một ngân hàng thương mại có quy mô, phạm vi và nội dung hoạt động đa dạng như NHNoVN, điển hình là ban quản lý chi nhánh. Như đã phân tích trong Chương II, Ngân hàng Nông nghiệp và các Hợp tác xã Nông nghiệp Thái lan (BAAC) cũng có mạng lưới rộng khắp như

NHNoVN và để quản lý một cách hiệu quả các chi nhánh, BAAC có riêng ban quản lý chi nhánh có trách nhiệm xây dựng các tiêu chí phân loại, đánh giá và xếp hạng thường xuyên các chi nhánh. Nếu không đáp ứng các tiêu chí đưa ra, một chi nhánh có thể bị giải thể, sát nhập nhưng ngược lại nếu tốc độ phát triển và quy mô được mở rộng chi nhánh đó có thể được tách thành hai hoặc nhiều chi nhánh.

Bộ phận rất quan trọng khác tại Trụ sở chính đó là Ủy ban Quản lý tài sản có, tài sản nợ (ALCO). Ủy ban có trách nhiệm tổng hợp, theo dõi những biến động dù là nhỏ nhất trong cơ cấu tài sản có, tài sản nợ để tham mưu Tổng giám đốc có những điều chỉnh, quyết sách phù hợp. Ủy ban ALCO còn tổng hợp, theo dõi, tham mưu trong việc quản trị các loại rủi ro như rủi ro lãi suất, thanh khoản, tín dụng, hối đoái, ... Tại NHNoVN trước đây có thành lập bộ phận này tuy nhiên sau một thời gian hoạt động không phát huy tác dụng nên đã bị giải thể. Tuy vậy, đối với một ngân hàng thương mại hiện đại cần thiết phải có một ủy ban ALCO đủ mạnh.

*Thứ ba*, hiện tại mỗi phó tổng giám đốc được phân công chỉ đạo một số ban/phòng có liên quan. Tuy vậy, việc phân mảng của các phó tổng giám đốc chưa thực sự rõ ràng và chưa thực sự theo mảng công việc. Việc phân mảng rõ ràng sẽ cho phép các ban/phòng có những chức năng tương đối liên quan đến nhau phối hợp nhịp nhàng, chặt chẽ và phát huy hiệu quả hơn.

### ***b. Duy trì mạng lưới hoạt động tại khu vực nông thôn***

Hệ thống chi nhánh rộng khắp, trải dài và có mặt tại tất cả các huyện trên toàn quốc là một lợi thế vượt trội và điểm mạnh khó một ngân hàng nào tại Việt nam có được. Hiện tại, ở các tỉnh, NHNoVN có chi nhánh tỉnh (chi nhánh loại 1, loại 2), dưới đó là chi nhánh huyện (chi nhánh loại 3) và xuống dưới có các phòng giao dịch. Tuy nhiên, việc sử dụng và khai thác kênh phân phối như thế nào để tối đa hoá lợi nhuận cũng như để khai thác triệt để lợi thế cạnh tranh này là một việc cần được phân tích, đánh giá cụ thể.

*Những ưu điểm của mạng lưới chi nhánh khu vực nông thôn:*

**Một là**, NHNoVN có thể tiếp cận tới đông đảo khách hàng tại tất cả các vùng, miền, khu vực trên toàn quốc. Ngoài các chi nhánh loại 1, loại 2, loại 3 và phòng giao dịch là những điểm kinh doanh cố định, NHNoVN còn sử dụng gần 800 xe ô tô ngân hàng lưu động để cho vay, thu nợ, huy động trực tiếp tại các thôn, bản, kể cả các địa bàn thuộc vùng sâu, vùng xa.

**Hai là**, thông qua kênh phân phối rộng khắp, NHNoVN có thể triển khai các dịch vụ mà đối tượng khách hàng mục tiêu được phân bổ rải rác trên một phạm vi rộng. Điển hình là dịch vụ chuyển tiền nhanh Western Union; dịch vụ thanh toán; dịch vụ thu tiền điện, tiền nước. Đối tượng khách hàng của các dịch vụ này là người dân sống tại tất cả các vùng, miền, thậm chí là vùng sâu, vùng xa. Hiện tại, chỉ có NHNoVN mới có khả năng cung cấp các dịch vụ này tới tận cấp xã.

**Ba là**, NHNoVN xây dựng được mối quan hệ truyền thống rất tốt và bám rễ vào từng ngõ ngách của mọi vùng, khu vực nông thôn. Nói cách khác, NHNoVN đã khẳng định được uy tín, thương hiệu và một hình ảnh gần gũi với mọi người dân, với các cấp chính quyền địa phương. Đây là nhân tố thành công quan trọng giúp NHNoVN thông hiểu cận kẽ khách hàng - yếu tố giúp duy trì tỷ lệ thu hồi nợ rất cao, trên 97% khi cho vay nông nghiệp, nông thôn.

**Bốn là**, nông thôn là địa bàn cho vay chính của NHNoVN. Do mức độ cạnh tranh trên thị trường tài chính nông thôn chưa cao, ngoài NHNoVN chỉ có hoạt động của hệ thống quỹ tín dụng nhân dân và một số ngân hàng cổ phần nông thôn, NHNoVN có thể khai thác lợi thế này để mở rộng hoạt động cho vay của mình. Mặc dù cho vay nông thôn với đặc điểm món vay nhỏ và chi phí hoạt động lớn song đổi lại là sức ép về lãi suất không lớn, tỷ lệ thu hồi nợ cao và chất lượng tín dụng luôn được đảm bảo.

**Năm là**, hoạt động trên thị trường tài chính nông thôn, mức độ cạnh tranh không nhiều nên NHNoVN ít bị sức ép về nguồn nhân lực. Nếu so sánh với các chi nhánh ngân hàng khác trên cùng địa bàn, mức thu nhập cũng như các điều kiện làm việc của các chi nhánh NHNoVN có tính cạnh tranh do vậy gần như không diễn ra hiện tượng chảy máu chất xám tại các khu vực này. Do nhu cầu về các sản phẩm,

dịch vụ, tiện ích không cao bằng khu vực thành thị nên yêu cầu về đầu tư cơ sở hạ tầng, nhất là hệ tầng công nghệ thông tin cũng không thật gay gắt.

*Những hạn chế của hệ thống mạng lưới khu vực nông thôn*

**Một là**, do trước đây tiếp quản từ NHNN, không ít chi nhánh được hình thành theo địa bàn hành chính, theo nhiệm vụ chính sách, do vậy hiện nay không còn phù hợp với yêu cầu kinh doanh. Thực tế tại một số chi nhánh, năng suất lao động thấp, các chỉ tiêu huy động, dư nợ bình quân, doanh thu quá thấp dẫn đến thu nhập không đủ trang trải chi phí. Tại một số huyện, nhất là huyện vùng cao, điều kiện kinh doanh rất khó khăn. Khách hàng chủ yếu là các hộ gia đình nghèo - đối tượng phục vụ của Ngân hàng chính sách xã hội hiện nay. Tuy nhiên, để tiếp tục phục vụ nông nghiệp, nông dân, NHNoVN phải hỗ trợ để duy trì hoạt động các chi nhánh này.

**Hai là**, hoạt động của các chi nhánh khu vực nông thôn vẫn chủ yếu là huy động vốn và cho vay truyền thống. Các dịch vụ khác gần như không có. Ngay cả huy động truyền thống, các hình thức chưa đa dạng do vậy chưa khai thác triệt để nguồn tiền nhàn rỗi trong dân cư. Kinh nghiệm của một số ngân hàng nông nghiệp tiên tiến trong khu vực chẳng hạn Ngân hàng Nông nghiệp Indônêsi (Bankrakyat), Ngân hàng Nông nghiệp và các Hợp tác xã Nông nghiệp Thái lan (BAAC) cho thấy nếu có các hình thức huy động phù hợp, nguồn vốn huy động từ khu vực nông thôn hoàn toàn đủ khả năng đáp ứng nhu cầu vay vốn của khu vực này.

**Ba là**, NHNoVN chưa khai thác tối đa lợi thế về mạng lưới và con người tại các khu vực nông thôn để tăng cường bán chéo các sản phẩm. Hiện tại NHNoVN có một số lượng đông đảo cán bộ tín dụng (khoảng 17.000 người) và họ thường xuyên duy trì, tiếp xúc với hàng triệu hộ gia đình đang có quan hệ vay vốn. Tuy vậy, do chưa được đào tạo, trang bị các kiến thức, kỹ năng cần thiết và hệ thống các chi nhánh tại khu vực nông thôn chưa có chiến lược triển khai, nên một loạt các sản phẩm bán chéo vẫn chưa được thực hiện tại các chi nhánh khu vực nông thôn, chẳng hạn: đại lý bán bảo hiểm; đại lý thu tiền điện, tiền nước; ...

*c. Mở ra các chi nhánh khu vực đô thị để huy động vốn chuyển về đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn*

Từ năm 2006, nhận thức được tầm quan trọng trong công tác huy động vốn, chiếm lĩnh thị trường, thị phần của các chi nhánh tại các khu vực này, NHNoVN đã xây dựng và triển khai đề án phát triển hoạt động tại các khu vực đô thị loại I và sau đó là đô thị loại II. Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch tăng mạnh qua các năm từ 1.421 năm 2001 lên 1.990 năm 2005 và 2.239 năm 2008, phân tăng lên chủ yếu tại khu vực đô thị. Có thể tóm tắt những kết quả nổi bật của việc triển khai Đề án này như sau:

**Một là**, mạng lưới chi nhánh được hình thành và mở rộng nhanh chóng do đó đã tăng khả năng tiếp cận của Ngân hàng tới các đối tượng khách hàng. Đến cuối năm 2008, trong tổng số 149 chi nhánh loại I, tại thành phố Hồ Chí Minh đã có tới 46 chi nhánh và Hà nội 30 chi nhánh. Với mạng lưới chi nhánh rộng khắp tại khu vực đô thị, NHNoVN ngày càng khẳng định vị trí và vai trò của mình tại các trung tâm kinh tế lớn của đất nước. Đến cuối năm 2008, tại các thành phố lớn gồm Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hải Phòng và Cần Thơ, nguồn vốn của các chi nhánh NHNoVN chiếm 18,9% tổng nguồn vốn của tất cả các tổ chức tín dụng trên địa bàn. Riêng khu vực Hà Nội chiếm gần 24%; Đà Nẵng chiếm 23,5% và Tp. Hồ Chí Minh chiếm 14%.

**Hai là**, hệ thống chi nhánh tại các khu vực đô thị loại I, đặc biệt tại 2 thành phố Hà Nội và Tp. Hồ Chí Minh đóng vai trò quan trọng trong công tác huy động vốn của NHNoVN. Trong tổng số 363.001 tỷ đồng tổng nguồn vốn vào cuối năm 2008, nguồn vốn huy động từ khu vực Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh đạt 195.530 tỷ đồng chiếm 53,86%; trong đó khu vực Hà Nội chiếm 29,66% và TP. Hồ Chí Minh 24,20%. Các khu vực khác đều chiếm dưới 10% (Xem Bảng 3.14).

Nói cách khác, việc mở rộng và phát triển các chi nhánh khu vực đô thị là công cụ hiệu quả huy động và thu hút các nguồn vốn tại các khu vực được coi là trọng điểm kinh tế của cả nước để đưa về đầu tư tại khu vực nông thôn.

**Ba là**, nguồn nhân lực tại các chi nhánh khu vực đô thị đã được quan tâm và chú trọng phát triển. Đến cuối năm 2008, tổng số lao động tại các chi nhánh đô thị loại I là 6.825 người, chiếm 20,3% lao động toàn hệ thống, tăng 1.032 lao động so với năm 2007. Phần lớn lao động tăng thêm được tuyển dụng rộng rãi. Bên cạnh đó,



NHNoVN dành ưu tiên đào tạo cho khu vực này, chủ yếu là đào tạo tin học và ngoại ngữ nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng phục vụ và dịch vụ của các đối tượng khách hàng.

**Bảng 3.14: Tỷ trọng nguồn vốn tại hai thành phố lớn**

*Đơn vị tính: Tỷ VND*

Nguồn vốn	2006		2007		2008	
	Số tiền	%	Số tiền	%	Số tiền	%
Khu vực miền núi cao – Biên giới	6.149	2,63	7.817	2,65	10.578	2,91
Khu vực Trung du Bắc bộ	11.586	4,95	14.115	4,78	17.138	4,72
Khu vực TP. Hà nội	80.002	34,20	94.703	32,10	107.664	29,66
Khu vực Đồng bằng Sông Hồng	22.005	9,41	27.956	9,48	34.369	9,47
Khu vực khu bốn cũ	12.186	5,21	15.202	5,15	19.592	5,40
Khu vực duyên hải miền trung	12.92	5,52	15.965	5,41	18.751	5,17
Khu vực Tây nguyên	7.037	3,01	8.692	2,95	9.412	2,59
Khu vực TP. Hồ Chí Minh	48.881	20,90	65.743	22,28	87.866	24,21
Khu vực Đông nam bộ	17.097	7,31	23.376	7,92	29.691	8,18
Khu vực Tây nam bộ	16.037	6,86	21.479	7,28	27.940	7,70
<b>Tổng cộng</b>	<b>233.9</b>	<b>100,00</b>	<b>295.048</b>	<b>100,00</b>	<b>363.001</b>	<b>100,00</b>

*Nguồn: NHNo&PTNTVN*

**Bốn là**, ưu tiên đầu tư và ứng dụng công nghệ thông tin tại các chi nhánh khu vực đô thị loại I. Trong năm 2008, NHNoVN đã triển khai Dự án hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống thanh toán tại 100% chi nhánh. Đây là nền tảng công nghệ cơ bản để các chi nhánh triển khai các dịch vụ, tiện ích tiên tiến.

**Năm là**, các sản phẩm, dịch vụ tiện ích tiên tiến được ưu tiên phát triển do vậy tăng khả năng cạnh tranh của NHNoVN tại khu vực đô thị, cụ thể: trang bị thêm máy ATM; dịch vụ gửi tiền một nơi rút tất cả các nơi; triển khai phát hành thẻ quốc tế, thẻ tín dụng nội địa; Mobile banking; ...

Tuy vậy, hoạt động của các chi nhánh khu vực đô thị đã bộc lộ một số hạn chế ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của NHNoVN trên địa bàn được coi là tâm điểm của cạnh tranh.

**Một là**, hệ thống chi nhánh tại khu vực đô thị loại I nhất là Hà nội và Tp. Hồ Chí Minh được mở rộng song thiếu quy hoạch dẫn đến chồng chéo, cạnh tranh không lành mạnh ngay cả giữa các chi nhánh trong cùng hệ thống và hơn nữa gây lãng phí trong đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng, đặc biệt là đầu tư xây dựng mạng thanh toán nội bộ giữa các chi nhánh. Trên nhiều tuyến phố tuy không dài nhưng có tới 2 hoặc 3 chi nhánh NHNoVN.

**Hai là**, phần lớn trụ sở, phòng giao dịch là đi thuê, chưa ổn định có tính tạm thời nên không theo một quy chuẩn vừa có tác động không tốt tới hình ảnh, thương hiệu NHNoVN vừa không tạo dựng được lòng tin của khách hàng. Trong khi đó, các ngân hàng khác đặc biệt là các ngân hàng thương mại cổ phần rất chú trọng tới hình ảnh, thương hiệu, đầu tư các trụ sở làm việc, phòng giao dịch.

**Ba là**, trình độ cán bộ tuy đã có cải thiện song chưa đáp ứng được yêu cầu kinh doanh trong cơ chế thị trường. NHNoVN chưa có một cơ chế thoả đáng thu hút nguồn nhân lực có chất lượng tại các khu vực, thị trường có tính cạnh tranh cao. Trong khi đó, các ngân hàng thương mại cổ phần, ngân hàng liên doanh và các ngân hàng nước ngoài có chính sách hấp dẫn thu hút nguồn nhân lực trẻ, có kiến thức, có năng lực thông qua cơ chế lương, thưởng, phụ cấp hoặc các chính sách phúc lợi khác.

**Bốn là**, công nghệ thông tin đã được ưu tiên triển khai song chưa thể so sánh được với các ngân hàng liên doanh, ngân hàng nước ngoài và thậm chí một số NHTMNN hoặc ngân hàng cổ phần khác. Với ưu thế về công nghệ, các ngân hàng thương mại cổ phần luôn đưa ra thị trường các sản phẩm, tiện ích hấp dẫn lôi kéo khách hàng.

**Năm là**, các chi nhánh trên địa bàn đô thị loại I có đóng góp rất lớn về nguồn vốn và tài chính cho toàn hệ thống song NHNoVN chưa có cơ chế khuyến khích riêng biệt, hơn hẳn tạo động lực phát triển, mở rộng kinh doanh của các chi nhánh. Phần lớn các cơ chế hoạt động về tín dụng, tài chính, ... đều giống như các chi nhánh khu vực nông thôn do vậy chưa tạo ra sức bật và bước đột phá để các chi nhánh bung ra phát triển, cạnh tranh ngang bằng với các ngân hàng cổ phần, các chi nhánh, ngân hàng nước ngoài.

**Sáu là**, các sản phẩm, dịch vụ của các chi nhánh NHNoVN tại khu vực đô thị còn tương đối nghèo nàn. Hay nói cách khác NHNoVN chưa có một chiến lược phát triển các sản phẩm, dịch vụ có tính cạnh tranh cao đáp ứng các yêu cầu/ nhu cầu của các đối tượng khách hàng tại các khu vực đô thị. Thị hiếu tiêu dùng; mức độ sử dụng các sản phẩm, dịch vụ; yêu cầu về chất lượng; yêu cầu về phương thức cung cấp ; yêu cầu về tiện ích của các đối tượng khách hàng tại khu vực đô thị và khu vực nông thôn là hoàn toàn khác nhau nhưng cách tiếp cận và chiến lược kinh doanh của NHNoVN tại hai khu vực này vẫn chưa có những khác biệt rõ nét.

#### ***d. Những bất cập trong mô hình tổ chức hệ thống hiện nay của NHNoVN***

Như đã phân tích ở trên, tính chất và đặc điểm hoạt động của hệ thống chi nhánh khu vực đô thị và khu vực nông thôn có sự khác biệt rất cơ bản. Tuy vậy, NHNoVN vẫn điều hành và chỉ đạo hai hệ thống này với cùng một hệ thống các cơ chế, chính sách. Trong thời gian gần đây do nhận thức được sự khác biệt này, NHNoVN đã áp dụng một số cơ chế, chính sách tạo ít nhiều động lực cho sự mở rộng và phát triển của các chi nhánh khu vực đô thị, chẳng hạn: ưu tiên về tuyển dụng, ưu tiên trong đầu tư cơ sở hạ tầng nhất là trụ sở làm việc, công nghệ thông tin, phương tiện làm việc, ... tuy nhiên vẫn chưa tương xứng. Mô hình trộn lẫn hiện nay đã bộc lộ nhiều hạn chế và trên thực tế làm giảm khả năng cạnh tranh, thui chột động lực phát triển và chưa khai thác tối đa các lợi thế của một ngân hàng thương mại lớn nhất Việt nam.

**Về bản chất dịch vụ:** nhu cầu về các sản phẩm, dịch vụ của các đối tượng khách hàng tại hai khu vực là hoàn toàn khác nhau. Tại khu vực đô thị chủ yếu là các tổng công ty, các doanh nghiệp, các cá nhân có thu nhập cao cần được cung cấp các sản phẩm, tiện ích hiện đại chẳng hạn như nối mạng thanh toán trực tuyến, Phonebanking, Internet Banking...trong khi đó đây là các sản phẩm có thể gọi là “xa xỉ” và không phù hợp với trình độ cũng như nhu cầu của các hộ gia đình nông thôn.

**Về năng lực, yêu cầu cán bộ:** phục vụ tại các vùng nông thôn nơi khách hàng chủ yếu là hộ nông dân không cần phải có các cán bộ có trình độ, kỹ năng cao, không cần phải thông thạo ngoại ngữ... song đây lại là điều kiện tiên quyết khi phục vụ các khách hàng lớn, các khách hàng tại các khu đô thị, khu công nghiệp.

**Về các chính sách, quy trình nghiệp vụ:** rõ ràng khi phân tích, thẩm định dự án lớn đòi hỏi các chuyên gia cao cấp, quy trình đánh giá chặt chẽ, trong khi đó cho vay các hộ nông dân nhiều khi phải “trông giò, bỏ thóc”.

**Về chính sách khách hàng:** đơn giản là chính sách lãi suất. Đối với khu vực nông nghiệp, nông thôn rõ ràng NHNoVN có nhiều ưu thế cạnh tranh vượt trội, thậm chí nhiều nơi giữ vị trí độc quyền do vậy hoàn toàn có thể áp dụng chính sách lãi suất cao để bù đắp rủi ro lớn. Ngược lại, tại các thành phố, thị xã, khu đô thị - những nơi diễn ra cạnh tranh gay gắt thì rõ ràng không thể áp dụng chính sách lãi suất cao. Hơn nữa, tại các khu vực này, phải mở rộng dịch vụ phi tín dụng lấy nguồn thu từ dịch vụ là chính. Nói cách khác, chính sách khách hàng giữa khu vực thành thị và nông thôn cũng cần có sự khác biệt.

