

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN THỊ HUYỀN

**NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN AN BÌNH (ABBANK)
TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ ĐỐI NGOẠI

HÀ NỘI – 2009

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN THỊ HUYỀN

**NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN AN BÌNH (ABBANK)
TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

CHUYÊN NGÀNH: KINH TẾ THẾ GIỚI VÀ QUAN HỆ KINH TẾ QUỐC TẾ

MÃ SỐ : 60 31 07

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ ĐỐI NGOẠI

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN HỒNG SƠN

HÀ NỘI – 2009

Mục lục

	<i>Trang</i>
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	4
MỞ ĐẦU	5
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.....	11
1.1. KHÁI NIỆM NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH DOANH NGHIỆP	11
1.1.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh	11
1.1.2. Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp	13
1.1.3. Những tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	14
1.1.4. Những nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	17
1.2. NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.....	21
1.2.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	23
1.2.2. Những tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	24
1.2.3. Những nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại	32
1.2.4. Tác động của hội nhập kinh tế quốc tế tới hoạt động của NHTM.....	35
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	38
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN AN BÌNH TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ	39
2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN AN BÌNH (ABBANK).....	39
2.1.1. Sơ lược về sự hình thành và phát triển	39
2.1.2. Cơ cấu tổ chức	42
2.1.3. Các hoạt động hiện nay	44
2.2. PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ABBANK	52
2.2.1. Năng lực tài chính	52
2.2.2. Năng lực công nghệ	57
2.2.3. Nguồn nhân lực	59
2.2.4. Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức	62
2.2.5. Mạng lưới chi nhánh	64
2.2.6. Mức độ đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng.....	65
2.2.7. Phân tích các đối thủ cạnh tranh của ABBANK.....	67
2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ABBANK	77
2.3.1. Những mặt được	77
2.3.2. Những mặt chưa được.....	78
2.3.3. Nguyên nhân	79
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	81
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ABBANK TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ	82
3.1. NHỮNG CAM KẾT TRONG WTO CỦA VIỆT NAM VỀ LĨNH VỰC NGÂN HÀNG VÀ NHỮNG CƠ HỘI, THÁCH THỨC ĐỐI VỚI ABBANK.....	82
3.1.1. Những cam kết của Việt Nam đối với WTO trong lĩnh vực ngân hàng	82
3.1.2. Những cơ hội và thách thức đối với ABBANK sau khi Việt Nam gia nhập.....	85

3.2. MỤC TIÊU VÀ TRIỂN VỌNG PHÁT TRIỂN CỦA ABBANK TRONG NHỮNG NĂM TỚI	89
3.2.1. Mục tiêu phát triển của ABBANK năm 2009.....	89
3.2.2. Định hướng phát triển của ABBANK đến năm 2012 và tầm nhìn đến năm 2015	91
3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ABBANK TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ	91
3.3.1. Tăng cường tiềm lực tài chính	91
3.3.2. Nâng cao năng lực công nghệ.....	95
3.3.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	96
3.3.4. Nâng cao năng lực quản lý và điều hành	101
3.3.5. Đa dạng hoá sản phẩm và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.....	102
3.3.6. Đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu và mở rộng mạng lưới chi nhánh	105
3.3.7. Tăng cường hợp tác quốc tế.....	107
3.4. NHỮNG KIẾN NGHỊ	108
3.3.1. Đối với chính phủ và các cơ quan chức năng	108
3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước	109
3.3.3. Đối với Ngân hàng An Bình	110
KẾT LUẬN.....	112
TÀI LIỆU THAM KHẢO	114
Tài liệu tiếng Việt:	114
Tài liệu tiếng Anh:	116
Các trang Web:	116

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ACB	: Ngân hàng TMCP Á Châu
Agribank	: Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn
ASEAN	: Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
ATM	: Máy rút tiền tự động
BIDV	: Ngân hàng đầu tư và phát triển
CAR	: Hệ số an toàn vốn
CN	: Chi nhánh
DN	: Doanh nghiệp
Dong A Bank	: Ngân hàng Đông Á
EIB	: Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu
HBB	: Ngân hàng TMCP nhà Hà Nội
ICB	: Ngân hàng công thương Việt Nam (Ngân hàng Việt Tín)
MB	: Ngân hàng TMCP Quân Đội
MHB	: Ngân hàng phát triển nhà đồng bằng sông cửu long
NHNN	: Ngân hàng nhà nước
NHNNg	: Ngân hàng nước ngoài
NHTM	: Ngân hàng thương mại
NHTMCP	: Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMQD	: Ngân hàng thương mại quốc doanh
NLCT	: Năng lực cạnh tranh
OECD	: Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế
PGD	: Phòng giao dịch
ROA	: Suất sinh lợi trên tổng tài sản
ROE	: Suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu
SCB	: Ngân hàng TMCP Sài gòn
SEAB	: Ngân hàng TMCP Đông Nam Á
SHB	: Ngân hàng TMCP Sài gòn - Hà Nội
STB	: Ngân hàng TMCP Sài gòn thương tín
TCB	: Ngân hàng TMCP kỹ thương Việt Nam
VCB	: Ngân hàng ngoại thương Việt Nam
VIB	: Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam
VP	: Ngân hàng ngoài quốc doanh
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Biểu 2.1	: Tình hình huy động vốn của ABBANK	44
Biểu 2.2	: Cơ cấu khách hàng cá nhân của ABBANK	45
Biểu 2.3	: Tình hình tín dụng của ABBANK	46
Biểu 2.4	: Dự nợ của ABBANK theo kỳ hạn và đối tượng vay	46
Biểu 2.5	: Số lượng ngân hàng tại Việt Nam qua các năm.....	68
Biểu 2.6	: So sánh tổng tài sản, vốn chủ sở hữu và dự nợ tín dụng các ngân hàng Châu Á	68
Biểu 2.7	: Tăng trưởng tín dụng và tiền gửi tại Việt Nam qua các năm	69
Biểu 2.8	: So sánh tỷ lệ tín dụng/GDP và huy động/GDP	69
Biểu 2.9	: Tỷ lệ tiền mặt/M2 và so sánh trong khu vực	70
Biểu 2.10	: Tăng trưởng tổng tài sản một số NHTM Việt Nam năm 2008	72
Biểu 2.11	: Tăng trưởng vốn điều lệ một số NHTM Việt Nam năm 2008.....	72
Biểu 2.12	: Tỷ lệ CAR của một số NHTM Việt Nam năm 2008	73
Biểu 2.13	: Tỷ trọng thu nhập dịch vụ trong tổng thu nhập năm 2008 của một số NHTM	74
Biểu 2.14	: Mức tăng trong thu nhập từ dịch vụ của một số NHTM	74
Biểu 2.15	: Tỷ lệ ROA các NHTM năm 2008.....	74
Biểu 2.16	: Tỷ lệ ROE các NHTM năm 2008	75
Biểu 2.17	: Tỷ lệ nợ xấu các NHTM năm 2008	75
Biểu 2.18	: Thị phần cho vay của các loại hình tổ chức tín dụng tại Việt Nam qua các năm.....	75
Biểu 2.19	: Thị phần huy động của các loại hình tổ chức tín dụng tại Việt Nam qua các năm.....	76
Biểu 2.20	: Tình hình dự nợ của các NHTM Việt Nam năm 2008	76
Biểu 2.21	: Tình hình huy động trong khối NHTMCP năm 2008.....	76
Biểu 2.22	: So sánh số lượng chi nhánh của một số ngân hàng năm 2008	77
Biểu 3.1	: Các nhóm NHTM Việt Nam năm 2008 (Theo nghiên cứu của Jaccar)	90
Biểu 3.2	: Nhóm các NHTM Việt Nam theo kế hoạch năm 2009 (Theo nghiên cứu của Jaccar).....	90
Bảng 2.1	: Tình hình thanh toán của ABBANK.....	48
Bảng 2.2	: Vốn điều lệ của ABBANK qua các năm	53
Bảng 2.3	: Phân loại nợ của ABBANK các năm 2006-2008	54
Bảng 2.4	: Tỷ lệ ROE và ROA của ABBANK qua các năm	55
Bảng 2.5	: Tỷ lệ khả năng chi trả của ABBANK thực hiện theo quyết định số 457.....	55
Bảng 2.6	: Cơ cấu lao động theo trình độ của ABBANK	59
Bảng 2.7	: Mạng lưới chi nhánh của ABBANK qua các năm	64
Bảng 2.8	: Thống kê sản phẩm bán lẻ của một số NHTMCP	67
Bảng 3.1	: Một số chỉ tiêu tài chính của ABBANK giai đoạn 2009-2015	91

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời đại ngày nay, hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra mạnh mẽ và trở thành một xu thế phổ biến trên thế giới. Việt Nam cũng không nằm ngoài xu thế đó. Với việc Việt Nam gia nhập hiệp hội ASEAN, ký kết hiệp định thương mại song phương với Hoa Kỳ, và gần đây nhất là chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO vào ngày 7-11-2006, đã đánh dấu quá trình hội nhập đầy đủ của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới.

Ngân hàng là một trong những lĩnh vực được mở cửa mạnh nhất sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Thách thức lớn nhất của ngành ngân hàng là đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ quyết liệt hơn. Để giành thế chủ động trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, hệ thống ngân hàng Việt Nam cần cải tổ cơ cấu một cách mạnh mẽ để trở thành hệ thống ngân hàng đa dạng về hình thức, có khả năng cạnh tranh cao, hoạt động an toàn và hiệu quả, huy động tốt các nguồn vốn trong xã hội và mở rộng đầu tư đáp ứng nhu cầu phát triển đất nước.

Cùng với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, khu vực ngân hàng đang phát triển nhanh chóng với sự cạnh tranh ngày càng tăng: Lĩnh vực ngân hàng là một trong số những lĩnh vực có tăng trưởng mạnh nhất. Số lượng các ngân hàng, phạm vi, quy mô hoạt động tăng gấp nhiều lần. Trong đó, tăng trưởng cao nhất là khối NHTMCP. Các NHTMQD bước vào giai đoạn quyết định của việc cơ cấu lại, cổ phần hoá. Các NHNNg gia tăng tích cực hoạt động tại thị trường Việt Nam với sự loại bỏ hầu hết các rào cản tiếp cận thị trường và cho phép mô hình hoạt động mới là ngân hàng con. Lĩnh vực ngân hàng được đánh giá là đầy tiềm năng phát triển tuy nhiên mức độ cạnh tranh sẽ ngày càng gay gắt.

Để có thể tận dụng tối đa các cơ hội, hạn chế thách thức, việc nâng cao NLCT của các ngân hàng hiện nay là vấn đề nóng hổi. Khi mà cơ chế là như nhau, lợi ích, lãi suất mà các ngân hàng đem đến cho các khách hàng là như nhau thì đâu là yếu tố then chốt trong cuộc chạy đua giữa các ngân hàng trong “hành trình” tìm kiếm sự ủng hộ của những người sử dụng dịch vụ. Việc cần phải làm gì? Và làm

như thế nào? để cùng nhau bơi trong biển lớn đang là câu hỏi lớn, nổi trăn trở của nhiều lãnh đạo các ngân hàng trong nước nói chung và của NHTMCP An Bình nói riêng.