**Về cơ chế tài chính/ cơ chế tạo động lực:** tại các chi nhánh đô thị của NHNoVN hiện đang tồn tại một thực trạng đó là “làm ra nhiều” mà không được hưởng tương xứng do cơ chế tài chính, cơ chế khuyến khích vẫn mang tính đánh đồng giữa các chi nhánh đô thị và chi nhánh nông thôn. Điển hình là cơ chế lương, thưởng, đãi ngộ cán bộ. Điều này đang là một trong những trở ngại đối với NHNoVN trong việc thu hút “nhân tài” phục vụ ở những địa bàn, những mảng nghiệp vụ đòi hỏi các cán bộ có trình độ cao.

### **3.2.2.2.6. Giới thiệu và phát triển các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích mới nhằm gia tăng nguồn thu từ hoạt động ngoài tín dụng**

Tuy được nâng dần qua các năm song thu từ các hoạt động ngoài tín dụng truyền thống vẫn chiếm tỷ lệ nhỏ (dưới 10%) trong tổng thu của NHNoVN. Nói cách khác, lãi cho vay vẫn là nguồn thu chính của NHNoVN. Để tăng cường khả năng bền vững về tài chính, đa dạng hoá các nguồn thu nhập và giảm bớt sự phụ thuộc vào hoạt động tín dụng truyền thống theo hướng một ngân hàng hiện đại, cùng với tiến độ hiện đại hoá công nghệ ngân hàng, giai đoạn gần đây NHNoVN chú trọng đa dạng hoá các sản phẩm, cung cấp ngày càng nhiều các dịch vụ, tiện ích tiên tiến, có chất lượng cao.

Có nhiều tiêu chí khác nhau phân loại các sản phẩm, dịch vụ hiện NHNoVN đang cung cấp. Theo đối tượng khách hàng, phân thành các sản phẩm, dịch vụ phục vụ các Tổng công ty; Các doanh nghiệp vừa và nhỏ; Các cá nhân và hộ gia đình. Theo kênh phân phối, phân thành các sản phẩm, dịch vụ cung cấp tại quầy; Qua Internet; Qua Mobile; Qua ATM/EDC/POS; ... Tuy nhiên, phân theo các nghiệp vụ hiện có là cách phân loại thông dụng nhất. Theo cách này, NHNoVN đang cung cấp 170 sản phẩm, dịch vụ, trong đó 150 sản phẩm, dịch vụ cung cấp tới khách hàng và 20 sản phẩm, dịch vụ cung cấp tới các tổ chức tín dụng và các định chế tài chính trên thị trường vốn và chia thành 10 nhóm: (i) Nhóm sản phẩm tiền gửi; (ii) Nhóm sản phẩm cấp tín dụng; (iii) Nhóm sản phẩm dịch vụ tài khoản và thanh toán trong nước; (iv) Nhóm sản phẩm dịch vụ thanh toán quốc tế; (v) Nhóm sản phẩm Treasury; (vi) Nhóm sản phẩm đầu tư; (vii) Nhóm sản phẩm thẻ; (viii) Nhóm sản phẩm ngân hàng điện tử (E-Banking); (ix) Nhóm sản phẩm dịch vụ ngân quỹ và quản lý tiền tệ; và (x) Nhóm sản phẩm khác (**Xem Phụ lục 3.1**). Thực trạng cung cấp một số nhóm các sản phẩm, dịch vụ chính như sau:

#### *a. Sản phẩm tiền gửi*

Đây là sản phẩm truyền thống của NHNoVN song cũng không ngừng được cải tiến, thay đổi và đa dạng hoá nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Về tiền gửi, có Tiền gửi không kỳ hạn; Tiền gửi có kỳ hạn (trả sau toàn bộ, trả lãi sau định kỳ, trả trước toàn bộ); Tiền gửi lãi suất bậc thang theo thời gian gửi. Về tiền gửi tiết kiệm: Tiết kiệm không kỳ hạn; Tiết kiệm có kỳ hạn thông thường; Tiết kiệm theo thời gian, theo số dư; Tiết kiệm gửi góp; Tiền gửi tiết kiệm bằng vàng; Tiết kiệm dự thưởng; Tiết kiệm rút gốc linh hoạt; ... Về phát hành giấy tờ có giá: Giấy tờ có giá ngắn hạn (kỳ phiếu, tín phiếu, chứng chỉ tiền gửi ngắn hạn); Giấy tờ có giá dài hạn (trái phiếu, chứng chỉ tiền gửi dài hạn, các loại giấy tờ có giá dài hạn khác). Trong bối cảnh lạm phát cao của nền kinh tế đồng thời nhanh nhạy với tâm lý của người gửi tiền, năm 2008 NHNoVN giới thiệu chương trình huy động VND đảm bảo giá trị theo giá vàng. Theo đó, khi giá vàng giảm, khách hàng được đảm bảo. NHNoVN đang có kế hoạch giới thiệu các hình thức huy động hấp dẫn khác như huy động VND đảm bảo theo giá USD, tiết kiệm lãi suất bậc thang,...

Trong huy động tiết kiệm, NHNoVN có một số lợi thế vượt trội so với các ngân hàng khác, nhất là các ngân hàng thương mại cổ phần. *Thứ nhất*, NHNoVN có mạng lưới rộng, phủ khắp cả nước. *Thứ hai*, do là ngân hàng nhà nước và gần đây uy tín, hình ảnh cũng như thương hiệu của NHNoVN được khẳng định, biết đến rộng rãi trong và ngoài nước, nên người gửi tiền có tâm lý yên tâm, tin tưởng hơn khi gửi tại NHNoVN. *Thứ ba*, toàn bộ tiền gửi tại NHNoVN được bảo hiểm bởi Công ty bảo hiểm tiền gửi Việt nam.

Tuy vậy, hoạt động huy động tiết kiệm vẫn bộc lộ một số hạn chế: khả năng huy động, thu hút tiền gửi tại các chi nhánh nông thôn chưa được khai thác; các sản phẩm huy động đơn điệu; ... NHNoVN đang đứng trước áp lực cạnh tranh với Công ty tiết kiệm bưu điện. Việc Công ty tiết kiệm bưu điện huy động được số tiền rất lớn chứng tỏ tiềm năng huy động tại khu vực nông thôn còn rất tiềm tàng.

### ***b. Sản phẩm cấp tín dụng***

Hiện tại, NHNoVN có dư nợ cho vay tới gần 10 triệu hộ gia đình trong tổng số 13 triệu hộ cả nước và trên 3 vạn doanh nghiệp, chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các sản phẩm cho vay ngày càng được hoàn thiện và đa dạng hơn. Ngoài các hình thức cho vay nông nghiệp, nông thôn truyền thống như cho vay lưu vụ, cho vay trực tiếp, cho vay qua tổ - nhóm, NHNoVN mở ra các hình thức cho vay khác như cho vay đồng tài trợ, cho vay tiêu dùng, cho vay xuất khẩu lao động và gần đây là cho vay ứng trước tiền bán chứng khoán, cho vay mua cổ phiếu lần đầu.

Mặc dù các quy trình, thủ tục cho vay của NHNoVN đã được đơn giản hoá rất nhiều song so với các ngân hàng khác, nhất là các ngân hàng cổ phần, vẫn còn tương đối phức tạp dẫn đến kéo dài thời gian xem xét và quyết định cho vay.

Khách hàng vay vốn của NHNoVN có thể phân thành ba nhóm chính: (i) các khách hàng lớn thường là các tập đoàn, các tổng công ty, các doanh nghiệp lớn; (ii) các doanh nghiệp vừa và nhỏ; và (iii) cá nhân và hộ gia đình. Tính chất, phạm vi, quy mô hoạt động cũng như nhu cầu vay vốn của các nhóm đối tượng khách hàng này là hoàn toàn khác nhau. Đơn cử, các tổng công ty thường vay vốn để triển khai các dự án có quy mô lớn đòi hỏi có quy trình xem xét, đánh giá, thẩm định chặt chẽ.

Ngược lại với các hộ gia đình vay món nhỏ, quy trình này không nhất thiết phải quá phức tạp. Tuy vậy, NHNoVN hiện chưa có quy trình cho vay riêng áp dụng cho mỗi loại đối tượng khác nhau.

Ngoài ra một số hình thức cho vay tiên tiến khác chưa được áp dụng rộng rãi, chẳng hạn cho vay theo hạn mức thấu chi. Cho vay tiêu dùng cũng mới được triển khai tại các khu vực đô thị.

### ***c. Sản phẩm thanh toán***

Tiềm năng phát triển các sản phẩm thanh toán của NHNoVN rất lớn. *Thứ nhất*, NHNoVN có mạng lưới kênh phân phối rộng khắp mà không một ngân hàng nào tại Việt Nam có thể cạnh tranh được ít nhất là trong vòng 5 năm tới. *Thứ hai*, NHNoVN có số lượng khách hàng lớn nhất với trên 10 triệu cá nhân và hộ gia đình, trên 3 vạn doanh nghiệp. *Thứ ba*, hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin của NHNoVN đang được đầu tư, hiện đại hoá, hoàn thiện các ứng dụng. *Thứ tư*, nền kinh tế Việt Nam đang chuyển sang thanh toán không dùng tiền mặt. *Thứ năm*, Ngân hàng nhà nước đang triển khai giai đoạn II Hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng - Hệ thống thanh toán xương sống, huyết mạch của nền kinh tế.

Với những lợi thế và cơ hội trên, giai đoạn gần đây đặc biệt là trong năm 2008, NHNoVN đã xây dựng một hệ thống thanh toán theo mô hình mở thích ứng với thanh toán đa chiều và linh hoạt trong phân luồng, kênh thanh toán.

*Thứ nhất*, NHNoVN đã thực hiện thanh toán trực tuyến trên toàn hệ thống. Hệ thống Corebank cho phép chuyển tiền, chuyển khoản trực tuyến do vậy rút ngắn thời gian, đáp ứng yêu cầu thanh toán của khách hàng đồng thời giảm thiểu rủi ro trong thanh toán.

*Thứ hai*, từng bước hoàn thiện và mở rộng thanh toán liên ngân hàng song phương. Hệ thống thanh toán song phương giữa NHNoVN với Ngân hàng Công thương Việt Nam và Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam hoạt động ổn định, hiệu quả, rút ngắn thời gian thanh toán, tiết kiệm vốn trong thanh toán đồng thời giải quyết dứt điểm tình trạng tồn đọng chứng từ trong thanh toán.

*Thứ ba*, thực hiện hạch toán tập trung qua tài khoản điều chuyển vốn với Trụ sở chính. Việc hạch toán quản lý nội bảng của các chi nhánh thông qua tài khoản điều chuyển vốn giúp việc điều hành kế hoạch kinh doanh của toàn hệ thống diễn ra thuận lợi đồng thời giúp các chi nhánh chủ động và quan tâm đến việc tính toán hiệu quả kinh doanh của mỗi đơn vị.

*Thứ tư*, ngoài các sản phẩm và dịch vụ thanh toán truyền thống, NHNoVN đã triển khai và cung cấp nhiều sản phẩm, tiện ích mới như: Gửi, rút tiền nhiều nơi; Kết nối thanh toán với các công ty chứng khoán; Kết nối thanh toán với khách hàng lớn ở một số chi nhánh; Triển khai hệ thống Bill Payment; Triển khai các dịch vụ nhờ thu và quản lý dòng vốn cho các tổng công ty và khách hàng lớn; ...

Tuy vậy, NHNoVN cần nghiên cứu và sớm triển khai các dịch vụ thanh toán cho phép khai thác các lợi thế về mạng lưới chi nhánh; về số lượng khách hàng. Các ngân hàng khác, nổi bật là các ngân hàng thương mại cổ phần, trong khi không có các lợi thế này nhưng vẫn hợp tác với các ngân hàng khác để phát triển các dịch vụ thanh toán. Những sản phẩm NHNoVN có thể triển khai gồm chuyển tiền nhanh; các dịch vụ thanh toán hộ. Với mạng lưới và hạ tầng công nghệ thông tin của mình, NHNoVN hoàn toàn có thể hợp tác cung cấp các dịch vụ thanh toán cho các doanh nghiệp có các khoản thanh toán dịch vụ thường xuyên, ổn định và có số lượng khách hàng lớn như bưu điện, hàng không, đường sắt, điện lực, nước sạch, bảo hiểm, thuế, hải quan, xăng dầu.

#### ***d. Cho thuê tài chính***

Hiện tại NHNoVN có hai công ty cho thuê tài chính gồm: Công ty cho thuê tài chính I có trụ sở tại Hà Nội và 2 chi nhánh tại Quảng Ninh và Hải Phòng và Công ty cho thuê tài chính II có trụ sở tại Tp. Hồ Chí Minh và 5 chi nhánh tại Đà Nẵng, Cần Thơ, Khánh Hòa, Bình Dương, Nam Sài Gòn. Cả hai công ty cho thuê tài chính của NHNo&PTNT VN đều là những công ty dẫn đầu trong ngành cho thuê tài chính tại Việt Nam về vốn điều lệ, tổng dư nợ, mạng lưới chi nhánh cũng như lợi nhuận. Chẳng hạn, vốn điều lệ của Công ty cho thuê tài chính I là 200 tỷ đồng, Công ty cho thuê tài chính II là 350 tỷ đồng. Ngoài hai Công ty cho thuê tài chính của NHNoVN



và 01 Công ty của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, các công ty cho thuê tài chính khác đều chưa có mạng lưới chi nhánh tại các tỉnh.

Khách hàng chủ yếu của hai công ty cho thuê tài chính hiện nay là các doanh nghiệp tư nhân và một phần ít các cá nhân có nhu cầu thuê tài sản tiêu dùng mà chủ yếu là thuê mua ô tô. So với các công ty cho thuê tài chính khác, các công ty cho thuê tài chính của NHNoVN có nhiều điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng và phát triển hoạt động kinh doanh. Đó là thừa hưởng hệ thống mạng lưới rộng khắp và số lượng khách hàng lớn của ngân hàng mẹ. Hiện tại nhu cầu tiêu dùng của phần lớn bộ phận dân cư tăng lên nhanh chóng nhất là yêu cầu sử dụng tài sản cá nhân do vậy làm tăng nhu cầu thuê mua. Tuy vậy, trong tổng dư nợ của hai công ty cho thuê tài chính, tỷ trọng cho thuê khách hàng là cá nhân mới chiếm khoảng 20%. Thị trường cho thuê máy móc thiết bị, công cụ lao động tại khu vực nông nghiệp, nông thôn gần như còn bỏ ngỏ.

#### *e. Sản phẩm thẻ*

Việt Nam với dân số đông và mức thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng; Lượng khách du lịch nước ngoài đến Việt Nam tăng qua các năm, từ 3,6 triệu lượt khách năm 2006 lên 4,25 triệu lượt vào năm 2008; Đề án thanh toán không dùng tiền mặt giai đoạn 2006 – 2010 và định hướng tới năm 2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, đây là những tiền đề và điều kiện thuận lợi cho phát triển thị trường thẻ ở Việt Nam.

Nhận thức được tiềm năng này và nhằm đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu khách hàng, từ năm 2003, NHNoVN đã xúc tiến triển khai dịch vụ thẻ. Đến nay, NHNoVN đã giới thiệu 4 loại sản phẩm thẻ gồm Thẻ ghi nợ nội địa (Success), Thẻ tín dụng nội địa, Thẻ ghi nợ quốc tế Visa, Thẻ tín dụng quốc tế Visa. Sau 5 năm tham gia thị trường thẻ, NHNoVN đã phát hành được hơn 2 triệu thẻ, tỷ lệ tăng trưởng đạt 83% so với năm 2007, nâng thị phần thẻ của ngân hàng lên 19% trong tổng số 40 ngân hàng tham gia. Doanh số giao dịch tại hệ thống máy ATM của NHNo đạt gần 22 tỷ đồng, tăng trên 29,4% so với 2007. Năm 2008, hơn 1200

máy ATM đã được ngân hàng trang bị trên khắp các tỉnh thành, quận huyện, tăng 49% so với năm 2007.

Cùng với nỗ lực phát triển nghiệp vụ thẻ nội địa, năm 2008 đánh dấu nỗ lực vượt bậc của NHNoVN trong việc đưa ra thị trường 2 dòng sản phẩm thẻ uy tín: Thẻ ghi nợ quốc tế (Agribank Visa Debit) và thẻ tín dụng quốc tế (Agribank Visa Credit) với hạn mức tín dụng lên tới 300 triệu. Việc liên tục ra đời các sản phẩm thẻ mới không chỉ cho thấy việc đa dạng hoá sản phẩm không ngừng mà còn thể hiện những nỗ lực của ngân hàng nhằm hạn chế sử dụng tiền mặt trong lưu thông. Nhằm tối đa hoá mạng lưới thanh toán ATM của mình, trong năm 2008, NHNoVN còn kết nối thanh toán thẻ với 13 ngân hàng khác qua Công ty chuyển mạch tài chính quốc gia (Banknetvn) và Công ty Cổ phần dịch vụ thẻ (Smartlink). Như vậy, thẻ ATM của NHNoVN có thể sử dụng tại bất cứ máy ATM nào của các tổ chức thành viên Banknetvn gồm Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam và các ngân hàng thương mại cổ phần khác.

Cho dù dịch vụ thẻ đạt được những kết quả đáng ghi nhận trong những năm gần đây, đặc biệt năm 2008, song NHNoVN chưa xây dựng được một chiến lược rõ ràng cho sản phẩm này. *Thứ nhất*, NHNoVN là ngân hàng đi sau trong dịch vụ thẻ. Các ngân hàng đi trước như Vietcombank, ACB, các ngân hàng nước ngoài, ... đã chiếm lĩnh phần lớn thị trường thẻ tại các khu vực đô thị. Nếu nói về chất lượng dịch vụ, mạng lưới phân phối và kinh nghiệm triển khai thì NHNoVN chưa bằng các ngân hàng này. Do vậy, NHNoVN cần xác định rõ phân khúc thị trường cho sản phẩm thẻ của mình, nhất là với thẻ tín dụng quốc tế. *Thứ hai*, mặc dù tổng số thẻ phát hành tăng khá cao nhưng chất lượng sản phẩm, dịch vụ thẻ vẫn hạn chế. Hiện tại, hệ thống chưa hỗ trợ sản phẩm thẻ nội địa thực hiện một số chức năng, tiện ích mang tính cạnh tranh cao như: Thanh toán hoá đơn tại ATM, giao dịch qua Internet, ... *Thứ ba*, mức độ cạnh tranh của thị trường thẻ tại khu vực đô thị tương đối gay gắt, do vậy NHNoVN cần khai thác lợi thế của mình đó là mạng lưới, cơ sở khách hàng để khai thác thị trường các thị trấn, thị xã và sau đó là thị trường nông thôn rộng lớn. *Thứ tư*, thị trường thẻ là thị trường rất cạnh tranh, đòi hỏi đội ngũ cán bộ có ngoại ngữ, được đào tạo bài bản trong khi đó nguồn nhân lực phục vụ cho phát triển dịch vụ thẻ của

NHNoVN chưa được đầu tư, đào tạo bàn bản. *Thứ năm*, hoạt động marketing cho các sản phẩm, dịch vụ thẻ chưa được triển khai đồng bộ với việc phát triển sản phẩm do vậy hiệu quả quảng bá sản phẩm và nhận thức của khách hàng về các sản phẩm thẻ của NHNoVN chưa cao.

#### ***f. Chuyển tiền kiều hối***

Từ năm 2004, NHNoVN đã hợp tác với Công ty chuyển tiền nhanh Western Union triển khai dịch vụ chuyển tiền kiều hối trên toàn quốc. Doanh số chi trả kiều hối, cụ thể: năm 2007 đạt 713 triệu USD, tăng 254 % so với 2006 , năm 2008 đạt 930 triệu USD, tăng 30,6% so với 2007.

Tuy vậy, so với tổng lượng kiều hối chuyển về Việt Nam và lợi thế của NHNoVN, thì doanh số trên còn quá nhỏ. Hiện tại, NHNoVN tương đối bị động trong việc triển khai, mở rộng dịch vụ này. Do chỉ ký kết với một đối tác duy nhất, nên kênh chuyển tiền chưa được đa dạng và trong thoả thuận còn nhiều điểm bất lợi đối với NHNoVN. NHNoVN cần có chính sách khai thác, thu hút kiều hối như: tổ chức các chương trình tuyên truyền, quảng cáo về dịch vụ kiều hối; thiết lập nhiều kênh chuyển tiền khác nhau, đặc biệt là trực tiếp với các ngân hàng đại lý ở các quốc gia; mở rộng các điểm chi trả kiều hối thông qua ký kết đại lý.

#### ***g. Các sản phẩm phái sinh.***

Đây là những dịch vụ gần như là mới đối với NHNoVN trong khi đó các sản phẩm này được triển khai khá phổ biến tại các ngân hàng nước ngoài. NHNoVN đang lúng túng trong việc nghiên cứu, áp dụng các sản phẩm này. *Thứ nhất*, đây là những sản phẩm đòi hỏi phải có đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản và có kinh nghiệm. *Thứ hai*, hệ thống công nghệ và quản trị rủi ro phải được xác lập tương đối hoàn chỉnh bởi mức độ rủi ro khi triển khai các sản phẩm này rất cao và gắn rất chặt với những thay đổi, biến động của thị trường quốc tế. NHNoVN cần có nghiên cứu để đưa ra một lộ trình thích hợp trong việc triển khai các sản phẩm. Có thể, trong giai đoạn đầu chỉ nên áp dụng và thực hiện những sản phẩm đơn giản, dễ nắm bắt, có phần mềm quản lý để vừa học hỏi, vừa làm quen và tranh thủ tiếp nhận công nghệ. Khi đã tích lũy được

kinh nghiệm và làm chủ được công nghệ chuyển giao và tiếp nhận từ các ngân hàng có kinh nghiệm, NHNoVN mới nên mở rộng các dịch vụ này.