Trước bao cơ hội cũng như khó khăn trước mắt, ABBANK cần phải làm gì để nâng cao NLCT, để có thể đứng vững và phát triển với mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam trong thời đại toàn cầu hoá?

Là một nhân viên đang công tác tại NHTMCP An Bình, với mong muốn tìm hiểu một cách nghiêm túc, sâu sắc, và toàn diện về ABBANK, với hoài bão để ABBANK phát triển bền vững trong xu thế hội nhập, tôi đã quyết định nghiên cứu và thực hiện luận văn thạc sĩ kinh tế với đề tài “Nâng cao năng lực cạnh tranh của NHTMCP An Bình (ABBANK) trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế”.

2. Tình hình nghiên cứu

Kể từ khi nước ta mở cửa tham gia vào hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO vào cuối năm 2006 đến nay, đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu về việc nâng cao NLCT của hệ thống NHTMCP Việt Nam nói chung và của một số NHTMCP nói riêng trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

Một số đề tài đó là: Nguyễn Thị Phương Thảo (2008): “*Nâng cao NLCT của NHTMCP ngoại thương Việt Nam thời kỳ hậu WTO*”, luận văn thạc sĩ kinh tế chuyên ngành kinh tế - tài chính – ngân hàng, trường ĐH Kinh tế TP HCM. Nguyễn Văn Thụy (2007): “*Một số giải pháp nhằm nâng cao NLCT của NHTMCP Á Châu trong quá trình hội nhập quốc tế*”, luận văn thạc sĩ kinh tế chuyên ngành Quản trị kinh doanh, ĐH Kinh tế TP HCM. Đặng Công Hoàn (2004): “*Nâng cao khả năng cạnh tranh của hệ thống NHTM Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*”, luận văn thạc sĩ kinh tế chuyên ngành kinh tế chính trị, Khoa Kinh tế - ĐHQGHN...

Ngoài ra, còn có nhiều các cuộc hội thảo, bài báo, dự án nghiên cứu về việc nâng cao NLCT của ngành ngân hàng Việt Nam như: Hội thảo “*Nâng cao NLCT của NHTM trong bối cảnh hội nhập – kinh nghiệm của Đài Loan*” do Viện Nghiên cứu Châu Âu phối hợp với Học viện Ngân hàng và tài chính Đài Loan, Viện Công nghệ thông tin Đài Loan tổ chức vào tháng 5-2007 tại Hà Nội. Kiều Hữu Dũng

(2004): “*Nâng cao NLCT của NHTMCP trong quá trình hội nhập và phát triển*”, Tạp chí Ngân hàng, (8). Dự án VIE/02/2009 của Bộ kế hoạch và đầu tư (2006): “*Nghiên cứu khả năng cạnh tranh và tác động của tự do hoá dịch vụ tài chính: trường hợp ngành ngân hàng*”...

Do mục đích và yêu cầu khác nhau, hầu hết các nghiên cứu trên mới chỉ tập trung nghiên cứu, phân tích, đánh giá NLCT hiện hành trên một số lĩnh vực của hệ thống hoặc của một số ngân hàng nhất định mà chưa đề cập một cách toàn diện các yếu tố tác động tới NLCT của hệ thống ngân hàng trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, cũng như chưa đưa ra lập luận cho một sự lựa chọn chiến lược cạnh tranh cho một ngân hàng cụ thể dựa trên mô hình ma trận SWOT. Các nghiên cứu trên cũng chưa đưa ra được sự so sánh cụ thể giữa các ngân hàng trong từng lĩnh vực (như lĩnh vực huy động vốn, lĩnh vực cho vay, dịch vụ thanh toán, lĩnh vực dịch vụ thẻ, lĩnh vực dịch vụ mới) trên thị trường kinh doanh tiền tệ. Và hơn nữa, nhiều giải pháp mà các nghiên cứu trên đưa ra còn mang tính chung chung, chưa có một chương trình hành động cụ thể nào để đưa các giải pháp đó đi vào thực tiễn hoạt động của hệ thống ngân hàng hay của mỗi ngân hàng mà đề tài nghiên cứu.

Mặc dù đã có nhiều đề tài, hội thảo, dự án nghiên cứu về vấn đề này nhưng không vì thế mà nó mất đi tính thời sự, tính mới mẻ. Đặc biệt là chưa có một đề tài nào nghiên cứu về NLCT của NHTMCP An Bình nói riêng. Hơn nữa, bản thân nền kinh tế luôn vận động, biến đổi không ngừng, nhất là đối với ngành ngân hàng - một ngành có tốc độ phát triển rất nhanh. Vấn đề nâng cao NLCT của ngân hàng càng nóng hổi, đặc biệt là hiện nay khi thế giới đang rơi vào một cuộc khủng hoảng tài chính trầm trọng với sự phá sản và bị quốc hữu hoá của hàng loạt các ngân hàng lớn, các tập đoàn tài chính, bảo hiểm hàng đầu của Mỹ, Châu Âu, châu Á,... Và sự tham gia ngày càng mạnh mẽ của các ngân hàng ngoại vào thị trường tài chính Việt Nam sau các cam kết hội nhập thì các NHTM Việt Nam càng phải chú trọng hơn nữa việc tăng cường nội lực để phát triển bền vững. Việc tác giả sẽ đi sâu nghiên cứu để đánh giá chính xác điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức từ đó đưa ra được các lựa chọn chiến lược, đề ra các giải pháp nâng cao NLCT của một NHTM, nhất là đối với

một NHTM mới chuyển từ loại hình ngân hàng nông thôn lên ngân hàng đô thị như ABBANK trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế là điều hết sức cần thiết và mới mẻ không chỉ đối với ABBANK mà còn đối với các NHTMCP khác.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Phân tích và đánh giá NLCT của ABBANK trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, trên cơ sở đó đưa ra những đề xuất giải pháp nhằm nâng cao NLCT của ngân hàng này.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu trên thì nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn là:

- Hệ thống hoá một số vấn đề lý luận về cạnh tranh, NLCT của NHTM trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.
- Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động và NLCT, điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội và thách thức của ABBANK trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.
- Đề xuất những giải pháp nâng cao NLCT của ABBANK.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

NLCT của NHTMCP An Bình trong mối quan hệ tương tác với toàn hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và hệ thống NHTMCP nói riêng.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Về nội dung*: Đề tài tập trung vào nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT, các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của ngân hàng TMCP An Bình trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế trong tương quan so sánh với các NHTM khác của Việt Nam.

- *Về thời gian*: Khoảng thời gian nghiên cứu là từ năm 2006 đến năm 2008. Lý do là vì Ngân hàng An Bình mới được thay đổi mô hình hoạt động từ quy mô ngân hàng nông thôn trở thành ngân hàng đô thị vào cuối quý III năm 2005. Do đó, giai đoạn trước năm 2006, ABBANK với quy mô hoạt động rất nhỏ hẹp và hầu như

chưa được biết đến trên thị trường tài chính tiền tệ và chưa có đóng góp đáng kể cho sự phát triển kinh tế chung của đất nước.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu khám phá để nghiên cứu các tài liệu thứ cấp và thảo luận với các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng để xây dựng thang đo sơ bộ về NLCT của một ngân hàng.

- Sử dụng mô hình phân tích theo ma trận SWOT để đánh giá NLCT bên trong và đưa ra các chiến lược tương xứng cho ABBANK.

- Ngoài ra, luận văn cũng sử dụng các phương pháp khác như: thống kê, tổng hợp, phân tích, đối chiếu và so sánh để đưa ra các kết luận cho nghiên cứu của mình.

6. Dự kiến những đóng góp mới của luận văn

Với năng lực và thời gian có hạn, luận văn dự kiến sẽ chỉ đưa ra được những đóng góp mới chủ yếu sau:

- *Về mặt lý luận:* Làm rõ bản chất hội nhập quốc tế về dịch vụ tài chính ngân hàng, các xu hướng quốc tế hoá các dịch vụ tài chính ngân hàng. Phân tích và hệ thống hoá một số vấn đề lý luận về NLCT của các DN nói chung và của NHTM nói riêng. Đưa ra hệ thống chỉ tiêu đánh giá NLCT của NHTM.

- *Về mặt thực tiễn:* Nhận diện vị trí, NLCT của NHTMCP An Bình trong mối tương tác với các ngân hàng trong nước và nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam. Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức và đưa ra các chiến lược tương xứng với năng lực nội tại đó của ABBANK. Đề xuất một số giải pháp để nâng cao NLCT của ABBANK trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

7. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của luận văn gồm 3 chương như sau:

- Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về năng lực cạnh tranh của NHTM trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế
- Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của NHTMCP An Bình trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế
- Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ABBANK trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

1.1. KHÁI NIỆM NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh

Trước hết, chúng ta đi tìm hiểu về khái niệm cạnh tranh:

Cạnh tranh xuất hiện từ nửa sau thế kỷ XVIII, xuất phát từ “tự do kinh tế” mà Adam Smith đã phát hiện. Nhờ cạnh tranh mà xã hội loài người ngày càng phát triển về mọi mặt.

Cạnh tranh, nói chung, là sự phấn đấu, vươn lên không ngừng để giành lấy vị trí hàng đầu trong một lĩnh vực hoạt động nào đó bằng cách ứng dụng các tiến bộ khoa học - kỹ thuật tạo ra nhiều lợi thế nhất, tạo ra nhiều sản phẩm mới, tạo ra năng suất và hiệu quả cao nhất.

Trong bất kỳ lĩnh vực nào cũng đều có cạnh tranh. Không có cạnh tranh sẽ không có sinh tồn và phát triển. Đó là quy luật tồn tại của muôn loài.

Trong kinh tế, cạnh tranh là đấu tranh để giành lấy thị trường tiêu thụ sản phẩm (hàng hoá và dịch vụ) bằng các phương pháp và biện pháp khác nhau như kỹ thuật, kinh tế, chính trị, quân sự, tâm lý xã hội. Biện pháp kỹ thuật là áp dụng công nghệ hiện đại, máy móc thiết bị tiên tiến, công nhân có trình độ lành nghề cao; biện pháp kinh tế như trợ cấp tài chính, bảo hộ, cho vay ưu đãi, bán phá giá,...; biện pháp chính trị-kinh tế là dùng áp lực chính trị để buộc đối phương phải nhượng bộ một hoặc một số điều kiện thương mại nào đó có lợi cho mình; biện pháp quân sự như gây chiến tranh cục bộ, hoặc chiến tranh thế giới để gây ảnh hưởng và chiếm thị trường tiêu thụ sản phẩm.

Trong cạnh tranh nảy sinh ra kẻ có khả năng cạnh tranh mạnh, người có khả năng cạnh tranh yếu hoặc sản phẩm có khả năng cạnh tranh mạnh, sản phẩm có khả năng cạnh tranh yếu. Khả năng cạnh tranh đó gọi là NLCT hay sức cạnh tranh.