#### ***h. Sản phẩm E-Banking***

Sau khi hoàn thành hệ thống Corebank, năm 2008, NHNoVN đã giới thiệu và cung cấp 7 sản phẩm, dịch vụ liên quan đến E-banking, cụ thể là Mobile Banking gồm: Dịch vụ nhắn tin qua tin nhắn SMS - SMS Banking (Vấn tin số dư; In sao kê; Tự động thông báo số dư); VN Topup (Nạp tiền điện thoại; Nạp tiền ví điện tử); Dịch vụ chuyển khoản qua tin nhắn SMS - A Transfer (Chuyển khoản cá nhân; Chuyển khoản thanh toán); Dịch vụ thanh toán hoá đơn qua tin nhắn SMS - A Paybill. Đến cuối năm 2008 đã có gần 70.000 khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ với tổng cộng 2,2 triệu tin nhắn và doanh thu đạt 450 triệu đồng. Tuy vậy, so với tiềm năng phát triển, khối lượng giao dịch này còn quá khiêm tốn.

NHNoVN đang xây dựng, triển khai đề án Internet Banking. Với hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại; cơ sở khách hàng lớn và mạng lưới rộng khắp trên toàn quốc, NHNoVN có tiềm năng rất lớn trong việc phát triển và giới thiệu các sản phẩm E-banking. Tuy vậy, ngân hàng cần xây dựng chiến lược phát triển các sản phẩm này một cách rõ ràng trên cơ sở nâng cấp và hoàn thiện các ứng dụng công nghệ kết hợp với việc đào tạo đội ngũ cán bộ đủ khả năng cung cấp các sản phẩm, dịch vụ yêu cầu chất lượng cao cả về tiện ích sử dụng và phong cách phục vụ.

#### ***i, Chứng khoán***

Công ty chứng khoán NHNoVN (Agriseco) ra đời trong bối cảnh NHNoVN muốn tạo thêm kênh thu hút vốn và thực hiện chiến lược nhằm đa dạng hoá sản phẩm, mở rộng các dịch vụ ngoài tín dụng. Agriseco đã được cổ phần hoá từ đầu năm 2009 thành Công ty Cổ phần Chứng khoán Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam với mức vốn điều lệ 1.200 tỷ đồng, mức vốn điều lệ lớn thứ 2 trong số các công ty chứng khoán tại Việt Nam. Agriseco đã triển khai đầy đủ các nghiệp vụ kinh doanh của một công ty chứng khoán bao gồm: Môi giới, Tư vấn, Tự doanh, Bảo lãnh phát hành và Quản lý danh mục đầu tư chứng khoán...

Hoạt động kinh doanh chứng khoán của NHNoVN đã có những bước phát triển đáng kể. Tính đến cuối năm 2008, Agriseco quản lý hơn 16.511 tài khoản, có thị phần giao dịch lớn tại Sở giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh và Trung tâm giao dịch Chứng khoán Hà Nội với số lượng đại lý nhận lệnh lớn nhất trong số các công ty chứng khoán (44 đại lý). Với mục tiêu đưa chứng khoán về nông thôn, mở rộng cơ sở khách hàng, Agriseco đã xây dựng và tiếp tục mở rộng mạng lưới nói chung và hệ thống nhận lệnh nói riêng trên toàn quốc.

Agriseco còn được đánh giá là Công ty có dịch vụ hỗ trợ vốn kinh doanh chứng khoán nhanh và tốt thứ nhất trên thị trường; là Công ty tự doanh trái phiếu lớn thứ nhất trong số hơn 100 Công ty chứng khoán và là nhà tạo lập thị trường của nhiều trái phiếu.

Năm 2008, theo Hiệp hội Kinh doanh Chứng khoán Việt Nam, trong bối cảnh "70-80% các Công ty chứng khoán trong tình trạng cầm cự, phải cắt giảm nhân lực, giảm lương, thu hẹp diện tích và địa bàn hoạt động", Agriseco vẫn có được kết quả hoạt động kinh doanh tốt, lợi nhuận đạt trên 42 tỷ đồng.

Tuy nhiên, danh mục kinh doanh chứng khoán của Agriseco vẫn chưa đa dạng, chủ yếu mới chỉ tập trung vào trái phiếu; quy mô hoạt động kinh doanh giữa các loại hình nghiệp vụ còn có sự chênh lệch lớn trong đó chủ yếu phát triển nghiệp vụ tự doanh, các nghiệp vụ như tư vấn, môi giới ... thị phần còn khá khiêm tốn. Đây cũng là vấn đề Agriseco cần tập trung khắc phục trong thời gian tới.

### ***k, Bảo hiểm***

Nhằm đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ, ngay từ năm 2003, NHNoVN đã sớm triển khai các dịch vụ bảo hiểm thông qua việc thực hiện thí điểm đại lý bán bảo hiểm cho Công ty Groupama và ký kết hợp đồng hợp tác với Công ty bảo hiểm Prudential. Năm 2007, NHNoVN đã góp vốn thành lập Công ty bảo hiểm Ngân hàng Nông nghiệp, nay là Công ty Cổ phần Bảo hiểm Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (ABIC). Hiện, ABIC đã có 38 chi nhánh của NHNoVN ký hợp đồng làm Tổng đại lý cho ABIC, 51 chi nhánh ký thoả thuận hợp tác. Năm 2008, doanh số thu phí bảo hiểm thông qua hệ thống NHNoVN đạt 74 tỷ đồng.

Ngoài việc cung cấp các loại hình bảo hiểm như bảo hiểm tài sản, bảo hiểm con người, bảo hiểm hàng hoá vận chuyển, tàu thuyền, ô tô, xe máy.... ABIC còn phối hợp với các chi nhánh NHNoVN triển khai nhiều loại hình bảo hiểm đối với tài sản nội ngành như bảo hiểm hoả hoạn và các rủi ro đặc biệt với tài sản; bảo hiểm tiền gửi; bảo hiểm tai nạn cho chủ thẻ ATM....

Tuy nhiên, hệ thống các sản phẩm bảo hiểm của ABIC còn có một số điểm chưa thực sự phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Công ty chưa có các sản phẩm mang tính đặc thù với các vùng, miền, tập quán, phong tục địa phương và đặc thù hoạt động của NHNoVN nên gặp khó khăn trong việc tiếp cận và cung cấp các sản phẩm để đáp ứng nhu cầu thực tế về dịch vụ phát sinh từ hệ thống NHNoVN; chưa phát triển được các sản phẩm kết hợp ngân hàng - bảo hiểm; hệ thống kênh phân phối còn hạn chế.

### ***1. Đánh giá thực trạng chiến lược cung cấp các sản phẩm, dịch vụ***

Trên cơ sở phân tích trên, có thể rút ra những mặt được và hạn chế trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ của NHNoVN như sau:

#### **Về mặt được:**

*Thứ nhất*, qua quá trình phát triển và cùng với những nỗ lực trong hiện đại hoá hạ tầng công nghệ, đến nay NHNoVN đã cung cấp phần lớn các sản phẩm, dịch vụ của một ngân hàng hiện đại đáp ứng nhu cầu đa dạng của các đối tượng khách hàng, từ các sản phẩm, dịch vụ truyền thống như huy động vốn, cho vay đến các dịch vụ, tiện ích tiên tiến như thẻ quốc tế, mobile banking.

*Thứ hai*, với thế mạnh về mạng lưới, con người và đặc biệt là uy tín, thương hiệu được tích tụ qua nhiều năm, NHNoVN triển khai rất tốt các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng truyền thống gồm: huy động vốn và cho vay.

*Thứ ba*, nguồn thu từ dịch vụ tăng dần qua các năm và có đóng góp tích cực vào việc nâng cao khả năng sinh lời cũng như tăng khả năng tự bền vững về tài chính của NHNoVN. Nếu như tỷ trọng thu dịch vụ của các năm trước đây chỉ chiếm không quá 10% thì năm 2008 đã tăng lên 18%.

*Thứ tư*, với những tiến bộ vượt bậc về hiện đại hoá công nghệ ngân hàng trong giai đoạn gần đây, đặc biệt là năm 2008, NHNoVN đã có những bứt phá và vượt lên các đối thủ cạnh tranh về một số sản phẩm, tiện ích hiện đại như dịch vụ quản lý dòng tiền, thu hộ khách hàng trên toàn quốc qua mạng lưới NHNoVN; Dịch vụ chuyển khoản qua tin nhắn; Dịch vụ thanh toán hoá đơn qua tin nhắn.

*Thứ năm*, NHNoVN có tiềm năng lớn và đang chứng tỏ những ưu thế cạnh tranh tuyệt đối so với bất cứ đối thủ nào trong nước trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng gồm: Mạng lưới chi nhánh rộng khắp toàn quốc; Cơ sở khách hàng lớn; Đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm; Hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại, nối mạng trực tuyến tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch; Quan hệ khách hàng truyền thống, lâu năm;

#### **Những hạn chế:**

*Thứ nhất*, việc nghiên cứu, phát triển sản phẩm, dịch vụ chủ yếu xuất phát từ nhu cầu cạnh tranh thực tế trên thị trường theo hướng thị trường cần đến đâu thì đáp ứng tới đó. NHNoVN chưa xây dựng một chiến lược dài hạn trong việc nghiên cứu, phát triển các sản phẩm dịch vụ rõ ràng làm cơ sở cho việc xây dựng các kế hoạch chi tiết và lộ trình cụ thể cho từng giai đoạn. Một chiến lược sản phẩm, dịch vụ mới phải kết hợp chặt chẽ giữa hoạt động nghiên cứu, đánh giá thị trường; đánh giá thị hiếu, nhu cầu khách hàng; dự báo xu hướng phát triển của thị trường; xác định phân khúc thị trường mục tiêu; ...

*Thứ hai*, tính chuyên nghiệp trong triển khai các sản phẩm, dịch vụ chưa cao, chủ yếu vừa làm vừa rút kinh nghiệm và tự hoàn thiện. Việc triển khai một sản phẩm, dịch vụ của một ngân hàng hiện đại cần phải tuân thủ theo một quy trình, cách thức triển khai chuyên nghiệp, thông thường bao gồm các bước: Xác định đặc tính sản phẩm, dịch vụ; Thiết kế mô hình, quy trình và công nghệ xử lý; Thử nghiệm và quảng bá; Đánh giá khả năng thích hợp; Đưa sản phẩm ra thị trường; Đánh giá khả năng sinh lời và xác định vòng đời sản phẩm; Nâng cấp và hoàn thiện sản phẩm; ...

*Thứ ba*, NHNoVN chưa xây dựng được một hệ thống theo dõi, đánh giá hiệu quả theo từng sản phẩm, dịch vụ. Nhiều sản phẩm, dịch vụ được giới thiệu, cung cấp

ra thị trường song hiệu quả đến đâu, có đóng góp ở mức độ nào đến lợi nhuận của ngân hàng thì vẫn chưa được tách bạch rõ ràng, do vậy chưa xác định chính xác được sản phẩm nào cần được mở rộng và mở rộng đến đâu. Tương tự sản phẩm nào cần thu hẹp hay dừng cung cấp hoặc thu hẹp ở mức độ nào.

*Thứ tư*, các sản phẩm còn nặng tính truyền thống. NHNoVN hầu như mới bắt đầu nghiên cứu, ứng dụng các sản phẩm hiện đại, tiện ích tiên tiến. NHNoVN chưa triển khai Internet banking, chưa có các sản phẩm phái sinh.

*Thứ năm*, NHNoVN thiếu một đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản và kỹ năng cao chuẩn bị cho việc giới thiệu, cung cấp ra thị trường các sản phẩm, tiện ích có chất lượng cao, nhất là các sản phẩm, dịch vụ E-banking.

*Thứ sáu*, nông nghiệp, nông thôn - nơi NHNoVN có lợi thế cạnh tranh tuyệt đối vẫn là một thị trường “bỏ ngõ” cho những sản phẩm “bán chéo” rất có tiềm năng phát triển tại khu vực này.

### **3.2.2.2.7. Ưu tiên cho đào tạo và đào tạo lại**

Với số lượng cán bộ đông và phần lớn được đào tạo trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung, bước sang giai đoạn 2001 - 2010, đào tạo và đào tạo lại được NHNoVN đặc biệt quan tâm. Hoạt động đào tạo được tổ chức rộng rãi cả ở cấp trung ương và tại các chi nhánh. Với trung tâm đào tạo tại Hà Nội và 8 cơ sở đào tạo khu vực, mỗi năm hàng trăm ngàn lượt cán bộ NHNo được tham gia các khoá đào tạo về các mặt nghiệp vụ khác nhau từ các nghiệp vụ truyền thống như kế toán, tín dụng, ngân quỹ, ... đến các nghiệp vụ mới, hiện đại như tin học, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, thanh toán biên mậu, ...

Đào tạo và đào tạo lại được tiến hành dưới nhiều hình thức khác nhau gồm: tự đào tạo thông qua đội ngũ giảng viên kiêm chức; thuê nguồn giảng viên bên ngoài; cử đi học tập trung tại các cơ sở đào tạo, các trường đại học; cử tham gia các khoá đào tạo tại nước ngoài; tổ chức các đoàn thăm quan khảo sát tại các ngân hàng trong khu vực và trên quốc tế; ...

Giai đoạn 2002 - 2008, nhiều chương trình đào tạo được triển khai bằng nguồn vốn của các tổ chức quốc tế như WB, ADB, AFD, .. tài trợ. Đặc biệt trong Dự



án hỗ trợ thể chế và tài chính, AFD tài trợ gần 5 triệu EURO để đào tạo hàng trăm cán bộ quản lý cấp cao về kỹ năng quản lý ngân hàng hiện đại. Do vậy, chất lượng đội ngũ cán bộ được cải thiện đáng kể cả về trình độ học vấn và kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp. Tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học tăng từ 28,5% năm 2001 lên trên 60% năm 2008 trong khi tỷ lệ cán bộ có trình độ trung, sơ cấp giảm từ 47,7% xuống còn 21,1% (Xem Bảng 3.16)

**Bảng 3.15: Số lượng cán bộ NHNoVN giai đoạn 2001 – 2008**

*Đơn vị: Người*

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Trên Đại học	125	194	224	314	360	377	398	437
Đại học	6.597	10.237	12.116	13.774	15.705	16.109	18.756	2.0615
Cao đẳng	2.399	3.650	1.477	1.067	5.278	2.772	2.000	2.198
Trung, sơ cấp	10.682	7.476	8.062	10.155	5.749	6.850	6.513	7.158
Khác	2.569	3.007	3.483	3.093	2.320	3.352	3.182	3.497
Tổng số	<b>22.372</b>	<b>24.564</b>	<b>25.362</b>	<b>28.403</b>	<b>29.412</b>	<b>29.460</b>	<b>30.849</b>	<b>33.906</b>

*Nguồn: NHNo&PTNT VN*

**Bảng 3.16: Cơ cấu cán bộ NHNoVN giai đoạn 2001 - 2008**

*Đơn vị: %*

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Trên Đại học	0,6	0,8	0,9	1,1	1,2	1,3	1,3	1,3
Đại học	29,5	41,7	47,8	48,5	53,4	54,7	60,8	60,8
Cao đẳng	10,7	14,9	5,8	3,8	17,9	9,4	6,5	6,5
Trung, sơ cấp	47,7	30,4	31,8	35,8	19,5	23,3	21,1	21,1
Khác	11,5	12,2	13,7	10,9	7,9	11,4	10,3	10,3
Tổng số	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Nguồn: NHNo&PTNT VN*

Ngoài làm tốt các nghiệp vụ truyền thống, đội ngũ cán bộ NHNo, đặc biệt tại các khu vực đô thị, được trang bị các kiến thức và kỹ năng cần thiết để triển khai và mở rộng các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại như vận hành hệ thống IPCAS, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, phát hành thẻ quốc tế, ...

Tuy vậy, NHNoVN hiện đang thiếu đội ngũ cán bộ quản lý được đào tạo bài bản, thiếu các chuyên gia giỏi trong mỗi lĩnh vực, phần lớn cán bộ được đào tạo theo kiểu mở ra đến đâu đào tạo đến đó, .... Nói cách khác, NHNoVN chưa xây dựng một chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dài hạn trong đó: đánh giá đúng thực trạng đội ngũ cán bộ; xác định rõ các nhu cầu đào tạo; xây dựng mô tả công việc cho từng loại, từng cấp cán bộ; đề xuất các kế hoạch đào tạo cụ thể; ...

### **3.2.2.2.8. Phát triển các công ty trực thuộc để tối đa hoá khả năng bán chéo sản phẩm**

Đi theo xu thế đa dạng hoá hoạt động, tăng cường bán chéo các sản phẩm, tối đa hoá các lợi thế so sánh, trong giai đoạn gần đây NHNoVN chú trọng mở ra các hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác bằng việc thành lập các công ty độc lập trực thuộc. Hiện tại, NHNoVN có 8 công ty độc lập trực thuộc kinh doanh trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong thuê mua tài chính có Công ty cho thuê tài chính I, trụ sở chính tại Hà Nội và Công ty cho thuê tài chính II, trụ sở chính tại Tp. Hồ Chí Minh. Trong kinh doanh vàng bạc có Công ty kinh doanh Mỹ nghệ vàng bạc đá quý NHNo&PTNTVN, trụ sở chính tại Hà Nội và Công ty Vàng bạc đá quý Tp. Hồ Chí Minh, trụ sở tại Tp. Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó còn có Công ty TNHH Chứng khoán, Công ty In - Thương mại và Dịch vụ ngân hàng, Công ty Du lịch thương mại NHNo&PTNT VN, Công ty kinh doanh lương thực và đầu tư phát triển.

Chức năng và các ngành nghề kinh doanh chính của các công ty được tóm tắt trong **phụ lục 3.2**.

Các công ty trực thuộc độc lập của NHNoVN đều là các công ty có quy mô hoạt động hàng đầu trong các lĩnh vực liên quan, có kết quả tài chính tốt. Trong năm 2008, Công ty cho thuê tài chính I đạt tổng dư nợ cho thuê 1.480 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế trên 57 tỷ; Công ty cho thuê tài chính II đạt tổng dư nợ cho thuê 6.206 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế đạt 105 tỷ đồng; Công ty In - Thương mại và dịch vụ ngân hàng đạt tổng doanh thu 125,5 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế trên 21 tỷ đồng; Công ty Du lịch thương mại đạt tổng doanh thu 318,4 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế trên 3 tỷ đồng; Công ty kinh doanh vàng bạc đá quý NHNo&PTNTVN đạt tổng nguồn vốn huy động 3.645 tỷ đồng, dư nợ 1.210 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế trên

15 tỷ đồng; Công ty Vàng bạc đá quý Tp. Hồ Chí Minh lợi nhuận trước thuế đạt trên 12 tỷ đồng ...

Như vậy, tuy chưa phải tập đoàn tài chính, song các hoạt động của NHNoVN được đa dạng hoá sang các lĩnh vực kinh doanh khác theo hướng một tập đoàn tài chính đa ngành, đa lĩnh vực

### **3.2.2.3. Kết quả và tồn tại của Chiến lược phát triển giai đoạn 2001 - 2008.**

#### **3.2.2.3.1. Kết quả**

*Thứ nhất*, phát huy kinh nghiệm và thành công đúc rút qua giai đoạn trước, NHNoVN tiếp tục làm tốt nghiệp vụ cho vay hộ nông dân cũng như các hoạt động ngân hàng truyền thống gồm huy động vốn và cho vay, khẳng định vai trò chủ đạo, chủ lực trong đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn. Nguồn vốn huy động luôn chiếm trên 90% tổng nguồn vốn; dư nợ cho vay cá nhân và hộ gia đình duy trì ở mức trên 55% tổng dư nợ với số lượng gần 10 triệu hộ nông dân.

*Thứ hai*, khắc phục tồn tại trong giai đoạn trước, NHNoVN đã mở rộng và phát triển nhanh mạng lưới ra khu vực đô thị để thu hút vốn về đầu tư cho khu vực nông thôn. Nguồn vốn huy động từ khu vực đô thị chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn của Ngân hàng, riêng nguồn vốn huy động từ hai thành phố lớn Hà Nội và Tp. Hồ Chí Minh chiếm gần 55% tổng nguồn vốn cả hệ thống.

*Thứ ba*, để tăng dần tỷ trọng nguồn thu ngoài tín dụng truyền thống, NHNoVN đã ưu tiên và bứt phá trong đầu tư cho hiện đại hoá công nghệ ngân hàng thông qua việc triển khai Dự án IPCAS nối mạng trực tuyến toàn bộ 2.200 chi nhánh trên toàn quốc. Hàng loạt các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng và tiện ích tiên tiến mới được giới thiệu như Gửi một nơi, rút tất cả các nơi; Thẻ trong nước và quốc tế; Mobile Banking; SMS Banking; ...

*Thứ tư*, hoàn thành cơ cấu lại nợ, lành mạnh hoá tài chính thông qua xử lý dứt điểm nợ tồn đọng đến năm 2000; được nhà nước cấp bổ sung vốn điều lệ để nâng dần tỷ lệ an toàn vốn; chấm dứt sự can thiệp trực tiếp của Chính phủ vào hoạt động cho vay thông qua các chương trình cho vay theo chỉ định, chuyển sang hoạt động như một ngân hàng thương mại tự chủ, tự chịu trách nhiệm.