Nhiều DN (nói riêng) và nhiều tổ chức (nói chung) của một quốc gia có NLCT thì quốc gia đó sẽ có NLCT. Hiện nay, thuật ngữ “NLCT” là một khái niệm được sử dụng để đánh giá cho tất cả các DN, các ngành, các quốc gia và cả khu vực liên quốc gia. Nhưng những mục tiêu cơ bản lại được đặt ra khác nhau phụ thuộc vào những góc độ nghiên cứu khác nhau. Trong khi đối với một quốc gia mục tiêu là nâng cao mức sống và phúc lợi cho nhân dân, thì đối với một DN mục tiêu chủ yếu là tồn tại và tìm kiếm lợi nhuận trên cơ sở cạnh tranh quốc gia hay quốc tế. Có khá nhiều những khái niệm về NLCT và trong luận văn này xin trích dẫn một số khái niệm nhằm làm hiểu rõ hơn về vấn đề này.

Theo báo cáo về Đánh giá NLCT toàn cầu, NLCT đối với một quốc gia là “khả năng của nước đó đạt được những thành quả nhanh và bền vững về mức sống, nghĩa là đạt được các tỷ lệ tăng trưởng kinh tế cao được xác định bằng thay đổi của tổng sản phẩm quốc nội (GDP) trên đầu người theo thời gian”.

Báo cáo đầu tiên về NLCT công nghiệp Châu Âu (CEC -1996) cũng chỉ ra rằng, “NLCT của một quốc gia là khả năng quốc gia đó tạo ra mức tăng trưởng phúc lợi cao và gia tăng mức sống cho người dân của nước mình”

Diễn đàn cấp cao về cạnh tranh công nghiệp của tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) lại đưa ra một khái niệm về NLCT. Đó là: “NLCT là sức sản xuất ra thu nhập tương đối cao trên cơ sở sử dụng các yếu tố sản xuất có hiệu quả làm cho các DN, các ngành, các địa phương, các quốc gia và khu vực phát triển bền vững trong điều kiện cạnh tranh quốc tế”.

Hội đồng về sức cạnh tranh của Mỹ đề nghị định nghĩa: “Sức cạnh tranh là năng lực kinh tế về hàng hoá và dịch vụ của một nền sản xuất có thể vượt qua thử thách trên thị trường thế giới trong khi mức sống của dân chúng có thể được nâng cao một cách vững chắc, lâu dài”.

Trong từ điển thuật ngữ chính sách thương mại: “Sức cạnh tranh là năng lực của một DN, hoặc một ngành, một quốc gia không bị ngành khác, quốc gia khác đánh bại về năng lực kinh tế”.

Theo Michael Porter thì: “ Mục tiêu kinh tế chính của một quốc gia là mang lại cho người dân của nước đó một mức sống cao và tăng dần. Khả năng để làm điều đó không chỉ dựa vào khái niệm vô định hình về “sức cạnh tranh” mà dựa vào năng suất sử dụng các nguồn lực (nhân công và vốn)” và “Khái niệm có ý nghĩa duy nhất về sức cạnh tranh ở cấp quốc gia là năng suất quốc gia. Một mức sống tăng dần phụ thuộc vào khả năng đạt được những mức năng suất cao và tăng năng suất theo thời gian của các DN trong một quốc gia”.

Tuy nhiên, chính Micheal Porter cũng khẳng định: “Dù cho định nghĩa nào về sức cạnh tranh được sử dụng, một vấn đề thậm chí nghiêm trọng hơn là chẳng hề có một lý thuyết được chấp nhận rộng rãi nào giải thích về sức cạnh tranh. Rất nhiều đặc trưng của quốc gia và của DN được đề xuất là tiêu chí quan trọng nhưng chẳng có cách nào để phân lập và tích hợp những đặc trưng nổi trội nhất”. Ông cho rằng không có định nghĩa nào về NLCT được thừa nhận phổ biến. Đối với các lãnh đạo DN, NLCT có nghĩa là sức cạnh tranh trên thị trường thế giới nhờ áp dụng chiến lược toàn cầu hoá mà có được. Đối với nhiều nghị sĩ quốc hội sức cạnh tranh là xuất siêu trong ngoại thương. Đối với một số nhà kinh tế học, sức cạnh tranh là giá thành thấp của đơn vị sức lao động dựa vào điều chỉnh hối suất,...

1.1.2. Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp

NLCT của DN là khả năng DN tạo ra được lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững.

Theo Micheal Porter thì: “Những DN có khả năng cạnh tranh là những DN đạt được mức tiến bộ cao hơn mức trung bình về chất lượng hàng hoá và dịch vụ và/hoặc có khả năng cắt giảm các chi phí tương đối cho phép họ tăng được lợi nhuận (doanh thu – chi phí) và/hoặc thị phần...”. Về cơ bản, lợi thế cạnh tranh phát sinh từ các giá trị mà DN có thể tạo ra cho người mua, giá trị này phải lớn hơn các chi phí của DN đã phải bỏ ra. Giá trị là mức mà người mua sẵn lòng thanh toán, và một giá trị cao hơn xuất hiện khi DN chào bán các tiện ích tương đương nhưng với

mức giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh; hoặc cung cấp các tiện ích độc đáo và người mua vẫn hài lòng với mức giá cao hơn bình thường.

Khái niệm trên đã phần nào phản ánh tương đối toàn diện về NLCT của một DN. Nó chỉ rõ mục tiêu của cạnh tranh và những đặc điểm cơ bản của việc cạnh tranh thành công. Theo ông, để có thể cạnh tranh thành công, các DN phải có được lợi thế cạnh tranh dưới hình thức hoặc là có chi phí sản xuất thấp hơn hoặc là có khả năng khác biệt hoá sản phẩm để đạt được những mức giá cao hơn trung bình. Để duy trì lợi thế cạnh tranh, các DN cần ngày càng đạt được những lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn, qua đó có thể cung cấp những hàng hoá hay dịch vụ có chất lượng cao hơn hoặc sản xuất có hiệu suất cao hơn.

1.1.3. Những tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Để đánh giá NLCT của DN, người ta dựa vào nhiều tiêu chí như thị phần, doanh thu, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận, thu nhập bình quân, phương pháp quản lý, bảo vệ môi trường, uy tín của DN đối với xã hội, tài sản của DN, nhất là tài sản vô hình, tỷ lệ công nhân lành nghề, tỷ lệ đội ngũ quản lý giỏi, nghiên cứu và sáng tạo,... Những yếu tố đó tạo cho DN có lợi thế cạnh tranh, tức là tạo cho DN khả năng triển khai các hoạt động với hiệu suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh, tạo ra giá trị cho khách hàng dựa trên sự khác biệt hoá trong các yếu tố của chất lượng hoặc chi phí thấp, hoặc cả hai.

Theo cuốn sách “NLCT của DN trong điều kiện toàn cầu hoá” của tác giả Trần Sửu (NXB Lao động 2006): Hiện tại ở Việt Nam chưa có ai hay tổ chức nào đưa ra tiêu chí để đánh giá NLCT của DN. Các nhà kinh tế học Việt Nam đang nghiên cứu các phương pháp đánh giá NLCT của DN. Chúng ta hãy đón chờ các tiêu chí chính thức đó. Ở đây tác giả đưa ra một số tiêu chí đánh giá NLCT của DN theo tầm nhận thức của mình trong quá trình nghiên cứu vấn đề này. Các tiêu chí này có thể chưa phản ánh được toàn diện những vấn đề thuộc về NLCT DN, mặt khác phần lớn các tiêu chí còn mang tính định tính, chưa mô hình hoá để định lượng được, tuy rằng độ chính xác của định tính cũng được chấp nhận bằng kỹ thuật chọn

mẫu và xử lý dữ liệu. Mặc dù chưa được toàn diện xong các tiêu chí này đã nói lên được những nội dung cốt lõi của NLCT DN. Tùy theo tình hình cụ thể khi đánh giá mà một số tiêu chí có thể thêm hoặc bớt. Trong mỗi tiêu chí có thể có các tiêu chí phụ.

1.1.3.1. Tổ chức của doanh nghiệp và phân công trách nhiệm

Nhiều nhà kinh tế học nước ngoài cho rằng một tổ chức mạnh quyết định tới 70% đến 80% thành công trong mọi hoạt động của tổ chức (DN) ấy. Điều đó nói lên vai trò của tổ chức quan trọng đến mức nào. Thực tế, trong mọi hoạt động, ở mọi lĩnh vực chúng ta đều thấy rõ điều đó.

Trong tiêu chí này có các tiêu chí phụ (phân nhóm tiêu chí) sau đây:

- Hoạt động theo pháp luật.
- Hoạt động theo tiêu chuẩn quản lý chất lượng.
- Phân định rõ quyền hạn, trách nhiệm của mọi bộ phận, mọi thành viên.
- Có chính sách, chiến lược, mục đích, mục tiêu hoạt động cụ thể.
- Có tổ chức gọn nhẹ.

1.1.3.2. Trình độ của đội ngũ lãnh đạo

Một DN muốn hoạt động được phải có đội ngũ lãnh đạo. Đội ngũ lãnh đạo là người vạch ra phương hướng, chiến lược, chính sách; điều khiển và kiểm soát mọi hoạt động của DN. Do đó, đòi hỏi đội ngũ này phải có trình độ tốt. Các tiêu chí phụ đó là: Trình độ tư tưởng, chính trị, đạo đức; trình độ học vấn; trình độ văn hoá; trình độ quản trị DN.

Nếu DN nào có tỷ lệ lãnh đạo tốt cao hơn sẽ có NLCT (về tiêu chí đó) cao hơn.

1.1.3.3. Tỷ lệ nhân viên, công nhân lành nghề

Đây là đòi hỏi quan trọng, nhất là trong thời đại mà việc cạnh tranh tiêu thụ sản phẩm trở nên rất gay gắt như hiện nay. Tiêu chí này cũng là yếu tố quan trọng để DN đạt được chiến lược cao, chi phí thấp, năng suất cao. Một DN có tỷ lệ này cao sẽ có lợi thế cạnh tranh và NLCT cao.

1.1.3.4. Số sáng kiến, cải tiến, đổi mới hàng năm được ứng dụng vào thực tiễn sản xuất, kinh doanh

Các tổ chức đánh giá quốc tế thường dùng tiêu chí này để đánh giá NLCT DN. Tiêu chí này có thể chia thành 3 nhóm tiêu chí phụ là nhóm sáng kiến, nhóm cải tiến, và nhóm đổi mới.

1.1.3.5. Chất lượng cơ sở vật chất, kỹ thuật

Cơ sở vật chất, kỹ thuật là yếu tố rất cơ bản góp phần tạo nên NLCT DN. Nhóm này bao gồm nhà xưởng, hệ thống kho bãi, hệ thống cung cấp năng lượng, công nghệ sản xuất và quản lý, mạng thông tin. Ở đây người ta muốn đánh giá chất lượng của các yếu tố đó. DN có cơ sở vật chất, kỹ thuật càng tốt thì càng có NLCT cao.

1.1.3.6. Năng lực tài chính DN

Năng lực tài chính là yếu tố rất quan trọng để xem xét tiềm lực của DN mạnh, yếu như thế nào. Trong tiêu chí này có 4 nhóm chỉ tiêu chủ yếu:

a, Nhóm chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán ngắn hạn của DN.

Nhóm này có 3 hệ số:

- Hệ số khả năng thanh toán hiện hành = $\frac{\text{Tổng tài sản lưu động}}{\text{Tổng nợ ngắn hạn}}$

Hệ số này cho biết một đồng nợ ngắn hạn được đảm bảo bằng bao nhiêu tài sản lưu động. Hệ số này quá nhỏ, DN có khả năng rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán. Hệ số này quá cao, tức DN đã đầu tư vào tài sản lưu động quá nhiều, không mang lại hiệu quả lâu dài. Mức hợp lý là bằng 2.

- Hệ số khả năng thanh toán nhanh = $\frac{(\text{Tổng tài sản lưu động} - \text{Hàng tồn kho})}{\text{Tổng nợ ngắn hạn}}$

Hệ số này cho biết một đồng nợ ngắn hạn được đảm bảo bằng bao nhiêu tiền đang có. Hệ số này càng cao càng tốt. Tuy nhiên còn phải xem xét kỹ các khoản phải thu (nợ khó đòi) có ảnh hưởng tới khả năng thanh toán của DN. DN hoạt động bình thường thì hệ số này thường bằng 1.

- Hệ số khả năng thanh toán tức thời = $\frac{\text{Tổng vốn tiền mặt}}{\text{Tổng nợ ngắn hạn}}$

Vốn bằng tiền có khả năng thanh khoản cao nhất, nó được sử dụng ngay khi cần trả nợ. Hệ số này cho thấy khả năng DN thanh toán được nợ ngắn hạn ngay. Nếu hệ số này cao, DN có khả năng lớn, nhưng quá cao thì không có hiệu quả vì tiền mặt không sinh lời. Hệ số này hợp lý thường khoảng 0,5.

b, Nhóm các chỉ tiêu đánh giá cơ cấu vốn và nguồn vốn

- Chỉ tiêu đánh giá cơ cấu nguồn vốn:

$\text{Tỷ lệ nợ} = \text{Tổng nợ phải trả} / \text{Tổng vốn}$

Tỷ lệ này càng thấp, DN càng ít phụ thuộc, các khoản nợ càng đảm bảo thanh toán. Tỷ lệ này cần duy trì ở mức trung bình của ngành là hợp lý.

- Chỉ tiêu đánh giá cơ cấu vốn:

$\text{Tỷ lệ vốn cố định} = \text{Vốn cố định} / \text{Tổng tài sản}$

$\text{Tỷ lệ vốn lưu động} = \text{Vốn lưu động} / \text{Tổng tài sản}$

Cho biết cơ cấu vốn của DN có hợp lý không và có phù hợp với đặt điểm kinh doanh của mình không.

c, Nhóm các chỉ tiêu về năng lực hoạt động hay hiệu suất sử dụng vốn:

- Vòng quay hàng tồn kho (Tốc độ luân chuyển hàng tồn kho) = $\text{Doanh thu thuần} / \text{Hàng tồn kho}$

1.1.4. Những nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

DN là một tế bào kinh tế - xã hội, nó tồn tại và hoạt động trong môi trường có hàng loạt các yếu tố tác động, ảnh hưởng tới NLCT của nó. DN cần phải thấy rõ ảnh hưởng của các yếu tố này để có các biện pháp tích cực nhằm loại trừ hoặc hạn chế các ảnh hưởng tiêu cực, phát huy các ảnh hưởng tích cực để tạo dựng NLCT của mình ngày một cao hơn.

Các yếu tố ảnh hưởng đến NLCT DN có thể chia làm hai nhóm:

1.1.4.1. Các nhóm yếu tố bên trong

Các nhóm yếu tố bên trong là các yếu tố phát sinh từ trong nội bộ của DN, có ảnh hưởng tới việc củng cố và nâng cao NLCT DN. Các yếu tố đó là:

1.1.4.1.1. Nhận thức chung của người lao động trong DN bao gồm các mặt

- Quan điểm về lao động.
- Sự hiểu biết về luật pháp và chính sách của nhà nước.
- Nhận thức về cạnh tranh.

1.1.4.1.2. Quản trị DN

- Công tác đào tạo.
- Áp dụng các phương pháp và biện pháp quản trị mới.
- Xây dựng thương hiệu cho sản phẩm.

1.1.4.1.3. Sự sẵn sàng của các nhân tố đầu vào

Các nhân tố đầu vào gồm nguồn nhân lực, nguyên liệu, phụ liệu, bán thành phẩm, nhiên liệu, công nghệ, thông tin. Các yếu tố này phải sẵn sàng, nghĩa là phải có dự trữ đủ số lượng, chủng loại và chất lượng để kịp thời cung cấp cho các bộ phận sản xuất- kinh doanh khi cần. Nếu không sẵn sàng tức là gián đoạn quá trình sản xuất – kinh doanh, làm giảm năng suất và chất lượng, hậu quả là giảm NLCT. Đặc biệt trong thời đại ngày nay, việc cung cấp thông tin về đối thủ và thị trường đúng và kịp thời cho các bộ phận là cực kỳ quan trọng để DN có thể chiến thắng trong cạnh tranh.

1.1.4.1.4. Cơ cấu tổ chức của DN

Nếu một DN có cơ cấu tổ chức hợp lý, phân công trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng thì mọi hoạt động sẽ trôi chảy, có năng suất. Ngược lại, một cơ cấu chồng chéo, quyền lực không được phân chia thì hiệu quả hoạt động sẽ kém.

Trong cơ cấu tổ chức của DN thì cơ cấu ban lãnh đạo, phẩm chất và tài năng của họ có vai trò quan trọng bậc nhất, ảnh hưởng quyết định tới sự thành công của DN.

Cơ cấu tổ chức không phải là bộ khung cứng nhắc, nó cũng phải thay đổi tùy thuộc vào môi trường bên trong và bên ngoài DN trong từng thời kỳ hoạt động kinh doanh của DN.

1.1.4.1.5. Các chính sách, chiến lược của DN

Chính sách và chiến lược của DN giữ vai trò quan trọng, làm cho hoạt động của DN đạt hiệu quả cao. Chính sách và chiến lược gồm nhiều loại: chính sách nhân

sự, chính sách sản phẩm mới, chính sách thị trường,... Vạch chính sách và chiến lược đúng là điều cơ bản để DN đạt thắng lợi trong cạnh tranh. Điều này phụ thuộc rất lớn tới tài, đức và nghệ thuật quản lý của lãnh đạo DN.

1.1.4.2. Nhóm các yếu tố bên ngoài

1.1.4.2.1. Người cung ứng các đầu vào

Việc mua đầu vào là khâu thứ ba của quá trình quản lý chất lượng (thứ nhất là Marketing, thứ hai là thiết kế, thứ ba là mua hàng), nó giữ vị trí quan trọng trong quá trình hình thành chất lượng sản phẩm, đồng thời là yếu tố cấu thành chất lượng sản phẩm, có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm và NLCT của DN.

1.1.4.2.2. Thị trường tiêu thụ sản phẩm

Sản phẩm được tạo ra ngày càng nhiều, càng phong phú đa dạng và chất lượng ngày một cao, giá cả ngày càng hạ do công nghệ càng tiên tiến cho năng suất cao và chi phí thấp. Với đòi hỏi ngày càng cao của thị trường tiêu thụ, các biện pháp cạnh tranh ngày càng tinh vi của các đối thủ đã đặt các DN nói chung và các DN Việt Nam nói riêng vào tình thế cạnh tranh ngày càng khó khăn. Tuy nhiên, môi trường đó đã có ảnh hưởng tích cực tới việc nâng cao NLCT các sản phẩm Việt Nam và DN Việt Nam, buộc các DN Việt Nam phải cải tiến, đổi mới một cách toàn diện thì mới có thể chống chọi được để tồn tại và vươn lên.

1.1.4.2.3. Sản phẩm thay thế

Với trình độ khoa học kỹ thuật cao, con người đã tạo ra nhiều chủng loại sản phẩm có thể thay thế cho nhau. Trước tình hình hàng thay thế phong phú và giá rẻ, các DN yếu phải bán tổng bán tháo sản phẩm của mình. Nếu tình hình diễn biến lâu dài, chắc chắn DN sẽ phá sản. Để thoát khỏi sức ép đó, DN phải cải tiến, đổi mới công nghệ để tạo được sản phẩm có tính khác biệt cao hoặc về chất lượng, hoặc về kiểu dáng, giá cả hoặc chuyển đổi mặt hàng kinh doanh, ngành nghề kinh doanh,... Do đó cần phải có chiến lược kinh doanh đúng đắn, trong đó cần có nhiều phương án lựa chọn.

1.1.4.2.4. Rủi ro

Rủi ro thường là các yếu tố đột biến, không lường trước được như: thiên tai,

biến động chính trị, thay đổi chính sách,... gây biến động các điều kiện sản xuất – kinh doanh, do đó cũng ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm và NLCT của DN.

1.1.4.2.5. Sự thay đổi các yếu tố kinh tế - xã hội

Sự thay đổi này có thể do thay đổi dân số dẫn tới thay đổi nhu cầu tiêu thụ, sự thâm nhập của các sản phẩm mới cũng như các sản phẩm thay thế. Những thay đổi này làm tăng nhu cầu tiêu dùng của xã hội, nhưng có thể làm tăng hay giảm khả năng tiêu thụ sản phẩm của DN.

1.1.4.2.6. Các yếu tố thuộc cơ sở hạ tầng

Hệ thống giao thông, hệ thống cung cấp điện, nước, hệ thống thông tin liên lạc, hệ thống trường học, bệnh viện, v.v.. đều có ảnh hưởng mạnh tới hiệu quả kinh doanh, tới NLCT của DN. DN nào kinh doanh ở khu vực có cơ sở hạ tầng phát triển, dân cư đông đúc, trình độ dân trí cao, được chăm sóc sức khoẻ đầy đủ sẽ có nhiều lợi thế cạnh tranh.

1.1.4.2.7. Các chính sách và biện pháp kinh tế vĩ mô

- Môi trường pháp lý:

Môi trường pháp lý bao gồm luật và các văn bản dưới luật. Mọi luật lệ và quy định trong kinh doanh đều có ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả hoạt động của DN và tới NLCT của nó. Các luật lệ và quy định sẽ tạo ra môi trường cạnh tranh và hợp tác bình đẳng giữa mọi DN trong và ngoài nước.