*Thứ năm*, cải thiện đáng kể chất lượng nguồn nhân lực.

*Thứ sáu*, hình thành và phát triển các công ty trực thuộc theo hướng một tập đoàn tài chính đa ngành, đa lĩnh vực và khai thác khả năng bán chéo các sản phẩm, dịch vụ.

### **3.2.2.3.2. Tồn tại**

*Thứ nhất*, mô hình tổ chức bộ máy hệ thống các chi nhánh đang bộc lộ nhiều bất cập. Đặc điểm và tính chất hoạt động của hệ thống các chi nhánh khu vực đô thị và khu vực nông thôn là hoàn toàn khác nhau. Việc đánh đồng và áp dụng chung các cơ chế, chính sách cho cả hai hệ thống đang kìm hãm sự phát triển, chưa tối đa hoá các lợi thế cạnh tranh tuyệt đối của NHNo và chưa thực sự “cởi trói” để các chi nhánh khu vực đô thị bung ra phát triển, cạnh tranh thành công với các ngân hàng và chi nhánh ngân hàng nước ngoài cũng như các ngân hàng thương mại cổ phần.

*Thứ hai*, là ngân hàng thương mại nhà nước và nguồn lợi nhuận để lại để tăng vốn tự hạn chế, do vậy, trong điều kiện Nhà nước chưa cấp vốn bổ sung, tỷ lệ an toàn vốn của NHNoVN hiện đang ở mức thấp.

*Thứ ba*, NHNoVN thiếu một chiến lược dài hạn cho việc giới thiệu và phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại. Các sản phẩm, dịch vụ hiện đang được giới thiệu và phát triển theo kiểu “Cần đến đâu cung cấp đến đó”. Thu nhập từ dịch vụ vẫn chiếm một tỷ trọng rất nhỏ trong tổng thu của Ngân hàng.

*Thứ tư*, thiếu một chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bài bản theo hướng “Đi tắt, đón đầu” khắc phục tình trạng “chấp vá” và chạy theo yêu cầu như hiện nay.

*Thứ năm*, NHNoVN vẫn chưa khắc phục được tồn tại trong chiến lược phát triển giai đoạn 1988 - 2000, đó là thiếu khả năng huy động các nguồn vốn trung, dài hạn. Trong tổng nguồn vốn của NHNo, vốn huy động có thời hạn >12 tháng chỉ chiếm từ 35 - 40% tổng nguồn vốn, trong khi đó tỷ trọng dư nợ trung, dài hạn luôn chiếm trên 40% tổng dư nợ.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Với cơ sở lý thuyết về quản trị chiến lược ngân hàng thương mại đề cập tại Chương I và những bài học kinh nghiệm về chiến lược phát triển của một số ngân hàng nông nghiệp trong khu vực tại Chương II, Chương III, tác giả tập trung phân tích thực trạng chiến lược phát triển của NHNoVN qua các giai đoạn.

Trải qua 21 năm thành lập, mỗi giai đoạn NHNoVN đều có những bước đi, giải pháp kinh doanh thích ứng với bối cảnh kinh tế của Việt Nam. Tuy vậy, NHNoVN chưa xây dựng chiến lược dài hạn mà chỉ thể hiện ở các kế hoạch hàng năm, kế hoạch trung hạn hay đề án phát triển một hoặc một vài mảng hoạt động cụ thể. Căn cứ các bước ngoặt phát triển qua các giai đoạn mà mỗi giai đoạn đều thể hiện một số định hướng, giải pháp xuyên suốt có tính chiến lược, chiến lược phát triển của NHNoVN có thể phân thành hai giai đoạn.

**Giai đoạn 1988 - 2000:** với các giải pháp chiến lược chính như lấy nông nghiệp làm thị trường, lấy hộ nông dân làm đối tượng phục vụ; thực hiện phương châm "đi vay để cho vay"; mở rộng mạng lưới tại khu vực nông thôn; ... NHNoVN đã thoát khỏi nguy cơ "phá sản" và liên tục có lãi từ năm 1993. Mạng lưới hoạt động được mở ra và tiếp cận đến tận thôn, bản trên mọi vùng, miền. Từ việc phụ thuộc gần như hoàn toàn vào vốn vay Ngân hàng nhà nước, NHNoVN đã tự chủ và chủ yếu hoạt động bằng vốn tự huy động. Tuy vậy, thành thị - một thị trường tiềm năng trong huy động vốn vẫn còn bị bỏ ngỏ, các sản phẩm, dịch vụ mang nặng tính truyền thống và thiếu khả năng huy động vốn trung, dài hạn là những tồn tại của chiến lược phát triển giai đoạn này.

**Giai đoạn 2001 - 2008:** khắc phục những tồn tại trong chiến lược phát triển giai đoạn trước, NHNoVN thực hiện mở rộng mạng lưới ra khu vực thành thị để huy động vốn chuyển về đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn; đẩy mạnh cho vay doanh nghiệp nhỏ và vừa; ưu tiên đầu tư cho công nghệ thông tin; ... do vậy đã trở thành ngân hàng hàng đầu Việt Nam vừa đóng vai trò chủ đạo, chủ lực trong đầu tư tín dụng cho nông nghiệp, nông thôn vừa đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của các đối tượng khách hàng.

Tuy vậy, hoạt động trong bối cảnh hội nhập quốc tế, NHNoVN đang đối mặt với một số tồn tại lớn: mô hình và tổ chức bộ máy bộc lộ nhiều bất cập; thiếu chiến lược dài hạn cho việc giới thiệu và phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại; chưa đáp ứng một số chỉ số an toàn; ... đòi hỏi Ngân hàng phải xây dựng cho mình một chiến lược phát triển thích hợp.

## **CHƯƠNG 4**

### **CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP**

#### **4.1. CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP**

##### **4.1.1. Xu thế phát triển của nền kinh tế thế giới**

Tăng cường thâm nhập lẫn nhau, mỗi nước đều tận dụng tối đa lợi thế so sánh của mình để tạo ra những thế mạnh mang tính cạnh tranh đang là xu hướng vận động của kinh tế thế giới. Thế mạnh có thể là vốn, công nghệ, bí quyết, chi phí nhân công. Sự phát triển vượt bậc của các thành tựu khoa học, đặc biệt là công nghệ thông tin đang làm thế giới liên kết ngày càng chặt chẽ hơn. Nền kinh tế mỗi nước buộc phải vận hành trong guồng máy kinh tế thế giới. Thế giới chuyển từ đối đầu sang đối thoại.

Trung tâm kinh tế thế giới chuyển dần từ Mỹ, Châu Âu về Châu Á. Nền kinh tế Trung Quốc đang trở thành động lực phát triển của kinh tế thế giới. Sự khác biệt giữa các nước về trình độ khoa học, trình độ phát triển, dân trí, ứng dụng công nghệ, ... ngày càng bị thu hẹp dần và như Thomasl. Friedman (một nhà báo nổi tiếng của tờ New Your Times, 3 lần đoạt giải thưởng Pulitzer - bình luận viên quan hệ quốc tế) cho rằng Thế giới ngày càng phẳng.

Khu vực tài chính, ngân hàng phát triển hơn bao giờ hết và trở thành công cụ hữu hiệu để các nền kinh tế lớn thôn chiếm, điều chỉnh các nền kinh tế nhỏ. Bên cạnh đó, tính liên kết của hệ thống cũng ngày càng thể hiện rõ nét hơn. Sự phát triển, lớn mạnh hoặc khủng hoảng của hệ thống tài chính, ngân hàng một nước có thể ảnh hưởng và tác động trực tiếp đến hệ thống tài chính, ngân hàng trên thế giới. Điển hình là cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ khu vực Châu Á năm 1997 kéo theo những hậu quả nặng nề cho toàn khu vực và sau đó là các trung tâm tài chính, ngân hàng lớn trên thế giới, hoặc gần đây khủng hoảng của thị trường cho vay bất động

sản dưới chuẩn tại Mỹ làm chao đảo thị trường tài chính thế giới. Về khía cạnh khác, nếu khu vực tài chính – ngân hàng của mỗi nước biết tận dụng, khai thác tối đa các tiến bộ công nghệ, kỹ năng tiên tiến thì sẽ rút ngắn khoảng cách với những nền kinh tế phát triển.

#### **4.1.2. Yếu tố kinh tế vĩ mô**

Giai đoạn gần đây, kinh tế Việt Nam luôn đạt tốc độ tăng trưởng cao và bền vững. Cơ cấu kinh tế có sự chuyển dịch mạnh theo hướng tăng tỷ trọng của khu vực công nghiệp, xây dựng, giao thông vận tải, đặc biệt là dịch vụ và giảm dần tỷ trọng của khu vực nông nghiệp, nông thôn. Tốc độ phát triển của khu vực thành thị diễn ra nhanh chóng với việc hình thành một loạt các khu đô thị, công nghiệp lớn. Ngay cả ở các khu vực trước kia chỉ có hoạt động nông nghiệp nay đã chuyển hoá thành đất công nghiệp. Kéo theo đó là sự dịch chuyển mạnh lao động từ nông nghiệp sang công nghiệp, từ nông thôn về thành thị.

Mặc dù tỷ trọng đóng góp của khu vực nông nghiệp trong tổng sản phẩm quốc nội (GDP) giảm dần song trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội dài hạn, nông nghiệp, nông thôn vẫn là khu vực được ưu tiên phát triển bởi khu vực này chiếm trên 70% dân số và trên 72% lực lượng lao động. Sự ổn định của khu vực nông nghiệp, nông thôn có tác động quyết định tới sự ổn định kinh tế - xã hội đất nước.

Tín dụng đối với nền kinh tế tiếp tục tăng để đáp ứng nhu cầu vốn cho công nghiệp hoá - Hiện đại hoá. Tín dụng trong lĩnh vực nông, lâm, ngư nghiệp vẫn chiếm tỉ trọng cao nhất trong tổng tín dụng cho nền kinh tế, tiếp theo là tín dụng cho khu vực thương mại và dịch vụ, khu vực sản xuất, xây dựng .

#### **4.1.3. Yếu tố văn hoá xã hội**

Việt Nam có dân số gần 80 triệu, trong đó hơn 70% đang sống ở khu vực nông thôn với diện tích đất sản xuất nông nghiệp trên đầu người rất thấp. Việt Nam đạt thành tựu vượt bậc trong công cuộc xóa đói giảm nghèo với việc giảm tỉ lệ đói nghèo một nửa trong thập kỷ qua từ 29% năm 2002 xuống còn 13,1% năm 2008 nhưng việc làm và xóa đói giảm nghèo vẫn là những thách thức lớn và bức xúc.



Thu nhập và mức sống giữa thành thị, nông thôn và các dân tộc thiểu số còn khoảng cách rất lớn. Trung bình một hộ dân thành thị tiêu dùng nhiều hơn hộ nông thôn khoảng 85%.

Tỉ trọng chi tiêu của 80% số dân số nghèo nhất đang ngày một giảm, trong khi tỉ trọng chi tiêu của số hộ giàu nhất lại tăng lên. Theo số liệu năm 2006, chênh lệch chi tiêu trên đầu người giữa nhóm hộ giàu nhất và nghèo nhất là 4,54 lần. Sự chênh lệch về thu nhập có thể tạo nên sức ép lớn về đô thị hóa và di dân lên thành phố.

Thói quen chi tiêu của dân cư cũng đang có nhiều biến đổi chuyển từ các chi tiêu cho các nhu cầu thiết yếu là chính sang hoàn thiện và nâng cao mức sống cả về vật chất lẫn điều kiện sinh hoạt. Lòng tin vào hệ thống ngân hàng ngày càng được cải thiện. Thành thị vẫn là khu vực có nhiều nguồn tiền nhàn rỗi và hiện là thị trường huy động chính của các ngân hàng.

#### **4.1.4. Yếu tố công nghệ thông tin và viễn thông**

Cơ sở hạ tầng của ngành Viễn thông có tốc độ phát triển nhanh chóng. Sự cạnh tranh giữa doanh nghiệp Nhà nước với công ty nước ngoài và công ty cổ phần ngày càng gay gắt dẫn tới giá cước bưu chính viễn thông giảm mạnh. Nhu cầu tiêu thụ máy điện thoại và số thuê bao internet tăng nhanh. Việc sở hữu và sử dụng một điện thoại di động không còn là nhu cầu xa xỉ đối với đông đảo người dân ngay cả ở khu vực nông thôn bởi giá điện thoại cũng như cước phí đã giảm đáng kể.

Chỉ số xếp hạng về sẵn sàng nối mạng của Việt Nam so với các nước khác đã được cải thiện một bước. Cơ sở pháp lý cho giao dịch điện tử đang được hoàn thiện.

Do sức ép cạnh tranh và tạo nên tầng giới thiệu, phát triển các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích tiên tiến, các ngân hàng đang chú trọng đầu tư cho hiện đại hoá công nghệ thông tin. Các NHTM nhà nước tích cực triển khai dự án hiện đại hoá ngân hàng, hình thành ngân hàng lõi (core-banking) hiện đại. Cùng với đó, các ngân hàng cổ phần cũng tích cực đầu tư, nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin, gia tăng các hệ thống ứng dụng hiện đại. Tuy vậy, hạ tầng công nghệ thông tin của các ngân hàng chưa đủ đáp ứng yêu cầu của một ngân hàng hiện đại; hệ thống ứng dụng chưa theo kịp nhu cầu phát triển các tiện ích mới; tính tự động hoá chưa cao và đặc biệt chưa đủ

khả năng đáp ứng các yêu cầu quản lý, quản trị điều hành hoạt động ngân hàng trực tuyến.

#### **4.1.5. Yếu tố chính trị và pháp luật**

Hệ thống luật pháp của Việt Nam chưa thật hoàn thiện nhưng Chính phủ và Quốc hội đang có nhiều nỗ lực xây dựng và hoàn thiện môi trường pháp lý tạo điều kiện thuận lợi và khuyến khích doanh nghiệp nói chung và các ngân hàng nói riêng phát triển trong môi trường cạnh tranh bình đẳng. Những năm sắp tới sẽ có nhiều thay đổi đáng kể về kinh tế, luật pháp và quản lý Nhà nước tác động đến hệ thống tài chính, ngân hàng. Đặc biệt, trong lộ trình mở cửa theo cam kết gia nhập WTO, việc dỡ bỏ từng bước các quy định, hạn chế đối với phạm vi hoạt động của ngân hàng nước ngoài sẽ có ảnh hưởng trực tiếp tới hệ thống ngân hàng Việt Nam.

Bên cạnh đó, việc đẩy nhanh tiến trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới của các doanh nghiệp Việt Nam, xoá bỏ các chính sách bảo hộ sản xuất kinh doanh trong nước cũng sẽ tác động đáng kể đối với ngành Ngân hàng.

#### **4.1.6. Môi trường kinh doanh ngân hàng**

Đến cuối tháng 05/2008, hệ thống các tổ chức tín dụng Việt Nam gồm 5 ngân hàng thương mại nhà nước, Ngân hàng Chính sách xã hội, Ngân hàng Phát triển, 6 ngân hàng liên doanh, 36 ngân hàng thương mại cổ phần, 44 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 10 công ty tài chính, 13 công ty cho thuê tài chính và 998 quỹ tín dụng dân. Như vậy, đối thủ cạnh tranh của NHNoVN có thể chia thành 5 nhóm.

*Thứ nhất*, nhóm các ngân hàng thương mại và ngân hàng cổ phần nhà nước (NHTMNN) gồm Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng Công thương Việt Nam, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) và Ngân hàng Nhà đồng bằng sông Cửu Long. Đây là các ngân hàng ra đời và phát triển cùng thời kỳ với NHNoVN, thậm chí có lịch sử dài hơn chẳng hạn BIDV; có quy mô và phạm vi hoạt động rộng; có tiềm lực vốn lớn; có quan hệ khách hàng truyền thống với nhiều nhóm khách hàng lớn đặc biệt là các tập đoàn, tổng công ty. Do vậy, đây thực sự là đối thủ cạnh tranh nặng ký đối với NHNoVN.

*Thứ hai*, nhóm các ngân hàng cổ phần. Hiện tại có 36 ngân hàng cổ phần cả thành thị và nông thôn. Các ngân hàng này được ra đời sau nhóm ngân hàng thương mại nhà nước. Có quy mô hoạt động, quy mô vốn nhỏ hơn và hiện tại chủ yếu tập trung tại khu vực đô thị. Tuy vậy, một số ngân hàng thương mại cổ phần trong những năm gần đây có tốc độ phát triển rất nhanh, định hướng chiến lược kinh doanh phù hợp và thực sự là những đối thủ cạnh tranh tiềm năng của NHNoVN. Lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng này đó là: quy mô và phạm vi hoạt động nhỏ do vậy dễ dàng thay đổi và thích ứng nhanh với nhu cầu đa dạng của khách hàng; linh hoạt trong cơ chế hoạt động; dễ dàng thay đổi và ứng dụng công nghệ ngân hàng hiện đại; linh hoạt và có chế độ đãi ngộ nhân viên tốt do vậy thu hút được chất xám.

*Thứ ba*, nhóm các ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh và chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Đây là những ngân hàng có kinh nghiệm và kỹ năng, công nghệ ngân hàng tiên tiến. Có lợi thế trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại. Tuy vậy, do phạm vi hoạt động hạn chế nên hiện tại thực sự chưa phải là đối thủ cạnh tranh nặng ký, tuy nhiên cùng với lộ trình mở cửa trong hệ thống ngân hàng, đây sẽ là những đối thủ cạnh tranh thực sự trong tương lai, đặc biệt khi các ngân hàng, chi nhánh này mở rộng mạng lưới, phạm vi hoạt động và được kinh doanh đầy đủ các nghiệp vụ ngân hàng như một ngân hàng trong nước.

*Thứ tư*, nhóm các công ty tài chính, bảo hiểm. Trong những năm gần đây nhóm các công ty này có sự phát triển nhanh chóng với việc ra đời của hàng loạt công ty bảo hiểm trong nước và sự xuất hiện của các công ty bảo hiểm nước ngoài; các công ty tài chính, các quỹ đầu tư, các công ty quản lý quỹ. Khi nhóm các công ty này phát triển cũng đồng nghĩa với việc thị phần huy động vốn của các ngân hàng bị thu hẹp. Thay vì gửi vào ngân hàng như trước đây, khách hàng có nhiều lựa chọn khác nhau chẳng hạn: đầu tư chứng khoán, mua bảo hiểm, uỷ thác đầu tư, ...

*Thứ năm*, Các công ty tiết kiệm bưu điện đang là những đối thủ cạnh tranh đáng gờm của các ngân hàng. Hệ thống tiết kiệm bưu điện dễ tiếp cận với dân cư khu vực nông thôn hơn là ngân hàng và cạnh tranh trực tiếp với dịch vụ tiền gửi của NHNoVN.

#### 4.1.7. Các nhóm đối tượng khách hàng:

Các nhóm khách hàng chính của NHNoVN bao gồm: Hộ gia đình và cá nhân; Doanh nghiệp Nhà nước; Doanh nghiệp Dân doanh; Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài; Các tổ chức tài chính; Các tổ chức ủy thác cho vay và ủy thác thanh toán; Các cơ quan, đoàn thể, trường học.

Doanh nghiệp nhà nước chia làm nhiều loại, loại doanh nghiệp lớn chiếm vị trí quan trọng trong nền kinh tế (như các Tổng công ty 90, 91) và các doanh nghiệp nhà nước độc lập .

Các Tổng công ty 90, 91 có vốn lớn và đóng vai trò quan trọng trong các ngành kinh tế trọng điểm. Các Tổng công ty này thường được xem là khách hàng lớn cần quan tâm thoả đáng. Các ngân hàng thường tập trung cho vay các món lớn trung và dài hạn, nhưng lãi suất thường không thể cao bằng cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ, hơn nữa khả năng thẩm định các dự án lớn của các ngân hàng Việt Nam còn hạn chế. Trong trường hợp các khoản cho vay lớn gặp vấn đề, ngân hàng sẽ phải chịu tổn thất lớn và lượng vốn bị đọng chờ giải quyết cao gây khó khăn cho điều hành nguồn vốn của ngân hàng. Đối với các doanh nghiệp nhà nước nhỏ, rất nhiều doanh nghiệp làm ăn thua lỗ. Do vậy, thành phần khách hàng này rủi ro lớn. Trong nhiều trường hợp độ rủi ro cho các doanh nghiệp này còn cao hơn các doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ.

Doanh nghiệp dân doanh là thành phần kinh tế quan trọng, có thể nói là năng động nhất của nền kinh tế. Đây cũng là thành phần kinh tế mà các ngân hàng đang quan tâm tới. Việc cho vay thành phần kinh tế này sẽ phân tán rủi ro tín dụng, mặt khác lãi suất cho vay sẽ cao hơn cho vay các Tổng công ty lớn. Trong tương lai nguồn thu từ thành phần này sẽ chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của ngân hàng.

Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có tiềm lực tài chính mạnh bởi được trợ giúp bởi các công ty mẹ toàn cầu. Các doanh nghiệp này đầu tư không chỉ vốn mà còn mang theo công nghệ mới về kỹ thuật và quản lý. Các khách hàng này đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ. Hiện tại nhóm khách hàng này có xu hướng sử dụng

dịch vụ, sản phẩm của các ngân hàng nước ngoài, đặc biệt là đối với các công ty đa quốc gia có chi nhánh tại Việt Nam hơn là các ngân hàng trong nước của Việt Nam.

## **4.2. PHÂN TÍCH CƠ HỘI, THÁCH THỨC, ĐIỂM MẠNH, ĐIỂM YẾU (SWOT)**

Trên cơ sở phân tích môi trường bên ngoài (môi trường kinh tế quốc tế, môi trường kinh tế vĩ mô của Việt Nam) và phân tích thực trạng chiến lược phát triển của NHNoVN, các cơ hội, thách thức; điểm mạnh, điểm yếu chính của NHNoVN được tóm tắt và tổng hợp như sau:

### **4.2.1. Cơ hội**

*Một*, Việt Nam hội nhập ngày càng sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới; lộ trình thực hiện các cam kết gia nhập WTO cũng như các Hiệp định đa phương, song phương tạo cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và NHNoVN nói riêng tham gia vào một sân chơi bình đẳng với doanh nghiệp các nước. Cụ thể: tạo cơ hội mở rộng thị trường ra bên ngoài (thiết lập chi nhánh, văn phòng đại diện; khai thác cơ hội đầu tư; tìm kiếm các nguồn vốn trên thị trường quốc tế; mời gọi các đối tác nước ngoài cùng đầu tư triển khai các dự án tại Việt Nam; ..); tranh thủ chuyển giao công nghệ, phương pháp quản trị, điều hành tiên tiến; đào tạo cán bộ.

*Hai*, sự phát triển nhanh chóng của các tiến bộ khoa học kỹ thuật đặc biệt là sự thay đổi và hoàn thiện diễn ra từng ngày, từng giờ các ứng dụng công nghệ thông tin giúp rút ngắn thời gian, tạo bước bứt phá cần thiết trong hiện đại hoá công nghệ ngân hàng.

*Ba*, nền kinh tế Việt Nam luôn đạt tốc độ tăng trưởng cao. Ngay năm 2008 cho dù bị tác động bởi cuộc khủng hoảng kinh tế, tài chính thế giới nghiêm trọng nhất trong vòng 30 năm gần đây, kinh tế Việt Nam vẫn tăng trưởng ở mức 6,23%. Kinh tế phát triển kéo theo đời sống người dân thay đổi, nhu cầu tiêu thụ, sử dụng các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích ngân hàng gia tăng, nhất là tại các khu vực thành phố, thị xã.

*Bốn*, Việt Nam có môi trường chính trị ổn định, an toàn, luật pháp kinh doanh ngày một hoàn thiện tạo tâm lý tin tưởng, yên tâm đầu tư, kinh doanh lâu dài.

*Năm*, Chính phủ tiếp tục khẳng định chủ trương cải cách, đẩy mạnh tiến trình cổ phần hoá các doanh nghiệp nhà nước hình thành các ngành kinh tế, các doanh nghiệp đóng vai trò chủ đạo, chủ lực, chi phối và định hướng phát triển kinh tế. Theo đó, xuất hiện ngày càng nhiều các tổng công ty, các tập đoàn kinh tế có quy mô và vị thế lớn không chỉ trong nước và còn vươn ra khu vực và quốc tế.

*Sáu*, Việt Nam có dân số đông song tỷ lệ người dân có tài khoản cá nhân tại ngân hàng còn khá thấp so với các nước trong khu vực; chưa có thói quen sử dụng thường xuyên, rộng rãi các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích ngân hàng, điển hình là tại các khu vực nông thôn. Chính phủ đã phê duyệt Đề án thanh toán không dùng tiền mặt, song thói quen sử dụng tiền mặt vẫn còn phổ biến trong dân chúng. Đây là cơ hội, là thị trường rộng lớn vẫn còn bỏ ngỏ cho việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

#### **4.2.2. Thách thức**

*Một*, do nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập ngày càng sâu, rộng hơn vào nền kinh tế quốc tế nên mọi biến động về kinh tế, chính trị và xã hội trên thế giới nói chung và tại các nước lớn nói riêng đều trực tiếp tác động đến Việt Nam và trước hết đến hệ thống ngân hàng, tài chính về các khía cạnh tỷ giá, khả năng thanh khoản, thu hút các nguồn vốn nước ngoài, thanh toán, ...

*Hai*, nói lỏng các điều kiện hoạt động đối với các ngân hàng nước ngoài theo tiến trình thực hiện các cam kết gia nhập WTO của Việt Nam đồng nghĩa với việc thị phần trong nước của các ngân hàng thương mại sẽ bị chia sẻ, mức độ cạnh tranh sẽ ngày càng gay gắt đặt các ngân hàng thương mại trước nguy cơ tụt hậu và thua ngay trên sân nhà.

*Ba*, các đối thủ cạnh tranh, đặc biệt khối các ngân hàng cổ phần ngày càng năng động, linh hoạt, nhạy bén và hàng ngày, hàng giờ đang mở rộng và khẳng định thị phần tại các khu vực đô thị.

*Bốn*, các sản phẩm thay thế dịch vụ ngân hàng ngày càng được hoàn thiện và trở thành những “đối trọng nặng ký” đối với các ngân hàng thương mại, điển hình là Tiết kiệm bưu điện của Tổng công ty Bưu chính viễn thông; các sản phẩm bảo hiểm;

sự ra đời và phát triển nhanh chóng của các công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ, ... Do vậy, một khối lượng lớn tiền nhàn rỗi thay vì được gửi vào ngân hàng như trước đây nay được đầu tư dưới nhiều hình thức, nhiều kênh khác nhau.

*Năm*, các ngân hàng nước ngoài và ngân hàng cổ phần đặc biệt quan tâm và đầu tư rất lớn cho việc hoàn thiện các sản phẩm, dịch vụ hiện tại cũng như nghiên cứu, giới thiệu và tung ra thị trường các sản phẩm ngày càng tiện ích hơn, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu, thị hiếu của khách hàng.

#### **4.2.3. Điểm mạnh**

*Một*, là ngân hàng thương mại lớn nhất về vốn tự có (gần 21.000 tỷ); tổng tài sản (trên 386.000 tỷ đồng); mạng lưới chi nhánh (hơn 2.200 chi nhánh và phòng giao dịch khắp toàn quốc); số lượng nhân viên (trên 34.000 cán bộ); và cơ sở khách hàng (gần 10 triệu hộ gia đình và trên 30.000 doanh nghiệp, chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa). Đây là điểm mạnh và lợi thế cạnh tranh tuyệt đối của NHNoVN mà hiện tại không một đối thủ nào có được trên thị trường trong nước.

*Hai*, có vị trí đặc biệt quan trọng trong phát triển kinh tế đất nước; đóng vai trò chủ đạo, chủ lực trên thị trường tài chính nông thôn. Hiện tại, NHNoVN chiếm thị phần trên 20% về tổng nguồn vốn huy động của toàn hệ thống ngân hàng; chiếm gần 30% về tổng dư nợ cho vay. Nếu riêng cho vay nông nghiệp, nông thôn, NHNoVN chiếm thị phần gần 80%. Do vậy, hoạt động kinh doanh của NHNoVN có tác động và ảnh hưởng trực tiếp tới phát triển kinh tế, đặc biệt là phát triển nông nghiệp, nông thôn.

Cũng vì vai trò đặc biệt quan trọng của mình, NHNoVN luôn nhận được sự ủng hộ, hỗ trợ và quan tâm trực tiếp của các cấp uỷ Đảng, Chính quyền và Ngân hàng nhà nước từ trung ương đến cơ sở.

*Ba*, khẳng định vị thế, uy tín và thương hiệu của một ngân hàng thương mại hàng đầu, có bề dày hoạt động. Với những đóng góp của mình và qua 21 năm xây dựng, trưởng thành, NHNoVN đã tạo dựng được lòng tin đối với chính quyền các cấp và đông đảo công chúng. NHNoVN được biết đến với hình ảnh của một ngân hàng thương mại có truyền thống, gắn kết chặt chẽ và là người bạn đồng hành, thủy chung của gần 10 triệu hộ gia đình và trên 3 vạn doanh nghiệp. Hoạt động của

NHNoVN bắt rễ sâu vào đời sống kinh tế và chính trị; có quan hệ truyền thống và bền chặt với các cấp uỷ chính quyền địa phương, các tổ chức chính trị xã hội rộng lớn như Hội nông dân, Hội phụ nữ, ... Đây là những thế mạnh phải trải qua nhiều giai đoạn, nhiều thế hệ mới gây dựng được.

*Bốn*, có thế mạnh tuyệt đối về mạng lưới kênh phân phối. Với việc mở ra các chi nhánh tại các khu vực đô thị, NHNoVN đã thu hút một khối lượng lớn tiền nhàn rỗi từ khu vực này chuyển về đầu tư tại các khu vực nông thôn. Mạng lưới chi nhánh trải dài và rộng khắp, cho phép NHNoVN cung cấp các sản phẩm tới mọi đối tượng khách hàng, tại mọi vùng, miền kể cả vùng sâu, vùng xa.

*Năm*, có một hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại. Với việc hoàn thành Dự án hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống thanh toán giai đoạn II, NHNoVN đã xây dựng cho mình một ngân hàng lõi (Core Bank) hiện đại; kết nối trực tuyến toàn bộ 2.200 chi nhánh. Hạ tầng công nghệ thông tin cho phép NHNoVN chuyển mình sang một giai đoạn mới – thời kỳ của kinh doanh trực tuyến. Sự kết hợp của mạng lưới chi nhánh rộng khắp và hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại tạo cho NHNoVN một ưu thế cạnh tranh tuyệt đối.

*Sáu*, kinh doanh đa năng, đa ngành, đa lĩnh vực. Ngoài hoạt động ngân hàng, NHNoVN hiện có 8 công ty độc lập trực thuộc xoay quanh ba trụ cột: Tài chính - Bảo hiểm - Ngân hàng. Các công ty trực thuộc của NHNoVN đều là các công ty hàng đầu, có quy mô hoạt động lớn trong mỗi lĩnh vực. Với thế mạnh này, NHNoVN có thể phát triển các sản phẩm bán chéo nhằm khai thác tối đa các nguồn lực hiện có về hệ thống mạng lưới, con người, công nghệ và cả kinh nghiệm, chuyên môn nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ. Bên cạnh nghiệp vụ chính là huy động tiết kiệm và cho vay, các cán bộ NHNoVN có thể làm đại lý bán bảo hiểm; giới thiệu các sản phẩm cho thuê tài chính; hoặc kết hợp thu tiền điện thoại, tiền nước, tiền điện, ...

*Bảy*, có một đội ngũ cán bộ đông đảo, qua trải nghiệm và dày dặn kinh nghiệm. Phần lớn cán bộ của NHNoVN đều có trên 10 năm công tác và được đào tạo về chuyên ngành ngân hàng. Với việc thường xuyên kiểm tra, theo dõi và giao tiếp với khách hàng, đội ngũ cán bộ NHNoVN nắm bắt rất chắc thông tin về thị trường, nhu cầu và thị hiếu khách hàng cũng như các yếu tố chính trị, kinh tế, văn



hoá, xã hội ảnh hưởng đến xu hướng, thói quen, mức độ thường xuyên trong sử dụng các dịch vụ, tiện ích ngân hàng.

#### **4.2.4. Điểm yếu**

*Một*, chưa đáp ứng tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu; khả năng bền vững về tài chính chưa cao. Nguồn thu chủ yếu của NHNoVN vẫn là hoạt động tín dụng truyền thống. Với một ngân hàng thương mại hiện đại, tỷ lệ này thường chiếm từ 30 – 40% tổng nguồn thu của ngân hàng.

*Hai*, mô hình tổ chức tại Trụ sở chính chưa tinh gọn, hiệu quả và chưa đủ khả năng chỉ đạo, điều hành một cách thông suốt, nhịp nhàng và có định hướng một hệ thống mạng lưới chi nhánh rộng khắp, có quy mô lớn như hiện nay.

*Ba*, hệ thống mạng lưới chi nhánh tại khu vực đô thị chưa được sắp xếp, quy hoạch theo hướng vừa đảm bảo hiệu quả, vừa tăng tính cạnh tranh lại không lãng phí các nguồn lực. Việc mở các chi nhánh và phòng giao dịch tại các thành phố lớn hiện đang được thực hiện theo cách nhu cầu đến đâu thì mở ra đến đó dẫn đến tình trạng chồng chéo, cạnh tranh không lành mạnh và đặc biệt không tập trung được nguồn lực. Cũng do chưa có quy hoạch phát triển dài hạn hệ thống mạng lưới, nên việc đầu tư cho trụ sở, trang thiết bị chưa tương xứng với tầm vóc và vị thế NHNoVN, do vậy ảnh hưởng đến hình ảnh và thương hiệu NHNoVN.

*Bốn*, các sản phẩm, dịch vụ chưa thật đa dạng và đặc biệt chưa có chiến lược, định hướng rõ ràng trong việc nghiên cứu, giới thiệu, phát triển và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ mới. Việc giới thiệu và phát triển các sản phẩm chưa dựa trên các nghiên cứu, đánh giá thị trường cũng như đánh giá hiệu quả của từng sản phẩm, dịch vụ.

*Năm*, các ứng dụng công nghệ chưa được phát triển đầy đủ do vậy làm hạn chế khả năng quản trị điều hành cũng như cung cấp các sản phẩm, tiện ích tiên tiến. NHNoVN đã hoàn thành hệ thống ngân hàng lõi xong một loạt hệ thống ứng dụng chưa được triển khai, điển hình: Hệ thống thông tin quản lý; Hệ thống quản trị rủi ro; Hệ thống giao diện với bên ngoài; Hệ thống an ninh thông tin; ...

*Sáu*, mô hình tổ chức hiện tại với việc đồng nhất hệ thống các chi nhánh đô thị và hệ thống mạng lưới nông thôn đang kìm hãm sự phát triển; chưa tạo sức bật nhằm tối đa hoá tiềm năng và lợi thế của từng loại hình chi nhánh. Nói cách khác, lợi thế cạnh tranh của NHNoVN chưa được khai thác triệt để.

*Bảy*, thiếu đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản thích ứng với môi trường cạnh tranh và phù hợp với bối cảnh hội nhập. Điều này thể hiện rõ nhất tại các chi nhánh khu vực đô thị. Một ngân hàng hiện đại hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao đòi hỏi phải đội ngũ cán bộ vừa tinh thông nghiệp vụ, có ngoại ngữ, thông thạo vi tính lại vừa được trang bị phong cách phục vụ, các kiến thức, kỹ năng để am hiểu và triển khai các dịch vụ ngân hàng tiên tiến. Đã đến lúc NHNoVN cần có một chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp với từng giai đoạn; từng khu vực; từng phân khúc thị trường; từng loại hình sản phẩm, dịch vụ; và từng đối tượng khách hàng.

### **4.3. TÂM NHÌN CHIẾN LƯỢC ĐẾN NĂM 2020**

#### **4.3.1. Tôn chỉ hoạt động :**

Giữ vững là một ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam hoạt động đa năng đóng vai trò chủ đạo, chủ lực trên thị trường tài chính nông thôn; hoàn thành cổ phần hoá các công ty trực thuộc, chuyển đổi thành tập đoàn tài chính đa ngành, đa lĩnh vực, đa sở hữu hàng đầu tại Việt Nam

#### **4.3.2. Mục tiêu tổng quát đến năm 2020**

Trở thành lực lượng chủ đạo và chủ lực trong vai trò cung cấp tín dụng cho công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông nghiệp, nông thôn; sẵn sàng cạnh tranh và cạnh tranh thành công tại các khu vực đô thị; mở rộng và đa dạng hoá hoạt động một cách an toàn, bền vững cả về thể chế và tài chính; ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trong quản trị điều hành cũng như xây dựng cơ sở hạ tầng vững chắc tạo điều kiện cung cấp các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích tiên tiến, tiện lợi đến mọi đối tượng khách

hàng; xây dựng nền tài chính mạnh trên cơ sở nâng cao khả năng sinh lời; phát triển nguồn nhân lực đủ sức thích ứng với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

#### **4.3.3. Các nguyên tắc hoạt động:**

- Áp dụng các chuẩn mực, thông lệ quốc tế trong mọi mặt hoạt động: Kế toán; Tín dụng; Quản lý rủi ro; Quản trị, điều hành; ...
- Nâng cao năng lực cạnh tranh tại khu vực đô thị để thu hút vốn chuyển về đầu tư tại nông thôn đồng thời sẵn sàng cạnh tranh và cạnh tranh thành công tại thị trường này để tăng thu dịch vụ; khai thác tiềm năng bán chéo sản phẩm;
- Phát triển và đưa ra thị trường các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích đáp ứng cao yêu cầu của khách hàng, cạnh tranh về mức phí và chất lượng phục vụ;
- Đẩy nhanh tiến độ ứng dụng công nghệ thông tin tạo tiền đề vững chắc trong phát triển và giới thiệu các dịch vụ ngân hàng hiện đại, nhất là các dịch vụ ngân hàng bán lẻ;
- Nâng cao năng lực tài chính, cải thiện các chỉ số hoạt động, tăng khả năng sinh lời;
- Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu cạnh tranh và hội nhập; xây dựng các cơ chế khuyến khích, thu hút cán bộ chất lượng cao về làm việc tại NHNoVN, nhất là khu vực thành thị.

#### **4.3.4. Mục tiêu cụ thể**

1. Giữ vững vai trò chủ đạo và chủ lực trên thị trường tài chính, tín dụng nông nghiệp, nông thôn; tập trung đầu tư phát triển các phân khúc thị trường đem lại hiệu quả cao tại khu vực đô thị, khu công nghiệp, các trung tâm kinh tế;
2. Phát triển đầy đủ các sản phẩm, dịch vụ mới trên nền tảng công nghệ thông tin phù hợp nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu đa dạng của khách hàng và yêu cầu cạnh tranh, hội nhập;
3. Đưa NHNoVN trở thành “Lựa chọn số một” tại khu vực nông nghiệp, nông thôn với khách hàng là hộ sản xuất, doanh nghiệp vừa và nhỏ, trang trại, hợp

tác xã; “Ngân hàng đủ sức cạnh tranh” tại khu vực đô thị, khu công nghiệp với đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp lớn, dân cư có thu nhập cao.

4. Lành mạnh hoá tài chính, cải thiện các chỉ số hoạt động, nâng cao hiệu quả kinh doanh, đáp ứng các tiêu chuẩn và thông lệ quốc tế về an toàn hoạt động;
5. Bổ sung vốn điều lệ đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8%;
6. Xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập, và toàn diện;
7. Đẩy nhanh tiến độ triển khai các dự án công nghệ thông tin tạo nền tảng tin học vững chắc cho quản trị hệ thống trực tuyến;
8. Nâng cao năng suất lao động; Đầu tư vào con người và phát triển năng lực nhân viên;

Để đạt được các mục tiêu nói trên, NHNoVN cần xây dựng và triển khai một loạt các chiến lược phát triển dài hạn gồm: Chiến lược về tái cấu trúc mô hình tổ chức; Chiến lược nâng cấp và hiện đại hoá công nghệ thông tin; Chiến lược quản trị rủi ro; Chiến lược tăng cường và nâng cao năng lực tài chính; Chiến lược phát triển các sản phẩm, dịch vụ; Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; ...

Trong khuôn khổ phạm vi nghiên cứu, Luận án tập trung đề xuất hai chiến lược có tính đột phá và tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của NHNoVN trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, đó là: (i) Chiến lược tái cấu trúc mô hình tổ chức; và (ii) Chiến lược phát triển sản phẩm, dịch vụ.

#### **4.4. CHIẾN LƯỢC TÁI CẤU TRÚC MÔ HÌNH TỔ CHỨC NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM.**

##### **4.4.1. Mục tiêu**

Tái cấu trúc NHNoVN theo mô hình tập đoàn tài chính đa ngành, đa lĩnh vực, đa sở hữu hàng đầu tại Việt Nam, cụ thể: tách hoạt động ngân hàng thành hai hệ thống gồm NHNo đô thị và NHNo nông thôn; hoàn thành cổ phần hoá 8 công ty độc lập trực thuộc, trong đó NHNoVN chiếm cổ phần chi phối; và thành lập các công ty cổ phần liên quan khác xoay quanh ba trụ cột Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm.

#### 4.4.2. Mô hình

Tập đoàn tài chính NHNoVN được xây dựng theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, trong đó:

*Công ty mẹ:* Tập đoàn tài chính NHNoVN là công ty nắm vốn, không trực tiếp kinh doanh; thực hiện đầu tư vốn vào các công ty con và công ty liên kết; điều phối các công ty con đảm bảo đạt được mục tiêu chung của toàn tập đoàn.

*Công ty con:* hình thành hai loại hình công ty gồm:

(i) Công ty con 100% vốn do công ty mẹ nắm giữ hay nói cách khác theo mô hình công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên gồm: NHNo đô thị, NHNo nông thôn và một số công ty khác có thể sẽ được thành lập; và

(ii) Các công ty con trong đó Công ty mẹ nắm cổ phần chi phối gồm: 8 công ty độc lập trực thuộc, tất cả sẽ được cổ phần hoá theo lộ trình đã được Chính phủ phê duyệt; Công ty bảo hiểm NHNoVN (ABIC); và một số công ty có thể sẽ thành lập, chẳng hạn: Công ty bảo hiểm nhân thọ, Công ty quản lý tài sản, Công ty quản lý quỹ, ...