- Môi trường kinh tế:

Môi trường kinh tế bao gồm các chính sách phát triển kinh tế, chính sách thương mại, chính sách cạnh tranh, chính sách đầu tư, chính sách hợp tác với nước ngoài,... Các chính sách và biện pháp kinh tế nhằm khuyến khích hay hạn chế, ưu tiên hay kìm hãm sự phát triển của từng ngành cụ thể, do đó có ảnh hưởng tới NLCT của từng DN thuộc các ngành đó.

1.1.4.2.8. Năng lực cạnh tranh quốc gia

Một quốc gia có khả năng cạnh tranh tốt sẽ là chỗ dựa cho các DN tạo dựng được NLCT của mình trên thị trường thế giới.

NLCT quốc gia được cấu thành bởi nhiều yếu tố: NLCT của các DN trong nền kinh tế; hoạt động của Chính phủ có hiệu quả hay không; nền tài chính quốc gia; trình độ con người; phát triển cơ sở hạ tầng; mức độ mở cửa nền kinh tế; sự ổn định chính trị, kinh tế, xã hội; ...

1.2. NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

Giống như bất cứ loại hình đơn vị nào trong kinh tế thị trường, các NHTM trong kinh doanh luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt, không chỉ từ các NHTM khác, mà từ tất cả các tổ chức tín dụng đang cùng hoạt động kinh doanh trên thương trường với mục tiêu là để giành giật khách hàng, tăng thị phần tín dụng cũng như mở rộng cung ứng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng cho nền kinh tế. Tuy vậy, so với sự cạnh tranh của các tổ chức kinh tế khác, cạnh tranh giữa các NHTM có những đặc thù nhất định. Cụ thể:

(1) Kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ là lĩnh vực kinh doanh rất nhạy cảm, chịu tác động bởi rất nhiều nhân tố về kinh tế, chính trị, xã hội, tâm lý, truyền thống văn hoá... mỗi một nhân tố này có sự thay đổi dù là nhỏ nhất cũng đều tác động rất nhanh chóng và mạnh mẽ đến môi trường kinh doanh chung. Chẳng hạn: Chỉ cần một tin đồn thổi dù là thất thiệt cũng có thể gây nên cơn chấn động rất lớn, thậm chí đe dọa sự tồn vong của cả hệ thống các tổ chức tín dụng. Một NHTM hoạt động yếu kém, khả năng thanh khoản thấp cũng có thể trở thành gánh nặng cho nhiều tổ chức kinh tế và dân chúng trên địa bàn... Chính vì vậy, trong kinh doanh, các NHTM vừa phải cạnh tranh để từng bước mở rộng khách hàng, mở rộng thị phần, nhưng cũng không thể cạnh tranh bằng mọi giá, sử dụng mọi thủ đoạn, bất chấp pháp luật để thôn tính đối thủ của mình, bởi vì, nếu đối thủ là các NHTM khác bị suy yếu dẫn đến sụp đổ, thì những hậu quả đem lại thường là rất to lớn, thậm chí dẫn đến đổ vỡ luôn chính NHTM này do tác động dây chuyền.

(2) Hoạt động kinh doanh của các NHTM có liên quan đến tất cả các tổ chức kinh tế, chính trị - xã hội, đến từng cá nhân thông qua các hoạt động huy động tiền gửi tiết kiệm, cho vay cũng như các loại hình dịch vụ dịch tài chính khác; đồng thời,

trong hoạt động kinh doanh của mình, các NHTM cũng đều mở tài khoản cho nhau để cùng phục vụ các đối tượng khách hàng chung. Chính vì vậy, nếu như một NHTM bị khó khăn trong kinh doanh, có nguy cơ đổ vỡ, thì tất yếu sẽ tác động dây chuyền đến gần như tất cả các NHTM khác, không những thế, các tổ chức tài chính phi ngân hàng cũng sẽ bị “vạ lây”. Đây quả là điều mà các NHTM không bao giờ mong muốn. Chính vì vậy, các NHTM trong kinh doanh luôn vừa phải cạnh tranh lẫn nhau để giành giật thị phần, nhưng luôn phải hợp tác với nhau, nhằm hướng tới một môi trường lành mạnh để tránh rủi ro hệ thống.

(3) Do hoạt động của các NHTM có liên quan đến tất cả các chủ thể, đến mọi mặt hoạt động kinh tế - xã hội, cho nên, để tránh sự hoạt động của các NHTM mạo hiểm nguy cơ đổ vỡ hệ thống, tất cả Ngân hàng Trung ương (NHTW) các nước đều có sự giám sát chặt chẽ thị trường này và đưa ra hệ thống cảnh báo sớm để phòng ngừa rủi ro. Thực tiễn đã chỉ ra những bài học đắt giá, khi mà NHTW thờ ơ trước những diễn biến bất lợi của thị trường đã dẫn đến hậu quả là sự đổ vỡ của thị trường tài chính - tiền tệ làm suy sụp toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Chính vì vậy, nên sự cạnh tranh trong hệ thống các NHTM không thể dẫn đến làm suy yếu và thôn tính lẫn nhau như các loại hình kinh doanh khác trong nền kinh tế.

(4) Hoạt động của các NHTM liên quan đến lưu chuyển tiền tệ, không chỉ trong phạm vi một nước, mà có liên quan đến nhiều nước để hỗ trợ cho các hoạt động kinh tế đối ngoại; do vậy, kinh doanh trong hệ thống NHTM chịu sự chi phối của nhiều yếu tố trong nước và quốc tế, như: Môi trường pháp luật, tập quán kinh doanh của các nước, các thông lệ quốc tế... đặc biệt là, nó chịu sự chi phối mạnh mẽ của điều kiện hạ tầng cơ sở tài chính, trong đó công nghệ thông tin đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính chất quyết định đối với hoạt động kinh doanh của các ngân hàng này. Điều đó cũng có nghĩa là, sự cạnh tranh trong hệ thống các NHTM trước hết phải chịu sự điều chỉnh bởi rất nhiều thông lệ, tập quán kinh doanh tiền tệ của các nước, sự cạnh tranh trước hết phải dựa trên nền tảng kỹ thuật công nghệ đáp ứng được yêu cầu của hoạt động kinh doanh tối thiểu; bởi vì, một NHTM mở ra một loại hình dịch vụ cung ứng cho khách hàng là đã phải chấp nhận cạnh tranh với các

NHTM khác đang hoạt động trong cùng lĩnh vực, tuy nhiên, muốn lĩnh vực dịch vụ này được thực hiện thì đòi hỏi phải đáp ứng tối thiểu về điều kiện hạ tầng cơ sở tài chính mà thiếu nó thì không thể hoạt động được. Rõ ràng là, sự cạnh tranh của các NHTM loại hình cạnh tranh bậc cao, đòi hỏi những chuẩn mực khắt khe hơn bất cứ loại hình kinh doanh nào khác.

1.2.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Trong bài viết “Đánh giá NLCT của các NHTM Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế” tác giả Đỗ Thị Minh Đức đã đưa ra khái niệm NLCT của các NHTM như sau: “NLCT của một NHTM là khả năng tạo ra và sử dụng hiệu quả các lợi thế so sánh để giành thắng lợi trong quá trình cạnh tranh với NHTM khác”. Như vậy, đây là một yếu tố năng động, luôn được đặt trong sự phát triển liên tục. Các lợi thế so sánh (hiện có và được tạo ra) chỉ là những yếu tố tiềm năng, điều quan trọng là các lợi thế này phải được sử dụng một cách hợp lý, có hiệu quả, đồng thời phải luôn đầu tư nhằm duy trì và tăng cường thêm năng lực một cách bền vững. Ngoài ra, cạnh tranh là một hoạt động có chủ đích, do vậy NLCT thường gắn liền với kết quả hoạt động cạnh tranh, tức là mức độ đạt được các mục tiêu cạnh tranh đã đặt ra.

Theo PGS.TS Nguyễn Thị Quy thì “*NLCT của một ngân hàng là khả năng ngân hàng đó tạo ra, duy trì và phát triển những lợi thế nhằm duy trì và mở rộng thị phần; đạt được mức lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành và liên tục tăng đồng thời đảm bảo sự hoạt động an toàn và lành mạnh, có khả năng chống đỡ và vượt qua những biến động bất lợi của môi trường kinh doanh*”.

Với khái niệm này thì PGS.TS Nguyễn Thị Quy đã đề cập đến năng lực nội tại của một NHTM và mối quan hệ của nó với sự phát triển của ngành ngân hàng trên cơ sở tận dụng được lợi thế của mình nhằm đạt được lợi nhuận cao hơn. Mặt khác, khái niệm trên cũng thể hiện sự linh hoạt trong chiến lược cạnh tranh của NHTM khi thích nghi và tận dụng những sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Từ những quan điểm trên, theo tôi, “*NLCT của một NHTM là khả năng tạo ra, sử dụng và duy trì lợi thế của mình so với đối thủ cạnh tranh, nhằm đứng vững*

và phát triển trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi”. Nó bao gồm các yếu tố nội tại và ngoại sinh của ngân hàng tác động đến chiến lược cạnh tranh của ngân hàng đó. Từ đó, có thể tận dụng các cơ hội trên cơ sở phát huy lợi thế của mình, đồng thời cũng khắc phục, hạn chế những tác động tiêu cực của môi trường kinh doanh đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

1.2.2. Những tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Hiện nay, trên thế giới chưa có một phương pháp luận chung để đánh giá NLCT của một ngân hàng riêng lẻ hay một hệ thống ngân hàng. Việc nghiên cứu để đưa ra một hệ thống các chỉ tiêu đáng tin cậy để đánh giá NLCT trong lĩnh vực ngân hàng không phải là một việc làm dễ dàng. Trong giới hạn nội dung của đề tài này, tôi xin được sử dụng hệ thống đánh giá ngân hàng theo mô hình CAMEL và lý thuyết về NLCT của Michael Porter là cơ sở lý thuyết để đưa ra một hệ thống chỉ tiêu đánh giá NLCT của NHTM.

Trên cơ sở lý thuyết của Michael Porter về NLCT, đề tài tập trung nghiên cứu và đánh giá về các nguồn lực hiện có của một ngân hàng, các chỉ tiêu hoạt động của ngân hàng đó nhằm đưa ra những đánh giá đáng tin cậy về NLCT hiện tại lẫn khả năng duy trì và phát triển vị thế lợi thế cạnh tranh trong tương lai.

Hoạt động của các NHTM có ổn định và phát triển hay không, có khả năng cạnh tranh với các đối thủ khác hay không phụ thuộc không chỉ vào bản thân các nguồn lực nội tại và hiện có của các ngân hàng như: tiềm lực tài chính, công nghệ, chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực,...mà còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như những đối thủ cạnh tranh của chính các ngân hàng đó là ai (các sản phẩm, dịch vụ thay thế), khả năng thâm nhập của các đối thủ như thế nào, mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại sẽ ra sao, các nguồn lực mà ngân hàng có để thích ứng với những thay đổi thế nào, chiến lược mà các ngân hàng sử dụng có phù hợp không, ngân hàng có khả năng thay đổi chiến lược cạnh tranh của mình không, có điều kiện của môi trường vĩ mô sẽ tác động như thế nào đến khả năng đó của các ngân hàng trước những thách thức và cơ hội mới.

1.2.2.1. Tiềm lực tài chính

Năng lực tài chính là thước đo sức mạnh của một ngân hàng tại một thời điểm nhất định. Năng lực tài chính của NHTM được thể hiện qua các yếu tố sau:

- Vốn tự có:

Về mặt lý thuyết, vốn điều lệ và vốn tự có đang đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động ngân hàng. Vốn điều lệ cao sẽ giúp ngân hàng tạo được uy tín trên thị trường và tạo lòng tin nơi công chúng. Vốn tự có thấp đồng nghĩa với sức mạnh tài chính yếu và khả năng chống đỡ rủi ro của ngân hàng thấp. Theo qui định của Ủy ban giám sát tín dụng Basel, vốn tự có của NHTM phải đạt tối thiểu 8% trên tổng tài sản có rủi ro chuyển đổi của ngân hàng đó. Đó là điều kiện đảm bảo an toàn cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

- Qui mô và khả năng huy động vốn:

Khả năng huy động vốn là một trong những tiêu chí đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của các ngân hàng. Khả năng huy động vốn còn thể hiện tính hiệu quả, năng lực và uy tín của ngân hàng đó trên thị trường. Khả năng huy động vốn tốt cũng có nghĩa là ngân hàng đó sử dụng các sản phẩm dịch vụ, hay công cụ huy động vốn có hiệu quả, thu hút được khách hàng.

- Khả năng thanh khoản:

Theo chuẩn mực quốc tế, khả năng thanh toán của ngân hàng thể hiện qua tỷ lệ giữa tài sản “Có” có thể thanh toán ngay và tài sản “Nợ” phải thanh toán ngay. Chỉ tiêu này thường đo lường khả năng ngân hàng có thể đáp ứng được nhu cầu tiền mặt của người tiêu dùng. Khi nhu cầu về tiền mặt của người gửi tiền bị giới hạn, thì uy tín của ngân hàng đó bị giảm một cách đáng kể, kết quả là NHTM đó sẽ bị phá sản nếu điều đó xảy ra.

- Khả năng sinh lời:

Khả năng sinh lời là thước đo đánh giá tình hình kinh doanh của NHTM. Mức sinh lời được phân tích qua các thông số sau:

Thu nhập sau thuế

ROE = ----- (tỷ lệ thu nhập trên vốn tự có – return on equity)

Vốn chủ sở hữu

ROE: Thể hiện tỷ lệ thu nhập của một đồng vốn chủ sở hữu

Thu nhập sau thuế

ROA = $\frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}}$ (Tỷ lệ thu nhập trên tổng tài sản – return on assets)

ROA: Thể hiện khả năng sinh lời trên tổng tài sản – đánh giá công tác quản lý của ngân hàng, cho thấy khả năng chuyển đổi tài sản của ngân hàng thành thu nhập ròng.

- *Mức độ rủi ro:*

Mức độ rủi ro của ngân hàng thường được đo bằng 2 chỉ tiêu cơ bản sau:

+ Hệ số an toàn vốn (CAR – capital adequacy ratio)

CAR chính là tỷ lệ giữa vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản có rủi ro chuyển đổi (Theo Ủy ban giám sát tín dụng Basel). Theo chuẩn quốc tế thì CAR tối thiểu phải đạt 8%. Tỷ lệ này càng cao cho thấy khả năng tài chính của ngân hàng càng mạnh, càng tạo được uy tín, sự tin cậy của khách hàng đối với ngân hàng càng lớn.

+ Chất lượng tín dụng (tỷ lệ nợ quá hạn).

Chất lượng tín dụng thể hiện chủ yếu thông qua tỷ lệ nợ quá hạn/ tổng nợ. Nếu tỷ lệ này thấp cho thấy chất lượng tín dụng của NHTM đó tốt, tình hình tài chính của ngân hàng đó lành mạnh và ngược lại thì tình hình tài chính của NHTM đó cần được quan tâm.

1.2.2.2. Năng lực về công nghệ

Trong lĩnh vực ngân hàng, công nghệ ngày càng đóng vai trò như là một trong những nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của mỗi ngân hàng. Ngày nay, các NHTM đang triển khai phát triển những sản phẩm ứng dụng công nghệ cao, và sử dụng các sản phẩm dịch vụ mang tính chất công nghệ làm thước đo cho sự cạnh tranh, đặc biệt là trong lĩnh vực thanh toán và các sản phẩm điện tử khác.

Công nghệ ngân hàng không chỉ bao gồm những công nghệ mang tính tác nghiệp như hệ thống thanh toán điện tử, hệ thống ngân hàng bán lẻ, máy rút tiền tự động ATM, mà còn bao gồm hệ thống thông tin quản lý (MIS– Management Informtics System), hệ thống báo cáo rủi ro,... trong nội bộ ngân hàng. Khả năng

nâng cấp và đổi mới công nghệ của các NHTM cũng là chỉ tiêu phản ánh năng lực công nghệ của ngân hàng. Như vậy, năng lực công nghệ không chỉ thể hiện ở số lượng, chất lượng công nghệ hiện tại mà còn bao gồm cả khả năng đổi mới của công nghệ hiện tại về mặt kỹ thuật cũng như kinh tế.

1.2.2.3. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng và không thể thiếu của bất kỳ ngân hàng nào. Nhân sự của một ngân hàng là yếu tố mang tính kết nối các nguồn lực của ngân hàng, đồng thời cũng là cái gốc của mọi cải tiến và đổi mới. Đội ngũ nhân viên của ngân hàng chính là người trực tiếp đem lại cho khách hàng những cảm nhận về ngân hàng và sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. NLCT về nguồn nhân lực phải được xem xét trên cả hai khía cạnh số lượng và chất lượng lao động.

Về số lượng lao động:

Để có thể mở rộng mạng lưới nhằm tăng thị phần và phục vụ tốt khách hàng, các NHTM nhất định phải có lực lượng lao động đủ về số lượng. Tuy nhiên cũng cần so sánh chỉ tiêu này trong mối tương quan với hệ thống mạng lưới và hiệu quả kinh doanh để nhìn nhận năng suất lao động của người lao động trong ngân hàng.

Về chất lượng lao động:

Chất lượng nguồn nhân lực trong ngân hàng thể hiện qua các tiêu chí:

Trình độ đào tạo, trình độ thành thạo nghiệp vụ, động cơ phấn đấu, mức độ cam kết gắn bó với ngân hàng.

Trình độ, hay kỹ năng của người lao động là những chỉ tiêu quan trọng thể hiện chất lượng của nguồn nhân lực. Quá trình tuyển dụng và đào tạo một chuyên viên ngân hàng thường rất tốn kém cả về thời gian và công sức. Hiệu quả của chính sách nhân sự, đặc biệt là chính sách tuyển dụng và cơ chế thù lao là một chỉ tiêu quan trọng đánh giá khả năng duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao của một ngân hàng.

Động cơ phấn đấu và mức độ cam kết gắn bó của nhân viên ngân hàng cũng là những chỉ tiêu quan trọng phản ánh một ngân hàng có lợi thế cạnh tranh từ nguồn nhân lực của mình hay không.

Có thể khẳng định nguồn nhân lực đủ về số lượng và đầy về chất lượng là một biểu hiện NLCT cao của NHTM.

1.2.2.4. Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức

Một yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ DN nào là vai trò của những người lãnh đạo DN, những quyết định của họ có tầm ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động của DN.

Năng lực quản trị, kiểm soát và điều hành của nhà lãnh đạo trong ngân hàng có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu quả, an toàn trong hoạt động ngân hàng. Năng lực quản lý thể hiện ở mức độ chi phối và khả năng giám sát của hội đồng quản trị đối với ban giám đốc; mục tiêu, động cơ, mức độ cam kết của ban lãnh đạo đối với việc duy trì và nâng cao NLCT của ngân hàng; chính sách tiền lương và thu nhập đối với ban giám đốc; số lượng, chất lượng và hiệu lực thực hiện của các chiến lược, chính sách và quy trình kinh doanh cũng như quy trình quản lý rủi ro, kiểm toán kiểm soát nội bộ trong ngân hàng. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo là yếu tố then chốt để ngân hàng có một chiến lược kinh doanh đúng đắn trong dài hạn. Thông thường đánh giá năng lực quản trị, kiểm soát, điều hành của một ngân hàng người ta thường xem xét đánh giá các chuẩn mực và các chiến lược mà ngân hàng xây dựng cho hoạt động của mình. Hiệu quả hoạt động cao, có sự tăng trưởng theo thời gian và khả năng vượt qua những bất trắc là bằng chứng cho năng lực quản trị cao của ngân hàng.

Năng lực quản lý của ban lãnh đạo ngân hàng cũng bị chi phối bởi cơ cấu tổ chức của NHTM. Cơ cấu tổ chức là một chỉ tiêu quan trọng phản ánh cơ chế phân bổ các nguồn lực của một ngân hàng. Nó cho biết cơ chế phân bổ nguồn lực của một ngân hàng có phù hợp với quy mô, trình độ quản lý của ngân hàng; phù hợp với đặc trưng cạnh tranh của ngành và yêu cầu của thị trường hay không.

Cơ cấu tổ chức thể hiện ở sự phân chia các phòng ban chức năng, các bộ phận tác nghiệp, các đơn vị trực thuộc, hiệu quả của cơ chế quản lý không chỉ phản ánh ở số lượng phòng ban, sự phân công phân cấp giữa các phòng ban mà còn phụ

thuộc vào mức độ phối hợp giữa các phòng ban, các đơn vị trong việc triển khai chiến lược kinh doanh, các hoạt động nghiệp vụ hàng ngày, khả năng thích nghi và thay đổi của cơ cấu trước những biến động của ngành hay của môi trường vĩ mô, . .

1.2.2.5. Hệ thống kênh phân phối và mức độ đa dạng hóa các dịch vụ cung cấp

Hệ thống kênh phân phối luôn là một yếu tố quan trọng trong hoạt động của các NHTM. Hệ thống kênh phân phối của các NHTM thể hiện ở số lượng các chi nhánh và các đơn vị trực thuộc khác nhau và sự phân bố các chi nhánh theo lãnh thổ địa lý. Việc triển khai công nghệ ngân hàng hiện đại đã rút ngắn khoảng cách về không gian và làm giảm tác động của một mạng lưới chi nhánh rộng khắp đối với NLCT của một ngân hàng. Tuy nhiên, trong điều kiện của Việt Nam, vai trò của mạng lưới chi nhánh rộng khắp vẫn rất quan trọng, đặc biệt là trong điều kiện sản phẩm, dịch vụ truyền thống của ngân hàng vẫn còn phát triển.