#### 4.4.3. Kế hoạch hành động

##### 4.4.3.1. Tách hoạt động ngân hàng thành 2 hệ thống gồm Ngân hàng nông nghiệp đô thị và Ngân hàng nông nghiệp nông thôn

###### 4.4.3.1.1. Phân chia địa bàn hoạt động:

Có hai cách phân chia địa bàn hoạt động: (i) Phân theo địa giới hành chính, cụ thể: NHNo đô thị hoạt động tại các tỉnh, thành phố có điều kiện và tiềm năng phát triển kinh tế gồm: Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Cần Thơ, Bình Dương, Đồng Nai, Khánh Hoà, Hải Phòng, ..., nói cách khác tại các khu vực Đô thị loại I và II; hoặc (ii) Phân theo môi trường hoạt động, cụ thể: NHNo đô thị bao gồm tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch ở những địa bàn kinh tế phát triển, gồm các thành phố, thị xã, khu công nghiệp, khu đô thị tập trung, ... NHNo nông thôn hoạt động tại các địa bàn còn lại.

#### 4.4.3.1.2. Mục tiêu hoạt động

##### **NHNo đô thị:**

Phát triển đầy đủ các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích ngân hàng hiện đại lấy thu từ hoạt động dịch vụ là chính đồng thời huy động tối đa các nguồn vốn nhàn rỗi để điều tiết cho vay NHNo nông thôn đầu tư cho khu vực nông nghiệp, nông thôn.

##### **NHNo nông thôn:**

Duy trì và phát triển hoạt động đảm bảo tự bền vững về tài chính; giữ vững vị trí chủ đạo, chủ lực trên thị trường tài chính nông thôn; lấy nguồn thu từ tín dụng truyền thống làm chính.

#### 4.4.3.1.3. Khách hàng mục tiêu

##### **NHNo đô thị:**

Các tổng công ty, các doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các khách hàng cá nhân tại khu vực đô thị.

##### **NHNo nông thôn:**

Các hộ sản xuất, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các hợp tác xã hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn.

#### 4.4.3.1.4. Yêu cầu về công nghệ thông tin

##### **NHNo đô thị:**

Tập trung đầu tư, nâng cấp cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ theo hướng một ngân hàng thương mại hiện đại ngang bằng với các ngân hàng tiên tiến trong khu vực.

##### **NHNo nông thôn:**

Xây dựng hạ tầng công nghệ cơ bản đáp ứng yêu cầu về quản trị trực tuyến và theo dõi tập trung khách hàng.

#### 4.4.3.1.5. Yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ

##### **NHNo đô thị:**

Phát triển, giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích tiên tiến, hiện đại là ưu tiên số 1. Tỷ lệ thu từ dịch vụ chiếm ít nhất 40% tổng nguồn thu. Tiến tới cung cấp đầy đủ các tiện ích của một ngân hàng tiên tiến như E-Banking; Internet Banking; ...

##### **NHNo nông thôn:**

Huy động và cho vay là hai nhóm sản phẩm chính song tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện và đa dạng hoá hai nhóm sản phẩm này cho phù hợp với nhu cầu tại khu vực nông thôn như: huy động món nhỏ; tiết kiệm theo thời vụ; tiết kiệm qua nhóm; cho vay tài chính vi mô; cho vay đời sống; ...

#### 4.4.3.1.6. Yêu cầu về con người

##### **NHNo đô thị:**

Lựa chọn, đào tạo những cán bộ về cơ bản đáp ứng yêu cầu đồng thời tuyển chọn từ bên ngoài những cán bộ được đào tạo bài bản, có kỹ năng, có ngoại ngữ, thông thạo vi tính, có phong cách phục vụ tốt.

##### **NHNo nông thôn:**

Duy trì, đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ hiện có

#### 4.4.3.1.7. Yêu cầu về cơ chế hoạt động

##### **NHNo đô thị**

Xây dựng cơ chế hoạt động theo hướng linh hoạt và thích ứng với môi trường cạnh tranh cao: thu nhập trả theo lợi nhuận làm ra; có chính sách thu hút cán bộ có trình độ, kỹ năng cao; trả lương theo tính chất công việc; ..

##### **NHNo nông thôn:**

Hoạt động tại khu vực nông thôn nên mức độ cạnh tranh không cao do vậy NHNo nông thôn áp dụng một cơ chế khoán theo năng suất lao động.

#### ***4.4.3.2. Hoàn thành cổ phần hoá các công ty độc lập trực thuộc***

Theo lộ trình đã được Chính phủ phê duyệt, trong năm 2008, NHNoVN phải hoàn thành cổ phần hoá toàn bộ 8 công ty độc lập, trực thuộc. Tuy nhiên, đến thời điểm hiện nay, mới có 4 công ty được cổ phần hoá gồm: Công ty Chứng khoán; Công ty cho thuê tài chính I; Công ty cho thuê tài chính II; Công ty vàng bạc, đá quý NHNo&PTNTVN, trong đó NHNo&PTNT VN đều nắm cổ phần chi phối.

Đến cuối năm 2009, NHNoVN đạt mục tiêu hoàn tất quá trình cổ phần hoá các công ty còn lại

#### ***4.4.3.3. Thành lập thêm một số công ty thành viên.***

Trong mô hình Tập đoàn tài chính lấy 3 trụ cột Tài chính - Ngân hàng - Bảo hiểm làm trung tâm, NHNoVN tiếp tục thành lập một số công ty có liên quan để bổ trợ và tăng cường bán chéo sản phẩm gồm: Công ty bảo hiểm nhân thọ; Công ty quản lý tài sản; Công ty quản lý quỹ; .... Hệ thống mạng lưới các chi nhánh NHNoVN kết hợp làm đại lý bán bảo hiểm tài sản, bảo hiểm nhân thọ hoặc quản lý nợ. Việc hình thành hệ thống các công ty này cho phép NHNoVN tối đa hoá các nguồn lực về cơ sở vật chất, con người, cơ sở khách hàng và kinh nghiệm.

Các công ty này sẽ được thành lập dưới dạng công ty cổ phần hoặc công ty liên doanh. Do NHNoVN hiện chưa có kinh nghiệm trong từng lĩnh vực, các đối tác cần chọn sẽ là những tập đoàn, công ty lớn trong khu vực và trên thế giới hoạt động chuyên ngành trong các lĩnh vực liên quan, qua đó có thể tranh thủ kinh nghiệm quản trị, điều hành; kỹ năng nghiệp vụ và chuyển giao công nghệ.

#### **4.4.4. Thời gian hoàn thành**

- Lập đề án tách hoạt động ngân hàng nông nghiệp thành NHNo đô thị và NHNo nông thôn: hoàn thành trước 31/12/2009;
- Lập và trình duyệt đề án thành lập Tập đoàn tài chính NHNo: hoàn thành trước 30/06/2010;
- Cổ phần hoá Công ty vàng bạc Tp. Hồ Chí Minh; Công ty Du lịch thương mại; Công ty kinh doanh lương thực: hoàn thành trước 30/06/2010.
- Triển khai Đề án thành lập Tập đoàn tài chính NHNo: từ 30/06/2010



## 4.5. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM, DỊCH VỤ

### 4.5.1. Mục tiêu

#### 4.5.1.1. Mục tiêu chung

Duy trì, phát triển và hoàn thiện các sản phẩm, dịch vụ truyền thống đồng thời nghiên cứu, phát triển và nhanh chóng cung cấp ra thị trường các sản phẩm và dịch vụ mới, có tiện ích cao, phù hợp với nhu cầu, thị hiếu của các đối tượng khách hàng mục tiêu.

Với các sản phẩm, dịch vụ phi truyền thống: tận dụng cơ hội, phát huy thế mạnh và ưu thế cạnh tranh rút ngắn khoảng cách đối với những sản phẩm giới thiệu sau đối thủ cạnh tranh (thẻ, sản phẩm thanh toán, ...) đồng thời có những bứt phá cần thiết và vượt đối thủ cạnh tranh ở các sản phẩm, dịch vụ mới (mobile banking, Internet Banking, ...)

#### 4.5.1.2. Mục tiêu cụ thể

- Phân tích khả năng sinh lời của các sản phẩm, dịch vụ trên cơ sở đó phát triển các sản phẩm dịch vụ có khả năng sinh lời cao, giảm dần các hoạt động có khả năng sinh lời thấp, hạn chế cung cấp các sản phẩm, dịch vụ không mang lại lợi nhuận;
- Khai thác các cơ hội làm uỷ thác cho vay và uỷ thác thanh toán các dự án do Nhà nước và các Tổ chức quốc tế tài trợ trong lĩnh vực xoá đói, giảm nghèo, đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn và xây dựng cơ sở hạ tầng;
- Phát triển dịch vụ và sản phẩm ngân hàng bán lẻ tại các khu vực đô thị, các trung tâm kinh tế trên nền tảng ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại;
- Tập trung phát triển các sản phẩm cho vay tiêu dùng, cho vay trả góp, cầm cố là những sản phẩm có tỷ lệ chênh lệch lãi suất đầu vào - đầu ra cao hơn các sản phẩm tín dụng truyền thống.
- Phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng bán buôn cho các khách hàng lớn, nhất là các tổng công ty, các tập đoàn có mạng lưới hoạt động rộng và đông nhân viên, các doanh nghiệp trong khu công nghiệp, khu chế xuất, ...

- Phát triển các sản phẩm quản lý nguồn vốn và kinh doanh ngoại tệ, đẩy mạnh mảng kinh doanh kiều hối.
- Đẩy mạnh cho thuê tài chính, tập trung cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.

#### **4.5.2. Phân khúc thị trường và định hướng phát triển**

NHNoVN phân chia thị trường hoạt động thành 4 phân khúc chính: (i) Vùng nông thôn khó khăn gồm vùng sâu, vùng xa, vùng núi cao; (ii) Vùng nông thôn có điều kiện phát triển kinh tế hàng hoá; (iii) Các khu công nghiệp, khu chế xuất, khu kinh tế mở; và (iv) Các khu đô thị loại I và loại II. Mục tiêu phát triển từng phân khúc thị trường như sau:

##### **4.5.2.1. Vùng nông thôn khó khăn**

Đây là các khu vực khó khăn nhất và thiếu điều kiện phát triển thành kinh tế hàng hoá do cơ sở hạ tầng yếu kém, kinh tế mang tính tự cấp, tự túc và thuần nông. Tỷ lệ hộ nghèo tại các khu vực này rất cao, có những nơi gần 100% là hộ nghèo. Tại các khu vực này, NHNoVN một là bàn giao toàn bộ hệ thống mạng lưới sang cho Ngân hàng Chính sách xã hội hoặc làm dịch vụ uỷ thác cho Ngân hàng Chính sách xã hội, Ngân hàng phát triển triển khai chương trình cho vay ưu đãi hộ nghèo hoặc các chương trình, dự án phát triển của Chính phủ cũng như các tổ chức tài trợ quốc tế.

##### **4.5.2.2. Vùng nông thôn có điều kiện phát triển sản xuất hàng hoá**

Đây là thị trường truyền thống và cũng là thế mạnh của NHNoVN. Khu vực này là trọng tâm của chiến lược hiện đại hoá nông nghiệp, nông thôn, cụ thể: chuyển dịch cơ cấu, cây trồng, vật nuôi theo hướng sản xuất lớn; khai thác triệt để tiềm năng, thế mạnh của nông nghiệp Việt Nam đó là chi phí lao động thấp, các điều kiện tự nhiên thuận lợi cho phát triển cây công nghiệp, cây ăn quả, nuôi trồng thuỷ hải sản, phát triển các đàn gia súc; phát triển kinh tế trang trại; ứng dụng công nghệ tiên tiến để nâng cao năng suất lao động.

Do vậy, nhu cầu vốn cho khu vực này rất lớn và thu nhập của dân cư ngày càng tăng kéo theo nhu cầu về các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng cũng gia tăng. Đối tượng

khách hàng mục tiêu của NHNoVN tại khu vực này là các hộ sản xuất, các chủ trang trại, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các cá nhân có thu nhập từ người thân đi xuất khẩu lao động hoặc di cư ra đô thị làm việc.

Tại khu vực này, NHNoVN giữ vai trò chủ đạo, chủ lực trong cung cấp tín dụng, các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng truyền thống với thị phần ít nhất 70%. Nói cách khác, định hướng phát triển của NHNoVN tại phân khúc thị trường này là “Tín dụng và các sản phẩm, dịch vụ truyền thống”.

#### **4.5.2.3. Khu vực đô thị loại I, loại II**

Đây là thị trường có sự cạnh tranh khốc liệt do có nhiều đối thủ cạnh tranh tham gia, đặc biệt là các ngân hàng liên doanh, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, các ngân hàng cổ phần, .. và yêu cầu rất cao của khách hàng về tính đa dạng cũng như chất lượng các sản phẩm, dịch vụ.

Đối tượng khách hàng mục tiêu trong phân khúc này gồm: (i) các doanh nghiệp, tổng công ty, tập đoàn lớn; (ii) các doanh nghiệp vừa và nhỏ; (iii) các cá nhân có thu nhập từ trung bình trở lên. Mục tiêu của NHNoVN là huy động các nguồn vốn tiềm năng, nhân rồi để chuyển về đầu tư tại khu vực nông thôn đồng thời phát triển và giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng tiên tiến đủ sức cạnh tranh với các đối thủ nhằm tăng nguồn thu từ dịch vụ. Nói cách khác, định hướng phát triển tại phân đoạn này là “Huy động vốn và Các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích ngân hàng tiên tiến”.

Trong lĩnh vực ngân hàng bán buôn, NHNoVN cạnh tranh bằng việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có qui mô lớn, độ phức tạp cao như nghiệp vụ quản lý vốn và kinh doanh tiền tệ, chứng khoán, bảo lãnh phát hành, tài trợ xuất nhập khẩu, các dịch vụ thanh toán, cho thuê tài chính, tài trợ dự án, ...

Trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, NHNoVN cạnh tranh bằng việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích có tính linh hoạt cao như chuyển tiền, thanh toán qua tài khoản, ATM, thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, thanh toán hoá đơn, ...

Tại khu vực này NHNoVN là “Lựa chọn cạnh tranh” và chiếm thị phần từ 20% - 25% về nguồn vốn, tín dụng cũng như các sản phẩm dịch vụ.

#### ***4.5.2.4. Khu vực các khu công nghiệp, khu chế xuất và khu kinh tế mở***

Trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội dài hạn, Việt Nam đặt mục tiêu trở thành nước công nghiệp phát triển vào năm 2020. Đi theo định hướng này, một loạt các khu công nghiệp, khu chế xuất được mở ra không chỉ ở khu vực các thành phố lớn như Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh mà còn ở các tỉnh, thành phố khác như Hải Phòng, Hải Dương, Bắc Ninh, Hà Nam, .. ở miền Bắc; Bình Dương, Đồng Nai, Cần Thơ, An Giang.. ở miền Nam; Phú Yên, Dung Quất, .. ở miền Trung. Đối tượng khách hàng mục tiêu của phân khúc này là các doanh nghiệp công nghiệp có số lượng lao động đông, trình độ quản lý tốt, chủ yếu sản xuất các sản phẩm xuất khẩu hoặc lắp ráp các sản phẩm trong nước chưa sản xuất được.

Hiện tại phục vụ tại phân khúc thị trường này là các ngân hàng lớn, các chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Mức độ cạnh tranh tại phân khúc này không khốc liệt bằng khu vực đô thị loại I, loại II nhưng mang tính chuyên môn hoá cao. Các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng chính là dịch vụ thanh toán, đặc biệt là thanh toán quốc tế; huy động vốn, cụ thể là vốn nhàn rỗi trên tài khoản thanh toán; chuyển tiền; cho vay ngắn hạn; trả lương.

Để phục vụ phân khúc này, NHNoVN hình thành các chi nhánh có tính chuyên môn hoá cao, được trang bị đầy đủ các phương tiện và điều kiện làm việc hiện đại, có đội ngũ cán bộ chuyên sâu, thông thạo ngoại ngữ.

#### **4.5.3. Khách hàng mục tiêu**

Mục tiêu phát triển khách hàng: phát triển, mở rộng và đa dạng hoá cơ sở khách hàng dựa trên nguyên tắc hiệu quả, chia sẻ lợi ích, và lợi nhuận. Định hướng khách hàng:

- Mở rộng và phát triển quan hệ với mọi đối tượng khách hàng trên cơ sở hai bên cùng có lợi (Win - Win Solution);
- Cam kết phục vụ nhóm đối tượng khách hàng truyền thống gồm hộ nông dân, chủ trang trại, doanh nghiệp nhỏ và vừa;

- Khai thác các nhóm đối tượng khách hàng tiềm năng gồm: nhóm dân cư có thu nhập trung bình khá trở lên; các doanh nghiệp nhà nước sau khi được cổ phần hoá;..
- Tiếp cận, khai thác, thu hút nhóm khách hàng mới gồm các hộ nông dân thoát nghèo; lao động xuất khẩu; sinh viên các trường đại học; các công ty tài chính; các quỹ đầu tư; các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài; các công ty bảo hiểm; ...

#### ***4.5.3.1. Hộ sản xuất nông nghiệp và chủ trang trại***

Đây là nhóm khách hàng ưu tiên số 1 của NHNoVN. Nhu cầu về chất lượng phục vụ của nhóm khách hàng này không cao và chủ yếu là các sản phẩm, dịch vụ truyền thống gồm: tiết kiệm và tín dụng với số tiền gửi và món vay nhỏ, lẻ, có tính thời vụ.

#### ***4.5.3.2. Các cá nhân và hộ gia đình khu vực đô thị***

Đây là những cá nhân có thu nhập từ trung bình trở lên. Nhóm khách hàng này ngày càng được mở rộng và phát triển do tốc độ đô thị hoá, tốc độ tăng thu nhập. Nhu cầu các sản phẩm, dịch vụ của nhóm đối tượng khách hàng này cũng rất đa dạng, từ huy động, cho vay đến các dịch vụ, tiện ích tiên tiến như Internet banking; Mobile banking; ... Nhóm khách hàng này yêu cầu các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao, thuận tiện, tiện ích và hạn chế tối đa các quy trình, thủ tục.

#### ***4.5.3.3. Doanh nghiệp Nhà nước***

Theo lộ trình đã được Chính phủ phê duyệt, đến năm 2009, toàn bộ các doanh nghiệp nhà nước phải hoàn thành quá trình sắp xếp lại. Sau khi cơ cấu lại, các doanh nghiệp nhà nước trở thành các doanh nghiệp có quy mô lớn cả về phạm vi hoạt động và vốn đồng thời đóng vai trò then chốt trong các lĩnh vực quan trọng của nền kinh tế. Đối với các doanh nghiệp đã hoàn thành sắp xếp lại hiện đang hoạt động theo mô hình Tổng công ty hoặc tập đoàn kinh tế, điển hình Tập đoàn cao su, Tập đoàn dệt may, Tập đoàn than và khoáng sản, Tập đoàn điện lực, Tổng công ty bưu chính viễn thông, Tổng công ty lương thực miền Nam, ...

Nhóm đối tượng khách hàng này yêu cầu các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao, phức tạp và đòi hỏi các ngân hàng có tiềm lực về vốn và tài chính mạnh mới có thể đáp ứng được. Về khía cạnh này, NHNoVN đang có ưu thế hơn các ngân hàng khác. Đây là nhóm khách hàng rất thích hợp với nghiệp vụ ngân hàng bán buôn và chu trình đầu tư khép kín từ sản xuất, phân phối đến xuất khẩu. Quan hệ với nhóm khách hàng này, NHNoVN còn được hưởng lợi trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng cho số lượng khách hàng rất đông đảo hiện đang là khách hàng của các tập đoàn, tổng công ty.

#### ***4.5.3.4. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa***

Đây là nhóm khách hàng mục tiêu và tiềm năng của của NHNoVN. Cùng với tiến trình mở cửa, đa dạng hoá các hình thức sở hữu, nhóm khách hàng này sẽ phát triển cả về qui mô, số lượng và chất lượng. Theo dự báo số lượng doanh nghiệp hoạt động theo luật doanh nghiệp sẽ tăng mạnh từ 350 nghìn doanh nghiệp hiện nay lên 500 nghìn doanh nghiệp vào năm 2010. Đối với nhóm khách hàng này, NHNoVN tối đa hoá quan hệ truyền thống, cung cấp các sản phẩm tín dụng, cho thuê tài chính, cho vay có đảm bảo, bảo hiểm, kết nối thanh toán.

#### ***4.5.3.5. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài***

Đây là các doanh nghiệp thu hút đầu tư nước ngoài của Việt Nam đang có xu hướng phát triển nhanh và có tiềm năng phát triển mạnh. Tuy nhiên, việc tiếp cận, cung cấp sản phẩm dịch vụ ngân hàng của NHNoVN cho các đối tượng này còn hạn chế bởi các doanh nghiệp có xu hướng sử dụng dịch vụ của ngân hàng nước ngoài có cùng xuất xứ. Trong khi đó, chỉ có một số ít chi nhánh ngân hàng nước ngoài hiện cung cấp dịch vụ ngân hàng, chủ yếu là phục vụ người nước ngoài và nhân viên của các công ty đa quốc gia hoạt động tại Việt Nam. Các dịch vụ NHNoVN cung cấp cho nhóm đối tượng khách hàng này gồm thanh toán quốc tế, thanh toán lương, dịch vụ ngân quỹ, mua bán ngoại tệ, hạn mức thấu chi,...

#### **4.5.4. Các giai đoạn phát triển**

Chiến lược phát triển các sản phẩm, dịch vụ của NHNoVN được chia thành 2 giai đoạn:

#### ***4.5.4.1. Giai đoạn 1: Đa dạng hoá***

Mục tiêu của NHNoVN trong giai đoạn này là trở thành ngân hàng hàng đầu Việt nam trong việc giới thiệu các sản phẩm mới, các dịch vụ và tiện ích hoàn chỉnh, chuyên nghiệp hơn cho các nhóm khách hàng khác nhau. Nói cách khác, NHNoVN chuyển dần từ một ngân hàng thu nhập từ tín dụng là chính sang ngân hàng có nguồn thu tăng dần từ các hoạt động phi tín dụng.

##### **Ma trận Sản phẩm**

Trong giai đoạn này, bên cạnh các sản phẩm truyền thống là huy động và cho vay, NHNoVN tập trung giới thiệu các sản phẩm đa chức năng như thể hiện trong ma trận sản phẩm 4.1.

Việc giới thiệu các sản phẩm dịch vụ được triển khai phù hợp với tiến độ đầu tư, triển khai cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, đặc biệt là hệ thống thông tin quản lý. Các dự án công nghệ thông tin cần được triển khai và hoàn thành gấp rút trong giai đoạn này gồm: Nâng cấp và hoàn thiện trung tâm dữ liệu chính và Trung tâm dữ liệu dự phòng; Nâng cao khả năng quản lý, giám sát mạng; Xây dựng hệ thống quản trị người dùng; Nâng cấp mạng truyền thông; Dự án kho dữ liệu dự phòng; Dự án bảo mật hệ thống; ...

#### ***4.5.4.2. Giai đoạn 2: Phát triển***

Sau giai đoạn đa dạng hoá, NHNoVN đạt được trình độ công nghệ tiên tiến, đã tích lũy được kinh nghiệm do vậy bước vào “giai đoạn sung mãn”. Thị trường tài chính, ngân hàng giai đoạn này cũng được dự báo là có bước phát triển mạnh giống như thị trường tại các nước phát triển trong khu vực hiện nay. NHNoVN giai đoạn này tập trung nghiên cứu, phát triển và giới thiệu các sản phẩm ở mức độ phát triển và hoàn thiện cao hơn đó là các sản phẩm tài chính phái sinh; các dịch vụ ngân hàng tích hợp.

##### **Ma trận Sản phẩm**

Dịch vụ ngân hàng giai đoạn này cần đáp ứng yêu cầu cao về tính thời điểm, chính

xác và hiệu quả, chẳng hạn dịch vụ internet banking, mobile banking và telephone banking. Các dịch vụ, tiện ích giai đoạn này phải cho phép khách hàng tiếp cận và sử dụng tại bất kỳ thời điểm nào mà không gặp phải trở ngại về thời gian và địa điểm. (Ma trận sản phẩm 4.2)

	<b>CÁC SẢN PHẨM BÁN LẺ</b>	<b>CÁC SẢN PHẨM BÁN BUÔN</b>
<b>CÁC SẢN PHẨM CƠ BẢN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tài khoản tiết kiệm</li> <li>• ATM</li> <li>• Call Center</li> <li>• Mobile Banking</li> <li>• Gửi, rút nhiều nơi</li> <li>• Ngân hàng qua điện thoại</li> <li>• Ngân hàng qua ĐTDĐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tài khoản séc và tiết kiệm</li> <li>• Ngân hàng điện tử</li> <li>• Thẻ tín dụng</li> </ul>
<b>TÍN DỤNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thẻ tín dụng</li> <li>• Cho vay mua nhà trả góp</li> <li>• Cho vay cầm cố</li> <li>• Cho vay lưu vụ</li> <li>• Cho vay tiêu dùng</li> <li>• Hạn mức thấu chi</li> <li>• Cho thuê tài chính</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đồng tài trợ, cho vay hợp vốn</li> <li>• Tài trợ thương mại</li> <li>• Cho vay các doanh nghiệp vi mô</li> <li>• Bảo lãnh thanh toán</li> <li>• Bảo lãnh cho vay</li> <li>• Bảo lãnh đấu thầu</li> <li>• Bảo lãnh thực hiện hợp đồng</li> <li>• Bảo lãnh phát hành cổ phiếu, trái phiếu</li> </ul>
<b>ĐẦU TƯ VÀ BẢO HIỂM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiền gửi có kỳ hạn</li> <li>• Bảo hiểm nhân thọ</li> <li>• Tiền gửi tiết kiệm liên kết với chứng khoán</li> <li>• Các quỹ</li> <li>• Đầu tư ngoại hối</li> <li>• Ủy thác đầu tư</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiền gửi có kỳ hạn</li> <li>• Bảo hiểm tài sản</li> <li>• Bảo hiểm tỷ giá</li> </ul>

**Ma trận sản phẩm 4.1**



	<b>CÁC SẢN PHẨM BÁN LẺ</b>	<b>CÁC SẢN PHẨM BÁN BUÔN</b>
<b>CÁC SẢN PHẨM CƠ BẢN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tài khoản tiết kiệm</li> <li>• ATM</li> <li>• Call Center</li> <li>• Mobile Banking</li> <li>• Gửi, rút nhiều nơi</li> <li>• Ngân hàng qua điện thoại</li> <li>• Ngân hàng qua ĐTDĐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tài khoản séc và tiết kiệm</li> <li>• Ngân hàng điện tử</li> <li>• Thẻ tín dụng</li> <li>• Ngân hàng trực tuyến</li> </ul>
<b>TÍN DỤNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thẻ tín dụng</li> <li>• Cho vay mua nhà trả góp</li> <li>• Cho vay cầm cố</li> <li>• Cho vay lưu vụ</li> <li>• Cho vay tiêu dùng</li> <li>• Hạn mức thấu chi</li> <li>• Cho thuê tài chính</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đồng tài trợ, cho vay hợp vốn</li> <li>• Tài trợ thương mại</li> <li>• Cho vay các doanh nghiệp vi mô</li> <li>• Bảo lãnh thanh toán</li> <li>• Bảo lãnh cho vay</li> <li>• Bảo lãnh đấu thầu</li> <li>• Bảo lãnh thực hiện hợp đồng</li> <li>• Bảo lãnh phát hành cổ phiếu, trái phiếu</li> </ul>
<b>ĐẦU TƯ VÀ BẢO HIỂM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiền gửi có kỳ hạn</li> <li>• Bảo hiểm nhân thọ</li> <li>• Tiền gửi tiết kiệm liên kết với chứng khoán</li> <li>• Các quỹ</li> <li>• Đầu tư ngoại hối</li> <li>• Ủy thác đầu tư</li> <li>• Dịch vụ quản lý tài khoản</li> <li>• Quỹ hưu trí</li> <li>• Tư vấn đầu tư</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiền gửi có kỳ hạn</li> <li>• Bảo hiểm tài sản</li> <li>• Bảo hiểm tỷ giá</li> <li>• Công cụ phái sinh tỷ giá</li> <li>• Công cụ phái sinh bảo hiểm lãi suất</li> <li>• Tư vấn đầu tư</li> </ul>

#### **Ma trận sản phẩm 4.2**

Chiến lược phát triển sản phẩm trong giai đoạn này cần tập trung vào các sản phẩm tài chính phái sinh. Theo chiều dọc, Ngân hàng tích hợp với các quỹ, các công ty bảo hiểm, chứng khoán. Theo chiều ngang tích hợp các kênh bán lẻ. Căn cứ vào quy trình tích hợp giữa các ngành khác nhau, Ngân hàng cung cấp các sản phẩm đa

chức năng. Đồng thời, căn cứ vào chiến lược marketing trong giai đoạn này, Ngân hàng khai thác khách hàng có thu nhập cao. Trong giai đoạn này, cán bộ NHNoVN được đào tạo đặc biệt để nâng cao kỹ năng chuyên nghiệp.

#### **4.5.5. Kế hoạch hành động**

##### ***4.5.5.1. Tiến hành nghiên cứu thị trường, hình thành cơ sở dữ liệu khách hàng.***

Có hai nguồn cơ sở dữ liệu cần thiết lập. *Thứ nhất*, đó là các thông tin, dữ liệu về khách hàng đang có quan hệ, giao dịch với NHNoVN. Thông thường trước đi thực hiện giao dịch, khách hàng thông báo và điền đầy đủ thông tin vào mẫu đơn giao dịch. Với hệ thống Corebank vừa hoàn thành, NHNoVN tiến hành khai thác, quản lý tập trung nguồn dữ liệu này gồm: loại khách hàng (cá nhân, doanh nghiệp, tổ chức, ..); chi tiết về khách hàng (tên, địa chỉ giao dịch, ngày tháng năm sinh...); nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ; ..

*Thứ hai*, các thông tin, dữ liệu thu thập qua điều tra, phỏng vấn. Các công việc thực hiện gồm: Hình thành các mẫu điều tra, mẫu câu hỏi phỏng vấn; Tổ chức thu thập thông tin thông qua phát mẫu điều tra, phỏng vấn trực tiếp, ... Với các mẫu điều tra, câu hỏi phỏng vấn này, NHNoVN sẽ biết, đánh giá được thực trạng cung cấp sản phẩm, dịch vụ; yêu cầu về chất lượng; đánh giá mức độ hài lòng về các sản phẩm, dịch vụ đang cung cấp; nhu cầu về các sản phẩm, tiện ích mới ..

##### ***4.5.5.2. Xây dựng bộ tiêu chí sản phẩm***

Với mỗi sản phẩm, dịch vụ, NHNoVN tiến hành xây dựng bộ tiêu chí hoàn chỉnh gồm: tên gọi; các đặc tính của sản phẩm để phân biệt cũng như xác định rõ tính năng sử dụng; mô hình sản phẩm; mô hình đánh giá khả năng sinh lời, trong đó xác định cụ thể cơ cấu chi phí và nguồn thu để tính cho được mức độ sinh lời mà sản phẩm mang lại; tiêu chí đánh giá sự tiện ích, mức độ thuận tiện và khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng; ..

##### ***4.5.5.3. Đánh giá thực trạng cung cấp sản phẩm, dịch vụ***

Sau khi đã hình thành cơ sở dữ liệu và trên cơ sở bộ tiêu chí sản phẩm, tiến hành đánh giá thực trạng cung cấp sản phẩm, dịch vụ của NHNoVN gồm:

- Phân loại các nhóm sản phẩm, dịch vụ theo địa bàn cung cấp (thành thị, nông thôn, khu công nghiệp, ...); theo đối tượng khách hàng (doanh nghiệp nhà nước, tổng công ty, doanh nghiệp nhỏ và vừa, hộ sản xuất, hợp tác xã, cá nhân, các tổ chức tín dụng, ...); theo kênh phân phối (phân phối tại quầy, phân phối qua đại lý, phân phối qua ATM/EDC/POS, phân phối qua điện thoại di động, ...); theo cấp độ khách hàng (khách VIP, khách thường, khách đặc biệt, ...)

- Phân loại sản phẩm, dịch vụ theo mức độ sinh lời gồm: nhóm các sản phẩm, dịch vụ có khả năng sinh lời cao; nhóm các sản phẩm, dịch vụ chưa sinh lời; nhóm các sản phẩm, dịch vụ không sinh lời; ..

#### ***4.5.5.4. Xây dựng quy trình nghiên cứu, phát triển và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ***

Quy trình xác định các bước trong quá trình nghiên cứu, phát triển một sản phẩm, dịch vụ mới; đơn vị chịu trách nhiệm chính, trách nhiệm phối hợp và mức độ tham gia của các đơn vị liên quan (thu thập thông tin; phân tích thị trường; đề xuất phát triển sản phẩm, dịch vụ; tiếp thị; các hoạt động đào tạo; ...); ...

Quy trình có thể đề xuất nhóm chuyên viên chuyên trách chịu trách nhiệm nghiên cứu, phát triển đối với mỗi sản phẩm, dịch vụ mới. Nhóm chuyên trách bao gồm chuyên gia từ các đơn vị có liên quan với nòng cốt là các đơn vị chuyên môn và thành viên tham gia từ các bộ phận như Tài chính, Công nghệ thông tin, tiếp thị. Các thành viên của nhóm chuyên trách làm việc theo chế độ kiêm nhiệm hoặc trung tâm làm việc tập trung, nếu cần thiết. Với việc cử các thành viên thường trực tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm, dịch vụ mới, các đơn vị liên quan chủ động có tiếng nói và đóng góp trong suốt quá trình nghiên cứu, phát triển sản phẩm và xử lý một cách toàn diện nhất các khía cạnh liên quan đến sản phẩm, dịch vụ mới.

#### ***4.5.5.5. Hạch toán theo sản phẩm***

Theo bộ tiêu chí xây dựng cho mỗi sản phẩm, dịch vụ, tiến hành hạch toán tách bạch các khoản chi và nguồn thu theo từng sản phẩm. Xây dựng nguyên tắc quản lý và chia sẻ phí, trong đó xác định rõ nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi cấp, mỗi đơn vị, mỗi chi nhánh trong các giao dịch sản phẩm, dịch vụ liên chi nhánh.

#### **4.5.5.6. Mở rộng kênh phân phối**

Với hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại, ngoài kênh phân phối truyền thống qua hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch, NHNoVN hình thành và mở rộng mạng lưới kênh phân phối thông qua ATM, EDC, POS; phân phối qua điện thoại di động; phân phối qua Internet.

Căn cứ vào nhu cầu của từng nhóm khách hàng, mức độ hoàn thiện của các ứng dụng công nghệ để quyết định sử dụng kênh phân phối thích hợp.

#### **4.5.5.7. Hoàn thiện và nâng cấp các ứng dụng công nghệ**

- Trên cơ sở hệ thống Corebank hiện có, phát triển các hệ thống trực tuyến, hiện đại hoá hệ thống kết nối khách hàng - ngân hàng; phát triển các chương trình ứng dụng khai thác và xử lý thông tin khách hàng, ứng dụng quản lý sản phẩm, dịch vụ trên hệ thống IPCAS.

- Ưu tiên triển khai các dự án nâng cao khả năng an toàn và ổn định hệ thống

- Nâng cao khả năng tự động hoá của hệ thống xử lý

#### **4.5.5.8. Đào tạo và đạo tạo lại đội ngũ cán bộ**

- Đào tạo, tập huấn cho toàn bộ đội ngũ cán bộ tiếp thị về các sản phẩm, dịch vụ mới để họ trở thành các nhân viên bán hàng/ dịch vụ chuyên nghiệp, đủ kiến thức và kỹ năng xử lý các vấn đề về tiếp thị; có khả năng thoả mãn nhu cầu thông tin về sản phẩm của tuyệt đại đa số khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm.

- Tổ chức tập huấn về các sản phẩm, dịch vụ mới đến tất cả các cán bộ nghiệp vụ có liên quan nhất là những cán bộ thường xuyên tiếp xúc với khách hàng như kế toán giao dịch, nhân viên tín dụng, nhân viên dịch vụ khách hàng để đội ngũ cán bộ đủ khả năng trở thành các “nhân viên tiếp thị” thực thụ.

- Đổi mới phong cách phục vụ từ việc “bị động chờ khách hàng” sang “chủ động tìm kiếm, thu hút khách hàng”

- Xây dựng và nâng cấp hệ thống đào tạo trực tuyến (E-Learning) nhằm đơn giản hoá công tác tập huấn và đào tạo.

#### ***4.5.5.9. Tăng cường công tác tiếp thị***

- Nghiên cứu những đặc thù kinh tế, xã hội và văn hoá của từng vùng, miền cũng như đặc điểm về nhu cầu và thói quen tiêu dùng của từng đối tượng khách hàng để triển khai các hình thức tiếp thị, quảng bá sản phẩm phù hợp.

- Khai thác đội ngũ cán bộ để tiếp thị sản phẩm, dịch vụ, trước hết tiếp thị đến bạn bè, người thân sau đó đến khách hàng. Đây là một trong những kênh truyền thông, tiếp thị hiệu quả và chi phí thấp nhất bởi lòng tin đã được xác lập ngay từ đầu.

- Thực hiện các hoạt động tiếp thị trực tiếp (gửi thư, tờ rơi, giới thiệu, ...); trao đổi trực tuyến; thông tin trên các kênh truyền thông; tổ chức các buổi thuyết trình giới thiệu khách hàng; tăng cường các hoạt động tài trợ, từ thiện, khuyến mại gắn với quảng bá sản phẩm, dịch vụ mỗi khi tung ra các sản phẩm, dịch vụ mới.

#### ***4.5.5.10. Xây dựng hệ thống thu thập, phân tích và xử lý thông tin, phản hồi của khách hàng***

Sau khi sản phẩm được cung cấp ra thị trường, NHNoVN hình thành hệ thống thu thập, phân tích các góp ý, phản hồi và ý kiến của khách hàng. Các ý kiến này có thể phản ánh về chất lượng phục vụ; đặc tính sản phẩm; sự tiện ích; phong cách phục vụ cũng như các đề xuất nhằm hoàn thiện sản phẩm, dịch vụ.

Đây là những thông tin bổ ích sẽ được thu thập thường xuyên phục vụ cho việc hoàn chỉnh, nâng cấp, chỉnh sửa hoặc bổ sung các tính năng sản phẩm phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng; hoặc nhiều trường hợp để giải toả các khiếu nại, phàn nàn về chất lượng sản phẩm/ chất lượng phục vụ.

Các hình thức thu thập thông tin gồm: Gửi thư xin góp ý; Hòm thư góp ý; Góp ý qua trang Web; Phỏng vấn trực tiếp; Phản ánh gián tiếp; ...

### **4.6. Một số đề xuất, kiến nghị**

*Thứ nhất*, Chính phủ cần sớm xem xét cấp vốn bổ sung cho NHNoVN. Trong số các NHTM nhà nước, do đóng vai trò chủ đạo, chủ lực trong đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn, nông dân, nên duy nhất NHNoVN chưa có chủ trương cổ phần hoá. Trong bối cảnh đó, bổ sung vốn của Nhà nước là cách duy nhất để đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn

tối thiểu (8%) cho NHNoVN. Tại thời điểm 31/03/2009, tổng tài sản có rủi ro của NHNoVN đạt 358.794 tỷ VND và dự kiến đến 31/12/2009 đạt 414.495 tỷ đồng. Để có tỷ lệ an toàn vốn 8,5%, theo tiêu chuẩn kế toán Việt Nam, vốn tự có của NHNoVN phải đạt 35.232 tỷ VND, như vậy còn thiếu 14.690 tỷ VND. Để đảm bảo đủ vốn đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn, giả định tốc độ tăng trưởng tín dụng của NHNoVN là 20%/năm, thì số vốn cần bổ sung thêm cho NHNoVN qua các năm tiếp theo như sau: Năm 2009: 14.690 tỷ VND; Năm 2010: 7.046 tỷ VND; và Năm 2011: 8.456 tỷ VND. Nếu tốc độ tăng trưởng tín dụng là 25%, số vốn cần bổ sung thêm còn cao hơn, cụ thể: năm 2009: 16.158 tỷ VND và 2010: 9.175 tỷ VND.

*Thứ hai*, Chính phủ sớm ban hành nghị định về Tập đoàn tài chính, trong đó nêu rõ các yêu cầu, tiêu chí và điều kiện để trở thành Tập đoàn tài chính; các loại mô hình Tập đoàn tài chính ở Việt Nam; Cơ cấu bộ máy tổ chức của một tập đoàn tài chính; ... Nghị định này sẽ là khung pháp lý cho các tổng công ty và doanh nghiệp tuân thủ khi chuyển đổi hoặc phát triển theo mô hình Tập đoàn tài chính. Trong khi chưa có Nghị định quy định chi tiết về Tập đoàn tài chính, đề nghị Chính phủ cho phép NHNoVN xây dựng Đề án thí điểm trình Chính phủ phê duyệt.

*Thứ ba*, để có thêm nguồn vốn trung, dài hạn đáp ứng nhu cầu vốn ngày càng tăng của khu vực nông nghiệp, nông thôn, đặc biệt trong bối cảnh cơ cấu kinh tế nông nghiệp đang có sự chuyển dịch mạnh mẽ sang đầu tư theo chiều sâu, phát triển kinh tế trang trại, ... đề nghị Chính phủ giao các dự án do các tổ chức tài chính quốc tế như WB, ADB, AFD tài trợ cho lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn cho NHNoVN quản lý, phục vụ.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 4**

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế, NHNoVN đang đứng trước nhiều cơ hội: được tham gia vào một sân chơi bình đẳng với doanh nghiệp các nước; tiếp cận các tiến bộ của khoa học công nghệ; nhu cầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích ngân hàng ngày càng tăng; ... Tuy vậy, cũng phải đối mặt với không ít thách thức: tác động

trực tiếp của những biến động về kinh tế, chính trị và xã hội trên thế giới; sức ép cạnh tranh ngày càng gia tăng; sự ra đời và phát triển của các sản phẩm thay thế; ...

Trong bối cảnh trên, để tận dụng tối đa cơ hội vượt qua thách thức, khai thác điểm mạnh, khắc phục điểm yếu, tác giả đã mạnh dạn đề xuất chiến lược phát triển của NHNoVN với mục tiêu tổng quát đến năm 2020 đó là: “Trở thành lực lượng chủ đạo và chủ lực trong vai trò cung cấp tín dụng cho công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông nghiệp, nông thôn; sẵn sàng cạnh tranh và cạnh tranh thành công tại các khu vực đô thị; mở rộng và đa dạng hoá hoạt động một cách an toàn, bền vững cả về thể chế và tài chính; ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trong quản trị điều hành cũng như xây dựng cơ sở hạ tầng vững chắc tạo điều kiện cung cấp các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích tiên tiến, tiện lợi đến mọi đối tượng khách hàng; xây dựng nền tài chính mạnh trên cơ sở nâng cao khả năng sinh lời; phát triển nguồn nhân lực đủ sức thích ứng với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt”.