Mức độ đa dạng hoá các dịch vụ cũng là một chỉ tiêu phản ánh NLCT của một ngân hàng. Một ngân hàng có nhiều loại hình dịch vụ cung cấp phù hợp với nhu cầu của thị trường sẽ là một ngân hàng có lợi thế cạnh tranh. Sự đa dạng hoá các dịch vụ một mặt tạo cho ngân hàng phát triển ổn định hơn, mặt khác cho phép ngân hàng phát huy lợi thế nhờ quy mô. Tuy nhiên, sự đa dạng hoá các dịch vụ cần phải thực hiện trong tương quan so với các nguồn lực hiện có của ngân hàng. Nếu không, việc triển khai quá nhiều dịch vụ có thể làm cho ngân hàng kinh doanh không hiệu quả do dàn trải quá mức các nguồn lực.

1.2.2.6. Chiến lược kinh doanh, thị phần, chiến lược khách hàng và chiến lược marketing

Kinh doanh là một nghệ thuật với nền tảng là sự am hiểu sâu sắc về thị trường và các thành tố của thị trường, những chủ thể trên thị trường. Việc hoạch định chiến lược kinh doanh sát đúng với thị trường là yếu tố đảm bảo cho hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Thông thường để đánh giá chiến lược kinh doanh người ta xem xét các yếu tố như chiến lược kinh doanh có đúng hướng hay không, có thể

hiện mục tiêu kinh doanh có trọng điểm rõ ràng, lựa chọn sản phẩm ngoại vi phục vụ thiết thực, hiệu quả cho sản phẩm chính. Vấn đề quan trọng đặt ra là mức độ phù hợp của sản phẩm đối với nhân lực, công nghệ, tiềm lực tài chính của ngân hàng. Mức độ hấp dẫn của các hoạt động Marketing mà ngân hàng đang thực hiện.

Thị phần hoạt động của ngân hàng là rất quan trọng bởi thông qua thị phần cho thấy mức độ khuyến khích trương của ngân hàng trong nền kinh tế. Thị phần lớn cho thấy khả năng cạnh tranh của ngân hàng cao.

Đánh giá thị phần hoạt động của NHTM thông qua các chỉ tiêu chính như:

- Mức tài trợ của ngân hàng đối với nền kinh tế.
- Tỷ lệ tài trợ của ngân hàng so với tổng mức tài trợ của toàn hệ thống ngân hàng trong nền kinh tế.
- Số lượng và tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ của ngân hàng so với các ngân hàng khác.

Chiến lược kinh doanh gắn liền với việc mở rộng thị phần của ngân hàng. Trong xây dựng chiến lược kinh doanh, chiến lược mở rộng thị phần, chiến lược khách hàng, chiến lược marketing của ngân hàng tuy có những yêu cầu cụ thể khác nhau nhưng giữa những chiến lược này có sự gắn kết với nhau nhằm tạo ưu thế cạnh tranh của ngân hàng trong nền kinh tế. Những chiến lược như vậy phải được xây dựng một cách tỷ mỉ và đòi hỏi có sự hoàn hảo tối ưu.

Chẳng hạn trong chiến lược khách hàng ngoài những tiêu chí về tính hợp pháp của khách hàng, năng lực tài chính, phẩm chất và các mối quan hệ kinh tế với các chủ thể khác...người ta còn đề cập đến các yếu tố như tập quán sinh hoạt của khách hàng, niềm tin của khách hàng với ngân hàng, mức độ thoả mãn các dịch vụ mà ngân hàng cung cấp,... Thậm chí không có chiến lược khách hàng chung chung mà còn là chiến lược đối với từng loại khách hàng của ngân hàng và những khách hàng chưa là khách hàng của ngân hàng.

1.2.2.7. Danh tiếng, uy tín, mức độ cạnh tranh và khả năng hợp tác

Hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng luôn gắn liền với uy tín của NHTM đó, tâm lý của người tiêu dùng luôn là yếu tố quyết định đến sự sống còn đến hoạt động

của NHTM với hiệu ứng dây chuyền do tâm lý của người tiêu dùng mang lại. Vì thế, danh tiếng và uy tín của NHTM là yếu tố nội lực vô cùng to lớn, nó quyết định sự thành công hay thất bại cho ngân hàng đó trên thương trường. Việc gia tăng thị phần, mở rộng mạng lưới hoạt động, tăng thu nhập phụ thuộc rất nhiều vào uy tín của NHTM.

Tuy nhiên, uy tín của NHTM chỉ được tạo lập sau một khoảng thời gian khá dài thông qua hình thức sở hữu, đội ngũ nhân viên, việc ứng dụng các sản phẩm mang tính công nghệ cao, việc đáp ứng đầy đủ và thoả đáng các nhu cầu của người tiêu dùng. Vì vậy, để tạo được danh tiếng và uy tín trên thương trường, các NHTM phải nỗ lực và luôn luôn cải biến sản phẩm dịch vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Ngoài uy tín và danh tiếng, ngày nay, ngân hàng còn phải thể hiện được sự cạnh tranh lành mạnh và sự hợp tác liên kết lẫn nhau trong hoạt động kinh doanh của mình.

Cạnh tranh giữa các ngân hàng trong nước có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc nâng cao NLCT của hệ thống ngân hàng. Sự cạnh tranh lành mạnh và hợp tác hiệu quả giữa các ngân hàng trong nước là nền tảng để tạo sức mạnh của hệ thống ngân hàng và quyết định NLCT quốc tế của các NHTM trong nước.

Đánh giá về vấn đề cạnh tranh và hợp tác giữa các ngân hàng trong nước cần làm rõ nhưng không giới hạn ở những nội dung sau:

- Chính sách về cạnh tranh và các quy định pháp lý về cạnh tranh giữa các ngân hàng trong nước là điều kiện hết sức quan trọng để đảm bảo sự bình đẳng và lành mạnh trong cạnh tranh. Sự bình đẳng và lành mạnh trong cạnh tranh đến lượt mình lại là nền tảng tạo động lực vươn lên mạnh mẽ cho từng ngân hàng trong nước nhằm khẳng định mình, đồng thời thôi thúc các ngân hàng khác cũng vươn lên.

- Đánh giá về số lượng các ngân hàng trong nước trong tương quan với quy mô ngành là một phân tích cần thiết cho thấy số lượng các ngân hàng hiện có là nhiều hay ít so với quy mô của ngành.

- Đặc điểm về cạnh tranh giữa các ngân hàng là yếu tố quan trọng hơn quyết định sự lành mạnh của môi trường cạnh tranh. Đặc điểm về cạnh tranh thể hiện ở sự

đa dạng của chiến lược cạnh tranh của các ngành trong nước, các phương pháp và phương thức cạnh tranh cụ thể.

- Sự hợp tác giữa các ngân hàng trong nước cũng là một cơ sở để tạo ra lợi thế cạnh tranh giữa các ngân hàng trong nước đối với các NHTM cũng như việc cạnh tranh ra thị trường quốc tế. Theo quan điểm của Micheal Porter, đánh giá về sự hợp tác giữa các đối thủ cạnh tranh trong nước bao gồm việc đánh giá các chỉ tiêu như hình thức hợp tác, phương thức hợp tác, tính chất hợp tác và hiệu quả hợp tác.

1.2.3. Những nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Các đặc điểm trong hoạt động kinh doanh của một NHTM thể hiện NLCT của NHTM đó, nhưng để phát huy NLCT này, NHTM còn chịu ảnh hưởng bởi những nhân tố từ bên ngoài. Đó là:

1.2.3.1. Môi trường kinh doanh

Môi trường kinh doanh của NHTM thể hiện ở các đặc điểm sau:

- Tình hình kinh tế trong và ngoài nước:
 - + Nội lực của nền kinh tế của một quốc gia được thể hiện qua quy mô và mức độ tăng trưởng của GDP, dự trữ ngoại hối,...
 - + Độ ổn định của nền kinh tế vĩ mô thông qua các chỉ tiêu như chỉ số lạm phát, lãi suất, tỷ giá hối đoái, cán cân thanh toán quốc tế,...
 - + Độ mở cửa của nền kinh tế thể hiện qua các rào cản, sự gia tăng nguồn vốn đầu tư trực tiếp, sự gia tăng trong hoạt động xuất nhập khẩu...
 - + Tiềm năng tài chính, hiệu quả hoạt động của các DN hoạt động trên địa bàn trong nước cũng như xu thế chuyển hướng hoạt động của các DN nước ngoài vào trong nước.

Các yếu tố này tác động đến khả năng tích lũy và đầu tư của người dân, khả năng thu hút tiền gửi, cấp tín dụng và phát triển các sản phẩm của NHTM, khả năng mở rộng hoặc thu hẹp mạng lưới hoạt động của các ngân hàng... Từ đó làm giảm hay tăng nhu cầu mở tín dụng, triển khai các dịch vụ, mở rộng thị phần của NHTM.

Để đạt được các mục tiêu trên, các NHTM sẽ áp dụng các chiến lược khác nhau để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

Sự biến động của nền kinh tế thế giới sẽ tác động đến lưu lượng vốn vào nước ngoài vào Việt Nam thông qua các hình thức đầu tư trực tiếp và gián tiếp. Ngoài ra chúng ảnh hưởng đến tình hình hoạt động chung của các NHTM, DN, tổ chức, cá nhân có tham gia quan hệ thanh toán, mua bán với các DN trong nước cũng như các NHTM trong nước. Điều này sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của NHTM trong nước và ảnh hưởng đến NLCT của các NHTM trong nước.

- Hệ thống pháp luật, môi trường văn hoá, xã hội, chính trị:

Với đặc điểm đặc biệt trong hoạt động kinh doanh của NHTM chịu chi phối và ảnh hưởng của rất nhiều hệ thống pháp luật khác nhau, luật dân sự, luật xây dựng, luật đất đai, luật cạnh tranh, luật các tổ chức tín dụng... Bên cạnh đó, NHTM còn chịu sự quản lý chặt chẽ từ NHNN và được xem là một trung gian để NHNN thực hiện các chính sách tiền tệ của mình. Do vậy, sức cạnh tranh của NHTM phụ thuộc rất nhiều vào chính sách tiền tệ, tài chính của chính phủ và NHNN.

Do vậy, bất kỳ sự thay đổi nào trong hệ thống pháp luật, chuẩn mực quốc tế, cũng như chính sách tiền tệ của NHNN sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT của các NHTM.

1.2.3.2. Sự gia tăng nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng trong nền kinh tế

Với quá trình mở cửa nền kinh tế, tự do hoá và hội nhập thị trường tài chính tiền tệ, sự cạnh tranh đối với ngành ngân hàng tất yếu sẽ ngày càng trở nên gay gắt và quyết liệt. Hiện nay, cạnh tranh giữa các NHTM không chỉ dừng ở các loại hình dịch vụ truyền thống (huy động và cho vay) mà còn cạnh tranh ở thị trường sản phẩm dịch vụ mới. Phân tích những yếu tố dưới đây có thể thấy được nhu cầu dịch vụ ngân hàng trong tương lai gần sẽ ngày càng tăng cao:

- Sự biến đổi về cơ cấu dân cư, sự tăng dân số (đặc biệt là khu vực đô thị), sự tăng lên của các khu công nghiệp, khu đô thị mới dẫn đến số DN và cá nhân có nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng tăng lên rõ rệt.