Để đạt được các mục tiêu nói trên, NHNoVN cần xây dựng và triển khai một loạt các chiến lược phát triển dài hạn gồm: Chiến lược về tái cấu trúc mô hình tổ chức; Chiến lược nâng cấp và hiện đại hoá công nghệ thông tin; Chiến lược quản trị rủi ro; Chiến lược tăng cường và nâng cao năng lực tài chính; Chiến lược phát triển các sản phẩm, dịch vụ; Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; ...

Trong khuôn khổ phạm vi nghiên cứu, Chương IV của Luận án tập trung đề xuất hai chiến lược có tính đột phá và tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của NHNoVN trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, đó là: (i) Chiến lược tái cấu trúc mô hình tổ chức; và (ii) Chiến lược phát triển sản phẩm, dịch vụ.

## KẾT LUẬN

Đề tài “ Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập” có những đóng góp chính sau:

Thứ nhất: đã nghiên cứu những vấn đề cơ bản mang tính lý thuyết liên quan đến quản trị chiến lược doanh nghiệp như khái niệm, vai trò quản trị chiến lược, quy trình thực hiện quản trị chiến lược.

Thứ hai: đề xuất và tiếp cận tới phương pháp luận về quản trị chiến lược Ngân hàng thương mại. Để thực hiện tốt việc quản trị chiến lược, các ngân hàng thương mại cần phải tiến hành phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Các phân tích này là cơ sở, là nền tảng ban đầu của việc xây dựng chiến lược phát triển. Luận án cũng đã đề xuất các bước cụ thể trong việc xây dựng chiến lược cho một ngân hàng thương mại, từ việc xác định mục tiêu chiến lược, xây dựng chiến lược, đưa ra chiến lược thay thế đến xây dựng kế hoạch hành động và cuối cùng là kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chiến lược. Những vấn đề lý luận về quản trị chiến lược ngân hàng thương mại là cơ sở lý thuyết căn bản, quan trọng và không thể thiếu khi xây dựng chiến lược phát triển cho một ngân hàng thương mại

Thứ ba: Luận án đi sâu đánh giá thực trạng chiến lược phát triển của NHNoVN qua các giai đoạn và các giải pháp chiến lược chính được áp dụng trong từng giai đoạn phát triển của NHNoVN. Luận án đã làm nổi bật những thành tựu đạt được đồng thời chỉ ra những điểm yếu, hạn chế còn tồn tại của chiến lược phát triển NHNoVN trong mỗi giai đoạn, chủ yếu trong việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ ngân hàng và những bất cập về mô hình tổ chức bộ máy hệ thống. Từ đó rút ra kết luận cơ bản đó là: **Cần phải xây dựng một chiến lược phát triển cho Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.**

Thứ tư: Luận án cũng đã phân tích và đánh giá những yếu tố tác động đến hoạt động của NHNoVN như xu thế phát triển của nền kinh tế thế giới, yếu tố văn hoá xã hội, yếu tố công nghệ thông tin và viễn thông, môi trường kinh doanh ngân hàng... Trên cơ sở phân tích cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu (SWOT), luận



án đã xây dựng hệ thống các mục tiêu hoạt động của NHNoVN; từ đó, đề xuất các chiến lược phát triển dài hạn mà tập trung chủ yếu vào hai chiến lược có tính đột phá và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của NHNoVN đó là Chiến lược tái cấu trúc mô hình tổ chức và Chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ.

Với những nội dung cơ bản trên, luận án đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu đề ra. Việc nghiên cứu luận án với đề tài trên có ý nghĩa quan trọng vừa giúp các ngân hàng thương mại tiếp cận đến một phương pháp luận trong quá trình hoạch định chiến lược phát triển vừa đề xuất những chiến lược cụ thể đối với riêng NHNoVN. Tác giả mong được đóng góp phần nhỏ vào quá trình hoàn thiện, đổi mới hoạt động của NHNoVN trong bối cảnh hội nhập.

Lĩnh vực nghiên cứu của đề tài tương đối mới, đặc biệt khi ở Việt Nam chưa có cơ sở lý thuyết căn bản và quy trình chuẩn cho quản trị chiến lược ngân hàng thương mại, do vậy luận án sẽ không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô, các nhà kinh tế, bạn đọc và đồng nghiệp để luận án được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

**NHỮNG CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ  
CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN ĐÃ CÔNG BỐ**

1. Phạm Minh Tú (2004), “Thực hiện tốt các cam kết quốc tế - Một thành công lớn của NHNo&PTNT Việt Nam trong quá trình phát triển và hội nhập quốc tế”, Tạp chí *Thị trường Tài chính tiền tệ*, (8), Tr. 19 – 20, Hà Nội.
2. Phạm Minh Tú (2006), “Phân tích ngành – Phương pháp luận cho quản trị chiến lược của các Ngân hàng thương mại ở Việt Nam”, Tạp chí *Kinh tế và Phát triển*, (9), Tr. 8 - 11, Hà Nội.
3. Phạm Minh Tú (2009), “Bàn về vai trò và đặc điểm của quản trị chiến lược ngân hàng thương mại”, Tạp chí *Ngân hàng*, (4), Tr. 30 - 31, Hà Nội.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### *Tiếng Việt*

1. Ban chỉ đạo cơ cấu lại tài chính NHTM (2005), “Định hướng cơ cấu lại tài chính các ngân hàng thương mại nhà nước giai đoạn 2001 – 2010”, *Một số vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam giai đoạn 2000–2010*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
2. Phạm Thanh Bình (2006), "Nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế", *Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
3. Phạm Thanh Bình, TS. Phạm Huy Hùng (2006), “ Nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng thương mại trong điều kiện hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế”, *Kỷ yếu các công trình nghiên cứu khoa học ngành ngân hàng*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
4. Bộ Công Thương, Học Viện Chính Trị – Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh (2008), *Hai năm Việt Nam gia nhập WTO - Đánh giá tác động hội nhập kinh tế quốc tế*, Hà Nội.
5. Vũ Hoài Chang (2005), “Đánh giá khả năng cạnh tranh của các ngân hàng Thương mại Việt Nam trước xu thế hội nhập kinh tế quốc tế”, *Một số vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam giai đoạn 2000 – 2010*, Nhà xuất bản thống kê , Hà Nội.
6. Công ty TNHH Chứng khoán Ngân hàng Nông nghiệp và PTNT Việt Nam (2007), *Quy trình Cổ phần hóa Doanh nghiệp Nhà nước & Cổ phần hóa tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam*, Hà Nội.
7. Cục xuất bản – Bộ văn hóa thông tin (2002), *Việt Nam chiến lược Hỗ trợ Quốc gia của nhóm Ngân hàng Thế giới giai đoạn 2003 – 2000*, Hà Nội.
8. Lê Thị Huyền Diệu (2005), “Thực trạng cạnh tranh dịch vụ thẻ của các ngân hàng TM Việt Nam – Cơ hội và thách thức”, Tạp chí *Thị trường Tài Chính – Tiền Tệ*, (7).

9. Lê Đăng Doanh (2005), “ Đẩy mạnh cải cách và phát triển hệ thống tài chính để tăng trưởng và hội nhập kinh tế quốc tế”, *Một số vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam giai đoạn 2000 – 2010*, Nhà xuất bản thống kê , Hà Nội.
10. Vũ thị Ngọc Dung (2007), “Phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp”, *Phát triển dịch vụ bán lẻ của các Ngân hàng Thương Mại Việt Nam*, Nhà xuất bản Văn Hóa – Thông Tin, Hà Nội.
11. Nguyễn Văn Dũng (2005), “Từ Banking 2005 nhìn lại vấn đề hiện đại hóa công nghệ của các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí ngân hàng*, (8).
12. Tô Ánh Dương (2005), “Kinh nghiệm của Trung Quốc về cải cách hệ thống tài chính và cải cách tỷ giá hối đoái”, *Một số vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam giai đoạn 2000 – 2010*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
13. Nguyễn Thùy Dương (2006), “Nâng cao khả năng hội nhập kinh tế quốc tế của hệ thống ngân hàng Việt Nam”, *Tạp chí khoa học & đào tạo ngân hàng*, (4).
14. Nguyễn Thùy Dương (2006), “Biện pháp tăng trưởng vốn tự có của các ngân hàng thương mại”, *Tạp chí khoa học & đào tạo ngân hàng*, (10).
15. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Học Huyền, *Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*, Bộ môn Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội
16. Edward W. Reed, Ph. D và Edward K. Gill, Ph. D ( 1993), *Ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản Tp. Hồ Chí Minh, Tp. Hồ Chí Minh.
17. FREDR. DAVID, *Khái luận về quản trị chiến lược (Concepts of Strategic Management)*, Nhà xuất bản thống kê
18. Frederic S.Mishkin (1994), *Tiền tệ ngân hàng & Thị trường tài chính*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
19. Vũ Thu Hà (2006), “ Sử dụng mô hình phân tích giới hạn ngẫu nhiên để phân tích hiệu quả chi phí của các ngân hàng thương mại Việt Nam”, *Tạp chí ngân hàng* , (5).
20. Hiệp hội ngân hàng Việt Nam (2003), *Diễn đàn Hội nhập kinh tế quốc tế - cơ hội và thách thức đối với các Ngân hàng Việt Nam*, Hà Nội.

21. Lê Quý Hòa (2005), “Chiến lược hội nhập quốc tế và khu vực của hệ thống ngân hàng Việt Nam”, *Một số vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam giai đoạn 2000 – 2010*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
22. Nguyễn Thị Hương (2006), “Vai trò của dịch vụ ngân hàng đối với phát triển kinh tế”, *Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
23. Phạm Thị Thu Hương (2005), “Tiếp tục đẩy nhanh tiến độ cơ cấu lại các Ngân hàng TM Nhà nước”, *Tái cơ cấu các Ngân hàng Thương mại Nhà nước: Thực trạng và triển vọng*, Nhà xuất bản Phương Đông, Hà Nội.
24. Phùng Khắc Kế (2006), “Ngân hàng Việt Nam 20 năm đổi mới cùng đất nước và những việc cần làm trong tiến trình phát triển cùng nền kinh tế thị trường, hội nhập của Việt Nam”, *Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
25. Nguyễn Đại Lai (2005), "Chiến lược hội nhập quốc tế và đề xuất những nội dung cơ bản về định hướng phát triển các tổ chức tín dụng Việt Nam xu hướng hội nhập", *Tạp chí ngân hàng*, (12).
26. Nguyễn Đại Lai (2007), “ Nhận dạng và đề xuất giải pháp phát triển dịch vụ Ngân hàng bán lẻ tại các ngân hàng thương mại Việt Nam thời hậu kỳ WTO”, *Phát triển dịch vụ bán lẻ của các Ngân hàng Thương Mại Việt Nam*, Nhà xuất bản Văn Hóa – Thông Tin, Hà Nội.
27. Trịnh Ngọc Lan (2006), "Hoạt động dịch vụ thu phí và kinh doanh khác của các ngân hàng thương mại – Thực trạng và giải pháp”, *Tạp chí ngân hàng*, (6).
28. Nguyễn Đức Lệnh (2007), “Công nghệ ngân hàng hiện đại và quá trình phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện nay”, *Phát triển dịch vụ bán lẻ của các Ngân hàng Thương Mại Việt Nam*, Nhà xuất bản Văn Hóa – Thông Tin, Hà Nội.
29. Lê Văn Luyện (2005), “Những thách thức và khuyến nghị đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam trước ngưỡng cửa hội nhập”, *Tạp chí khoa học & đào tạo ngân hàng*, (12).
30. Trịnh Thị Hoa Mai (2006), “Đa dạng hóa loại hình kinh doanh để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng Thương Mại Việt Nam”, *Vai trò của hệ thống ngân*

*hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.

31. Michael E. Porter (2008), *Lợi thế Cạnh Tranh*, Nhà xuất bản trẻ, TP. Hồ Chí Minh.
32. Nguyễn Thị Mùi (2005), “Đánh giá thực trạng hoạt động của các Ngân hàng TM nhà nước qua kết quả điều tra khảo sát và một số khuyến nghị”, *Tái cơ cấu các Ngân hàng Thương mại Nhà nước: Thực trạng và triển vọng*, Nhà xuất bản Phương Đông, Hà Nội.
33. Lê Hoàng Nga (2007), *Phát triển dịch vụ bán lẻ của các Ngân hàng Thương Mại Việt Nam*, Nhà xuất bản Văn Hóa – Thông Tin, Hà Nội.
34. Ngân hàng nhà nước Việt Nam ( 2004), *Chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2010*, Hà Nội.
35. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2002), *Hoàn thiện môi trường pháp lý cho hoạt động Ngân hàng ở Việt Nam trong điều kiện thực hiện hiệp định thương mại Việt – Mỹ và hội nhập quốc tế*, Hà Nội.
36. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (2001), *Đề án cơ cấu lại Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam giai đoạn 2000 – 2010*, Hà Nội.
37. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (2001), *Dự án xây dựng chiến lược phát triển Công nghệ thông tin và chiến lược phát triển sản phẩm mới của ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam giai đoạn 2006 – 2015*, Hà Nội.
38. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (2004), *Chuyển đổi hoạt động Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam hướng tới một định chế tài chính bền vững đáp ứng các chuẩn mực quốc tế*, Hà Nội.
39. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam ( 2007), *Đề án triển khai cổ phần hóa và xây dựng tập đoàn Tài chính Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam*, Hà Nội.
40. Ngân hàng phát triển châu Á (2002), *Dự án tăng cường quản trị Doanh nghiệp tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam*, Hà Nội.

41. Nguyễn Hữu Nghĩa (2006), “Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng giai đoạn 2006 – 2010: Tư duy mới về quản lý và phát triển dịch vụ ngân hàng“, *Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
42. Lê Xuân Nghĩa (2005), “5 vấn đề có tính trụ cột trong chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2010”, *Một số vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam giai đoạn 2000 – 2010*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
43. Lê Xuân Nghĩa (2005), *Tái cơ cấu các ngân hàng Thương mại Nhà nước: Thực trạng và triển vọng*, Nhà xuất bản Phương Đông, Hà Nội.
44. Lê Xuân Nghĩa (2006), “ Một số vấn đề về chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020”, *Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
45. Đỗ Tất Ngọc (2000), *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành “ Tiếp tục đổi mới mô hình tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại Việt Nam phục vụ Công nghiệp hóa, Hiện đại hóa đất nước”*, Hà Nội.
46. Nguyễn Đình Nguộc (2005), “Những thách thức của ngân hàng thương mại nhà nước trong quá trình hội nhập quốc tế”, *Một số vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam giai đoạn 2000 – 2010*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
47. Nhà xuất bản văn hóa – Thông tin ( 2006), *Xây dựng mô hình Tập đoàn Tài chính Ngân hàng ở Việt Nam*, Hà Nội.
48. Nguyễn Thị Kim Nhung (2004), “Mở rộng kinh doanh các sản phẩm và dịch vụ mới của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam”, *Tạp chí ngân hàng*, Hà Nội.
49. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005), “ Giải pháp cơ cấu lại tài chính ngân hàng thương mại Nhà nước trong tình hình mới”, *Tái cơ cấu các Ngân hàng Thương mại Nhà nước: Thực trạng và triển vọng*, Nhà xuất bản Phương Đông, Hà Nội.
50. Phòng Thương Mại và Công nghiệp Việt Nam (2007), *Việt Nam và WTO một số kinh nghiệm chính phục thị trường quốc tế*, Hà Nội.
51. Đào Minh Phúc (2005), “Cuộc chạy đua các ngân hàng thương mại Việt Nam trong tiến trình hội nhập”, *Tạp chí khoa học & đào tạo ngân hàng*, (12).

52. Quỹ tín thác ASEM tài trợ ủy thác thông qua Ngân hàng thế giới (2006), *Dự thảo dự án hỗ trợ kỹ thuật “ Xây dựng kế hoạch tổng thể về hội nhập trợ giúp kỹ thuật thực hiện chiến lược hội nhập kinh tế quốc tế cho ngành ngân hàng”*, Hà Nội.
53. Ngân hàng Nhà nước (2003), *Quyết định 663/QĐ – NHNN “ Kế hoạch hội nhập kinh tế quốc tế ngành ngân hàng”*.
54. Lê Văn Sở (2006), “ Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam tiếp tục phát triển thị trường truyền thống đẩy nhanh quá trình đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ ngân hàng”, Tạp chí *Thị trường Tài Chính – Tiền Tệ*, (1).
55. Bùi Thiện Sơn (2005), “Mốt số vấn đề về nâng cao năng lực hoạt động của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập”, *Một số vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam giai đoạn 2000 – 2010*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
56. Trần Văn Tần (2005), “ Tiếp tục thực hiện tái cơ cấu, nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại nhà nước trong quá trình hội nhập”, *Tái cơ cấu các Ngân hàng Thương mại Nhà nước: Thực trạng và triển vọng*, Nhà xuất bản Phương Đông, Hà Nội.
57. Nguyễn Hữu Thắng (2006), "Đánh giá công tác quản trị rủi ro tại các ngân hàng thương mại Việt Nam và chuẩn mực Basel trong quản lý rủi ro", *Giải pháp phát triển hệ thống giám sát tài chính – ngân hàng hữu hiệu*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin , Hà Nội.
58. Phan Đình Thế (2006), “ Những giải pháp tài chính tín dụng nhằm đẩy mạnh công cuộc cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước Việt Nam trong giai đoạn hiện nay”, *Kỷ yếu các công trình nghiên cứu khoa học ngành ngân hàng ( Quyển 5)*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin , Hà Nội.
59. Nguyễn Thế Thỏ (2006), “ Khái quát về chiến lược hội nhập kinh tế quốc tế của ngành ngân hàng Việt Nam đến 2010”, *Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
60. Nguyễn Văn Thường, Nguyễn Kế Tuấn, *Kinh tế Việt nam năm 2005 trước ngưỡng cửa của Tổ chức thương mại thế giới*, Nhà xuất bản Trường Đại học KTQD.



61. Lê Khắc Trí (2006), “Đổi mới hoạt động ngân hàng với đổi mới nền kinh tế trong 20 năm qua”, *Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
61. Lê Khắc Trí (2006), “Xây dựng ngân hàng hiện đại ở nước ta”, Tạp chí *Thị trường Tài Chính – Tiền Tệ*, (9).
62. Nguyễn Huy Tuấn (2007), *Phát triển dịch vụ bán lẻ của các Ngân hàng Thương Mại Việt Nam*, Nhà xuất bản Văn Hóa – Thông Tin, Hà Nội.
63. Nguyễn Đình Tụ , Nguyễn Thị Thanh Sơn (2005), “Đa dạng hóa hoạt động để nâng cao khả năng cạnh tranh và hội nhập của các ngân hàng thương mại Việt Nam”, Tạp chí *ngân hàng*, (7).
64. Trịnh Bá Tửu (2005), “Cần đổi mới nhận thức về dịch vụ ngân hàng hiện đại”, Tạp chí *ngân hàng*, (8).
65. Trịnh Bá Tửu (2005), “Xây dựng các ngân hàng thương mại đa năng trong hệ thống ngân hàng đa dạng ở Việt Nam”, Tạp chí *Thị trường Tài Chính – Tiền Tệ*, (7).
66. Văn phòng ngân hàng nhà nước (2005), “Ngân hàng Việt Nam với tiến trình hội nhập quốc tế”, Tạp chí *khoa học & đào tạo ngân hàng*, (12).
67. Lê Thị Xuân (2006), “Giải pháp hoàn thiện công tác phân tích hoạt động kinh doanh ngân hàng thương mại Việt Nam”, *Kỷ yếu các công trình nghiên cứu khoa học ngành ngân hàng( Quyển 6)*, Nhà Xuất bản Văn hóa – Thông tin, Hà Nội.
68. Phan Thị Hoàng Yến (2006), “Cơ hội và thách thức của các ngân hàng thương mại Việt Nam khi hội nhập kinh tế quốc tế”, Tạp chí *khoa học & đào tạo ngân hàng*, Hà Nội.

### **Tiếng Anh**

69. Apraca & Agribank (2004), *The 3<sup>rd</sup> Ceo forum on “ Corporate Governance of Rural financial intitutions”*, Ha Noi.
70. Channon, Derek F. (1986), *Bank strategic management and marketing*, Chichester: Wiley.

71. George H. Hempel, Donald G. Simonson & Alan B. Coleman (1994), *Bank Management : Text and Cases*, John Wiley & Sons, New york.
72. Paul A.Samuelson & William D. Nordhans (1993), *Economic*, Echanis Press, Metro manila.
73. Samuel C. Certo & J. Paul Peter ( 1994), *Strategic Management - Concepts and Applications*, Austen Press, Homewood.
74. Michael E. Porter ( 1998), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
75. Rose, Peter S. (2001), *Commercial Bank Management*, Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
76. Koch, Timothy W. and MacDonald, S. Scott (2005), *Bank Management*, Fort Worth, TX: Dryden Press.
77. Viet Nam Development Report 2001, *Viet Nam 2010 Entering the 21 st Century*, Ha Noi.