- Thu nhập bình quân đầu người ở hầu hết các quốc gia đều được nâng lên, qua đó, các dịch vụ ngân hàng cũng sẽ có những bước phát triển làm gia tăng nhu cầu thanh toán quốc tế qua ngân hàng.

- Số lao động di cư giữa các quốc gia tăng lên nên nhu cầu chuyển tiền cũng như thanh toán qua ngân hàng có chiều hướng tăng cao.

Ngoài ra, thị trường tài chính càng phát triển thì khách hàng càng có nhiều sự lựa chọn. Các yêu cầu của khách hàng đối với dịch vụ ngân hàng sẽ ngày càng cao hơn cả về chất lượng, giá cả, các tiện ích lẫn phong cách phục vụ. Đây chính là áp lực buộc các NHTM phải đổi mới và hoàn thiện mình hơn nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

1.2.3.3. Sự phát triển của thị trường tài chính và các ngành phụ trợ liên quan với ngân hàng

Thị trường tài chính trong nước phát triển mạnh là điều kiện để các ngân hàng phát triển và gia tăng cung vào một ngành có lợi nhuận, từ đó dẫn đến mức độ cạnh tranh cũng gia tăng.

Mặt khác, đặc điểm hoạt động của các loại hình định chế tài chính có mối liên hệ rất chặt chẽ và có sự hỗ trợ lẫn nhau, như ngành bảo hiểm và thị trường chứng khoán với ngành ngân hàng. Sự phát triển của thị trường bảo hiểm và thị trường chứng khoán, một mặt chia sẻ thị phần với ngân hàng, nhưng mặt khác cũng hỗ trợ cho sự tăng trưởng của ngân hàng thông qua việc cắt giảm chi phí và tạo điều kiện cho các NHTM đa dạng hoá các dịch vụ, tăng khả năng cạnh tranh nhờ tận dụng lợi thế theo phạm vi.

Ngoài ra, sự phát triển của ngành ngân hàng còn phụ thuộc rất nhiều vào sự phát triển của khoa học kỹ thuật cũng như sự phát triển của các ngành, lĩnh vực khác như tin học viễn thông, giáo dục đào tạo, kiểm toán. Đây là những ngành phụ trợ mà sự phát triển của nó sẽ giúp ngân hàng nhanh chóng đa dạng hoá các dịch vụ, tạo lập thương hiệu và uy tín, thu hút nguồn nhân lực cũng như có những kế hoạch đầu tư hiệu quả trong một thị trường tài chính vững mạnh.

1.2.4. Tác động của hội nhập kinh tế quốc tế tới hoạt động của NHTM

1.2.4.1. Khái niệm hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng

Hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng là quá trình mở cửa để đưa hệ thống ngân hàng trong nước hoà nhập với hệ thống ngân hàng khu vực và thế giới, hoạt động ngân hàng không còn bó hẹp trong phạm vi một nước, một khu vực mà mở rộng trên phạm vi toàn cầu. Hoạt động ngân hàng phải tuân thủ theo qui luật thị trường và các nguyên tắc kinh doanh quốc tế. Hoạt động ngân hàng được thực hiện theo tín hiệu thị trường mà không bị ngăn chặn bởi các biện pháp quản lý hành chính, lãi suất, tỷ giá, hoạt động tín dụng...do thị trường quyết định.

Quá trình hội nhập của hệ thống ngân hàng có thể hiểu là quá trình cải cách từng bước hệ thống ngân hàng xuất phát từ yêu cầu thực tế của quá trình toàn cầu hoá nền kinh tế quốc gia, vì có như vậy hệ thống ngân hàng mới có thể đảm nhiệm và phát huy vai trò trung gian tài chính của mình trong bối cảnh nền kinh tế mới với nhiều biến động phức tạp của thị trường quốc tế nói chung và thị trường nội địa nói riêng.

Thực hiện hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng đòi hỏi chính phủ và NHNN phải xoá bỏ những ưu đãi, tiến tới cạnh tranh bình đẳng giữa các ngân hàng trong và ngoài nước. Do đó, mức độ hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng có mối quan hệ chặt chẽ với mức độ tự do hoá tài chính - tiền tệ. Việc thực hiện tự do hoá tài chính - tiền tệ càng sâu rộng có hiệu quả thì việc hội nhập ngân hàng càng thuận lợi.

Cho đến nay, cả lý luận và thực tiễn phát triển của các nền kinh tế thế giới đều khẳng định rằng: Một quốc gia muốn tồn tại, phát triển ổn định và bền vững cần phải chủ động hội nhập quốc tế, đặc biệt là chủ động hội nhập thành công lĩnh vực tài chính ngân hàng – lĩnh vực nhạy cảm và trọng yếu của nền kinh tế quốc dân.

Bắt nhịp xu thế đó, Việt Nam đã chủ động tham gia tích cực vào quá trình hội nhập quốc tế: Gia nhập ASEAN, tham gia và khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA), ký kết hiệp định thương mại song phương Việt Nam – Hoa Kỳ, các hiệp định song phương khác và cuối cùng là kết thúc 12 năm đàm phán gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) vào ngày 7/11/2006. Việt Nam sẽ mở cửa thị trường ở hầu hết các lĩnh vực, trong đó có lĩnh vực ngân hàng.

Hệ thống ngân hàng không chỉ bị chi phối bởi các yếu tố trong nước mà còn chịu sự ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố bên ngoài.

Hoạt động ngân hàng sẽ mang tính cạnh tranh quốc tế cao, phạm vi kinh doanh mở rộng, tham dự vào nhiều lĩnh vực khác nhau.

Hoạt động ngân hàng diễn ra trong môi trường quốc tế đầy biến động. Những biến động tài chính, tiền tệ dù xảy ra ở bất cứ đâu và bất cứ khi nào đều nhanh chóng tác động tới ngân hàng ở mỗi quốc gia.

Hoạt động ngân hàng diễn ra trong môi trường công nghệ hiện đại và sự phát triển của dịch vụ ngân hàng điện tử và mạng viễn thông làm thay đổi phương thức hoạt động và cung cấp dịch vụ của hệ thống ngân hàng.

1.2.4.2. Những cơ hội và thách thức về hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng đối với các nước đang phát triển

Việc thực hiện hội nhập quốc tế nói chung và hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng nói riêng đều hàm chứa trong đó cả những cơ hội và thách thức.. Việc nghiên cứu chúng sẽ giúp chúng ta tận dụng những cơ hội và chuẩn bị những điều kiện tốt nhất đối đầu với thách thức.

Những cơ hội:

Hội nhập quốc tế mang lại nhiều cơ hội kinh tế cho mỗi quốc gia và toàn thế giới. Những thành tựu thời gian qua mà các nước đang phát triển đạt được có sự góp phần không nhỏ của quá trình hội nhập này, các cơ hội thể hiện ở những mặt chủ yếu sau đây:

Một là, nhờ hội nhập quốc tế mà các ngân hàng trong nước có thể bổ sung được nguồn vốn hoạt động từ các nguồn bên ngoài, tiếp cận được các công nghệ ngân hàng tiên tiến, mở rộng hoạt động kinh doanh về ngoại hối, chứng khoán quốc tế, phát triển các dịch vụ ngân hàng mới, tạo điều kiện cho các ngân hàng trong nước đa dạng hoá hình thức kinh doanh, phân tán rủi ro.

Hai là, hội nhập sẽ tăng sức ép cạnh tranh từ bên ngoài, buộc các NHTM trong nước phải cải tiến quản lý, tuân thủ các nguyên tắc thị trường, đổi mới kiểm

soát nội bộ, phòng ngừa rủi ro và giám sát an toàn hoạt động, mở rộng phạm vi cung cấp dịch vụ tốt hơn, cải thiện vị thế của mỗi ngân hàng trên thị trường thế giới.

Ba là, hội nhập vào cộng đồng tài chính quốc tế, cùng với dòng vốn vào là kinh nghiệm quản lý, kỹ thuật phòng ngừa rủi ro, công nghệ và sản phẩm mới được đưa vào thị trường nội địa. Các yếu tố này làm tăng hiệu quả cung cấp dịch vụ của các ngân hàng và các tổ chức tài chính, tăng cường khả năng quản lý rủi ro đối với các hoạt động tài chính trong nước và quốc tế.

Bốn là, hội nhập đã thúc đẩy sự phát triển và trao đổi các dịch vụ tài chính, ngân hàng giữa các nước. Các nước đang phát triển, nơi mà các ngân hàng trong nước thường có chi phí hoạt động cao và lợi nhuận thấp hơn các đối thủ cạnh tranh nước ngoài thì sự xuất hiện của NHNNg trên thị trường nội địa sẽ có ảnh hưởng tích cực. Do sức ép cạnh tranh tăng lên đã thúc đẩy các ngân hàng nội địa hoạt động hiệu quả hơn, nâng cao chất lượng dịch vụ để giữ vững và phát triển thị phần, quản lý chặt chẽ chi phí để tăng lợi nhuận.

Năm là, việc hình thành các tập đoàn ngân hàng lớn cùng với quá trình mở rộng hoạt động của chúng trên thế giới sẽ tạo cho ngân hàng này có nhiều lợi thế trong cạnh tranh cũng như khả năng đối phó với những biến động thị trường. Sự tham gia của các NHNNg có tên tuổi này trên thị trường nội địa sẽ có ảnh hưởng tích cực trong việc cải thiện các quy định giám sát và phòng ngừa rủi ro, tuân thủ các chuẩn mực quốc tế về kế toán, công bố công khai. Mặt khác, những ngân hàng ở các nước đang phát triển muốn thâm nhập vào thị trường các nước cần phải đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu và tiêu chuẩn của những thị trường này mới nhận được giấy phép hoạt động.

Những thách thức:

Thứ nhất, hội nhập xuất hiện sự thâm nhập của NHNNg có thể gây khó khăn cho nền kinh tế và đe dọa đến chủ quyền kinh tế quốc gia. Mở cửa cho sự tham gia của NHNNg quá mức có thể gây ra hiện tượng những NHNNg lớn chi phối hoạt động cả hệ thống ngân hàng quốc gia và sự lệ thuộc của nền kinh tế vào một số ít NHNNg.

Thứ hai, hoạt động của NHNNg trên thị trường nội địa với những sản phẩm mới cùng với các giao dịch trên một phạm vi rộng lớn và với tốc độ rất nhanh sẽ gây khó khăn cho việc kiểm soát của các cơ quan quản lý, giám sát của từng quốc gia. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại làm cho nhiều hoạt động ngân hàng thoát khỏi sự kiểm soát của các cơ chế giám sát đã đặt ra.

Thứ ba, các NHNNg hoạt động trên thị trường nội địa tạo ra áp lực cạnh tranh gay gắt, có thể gây ra những xung đột về lợi ích giữa các nhóm khác nhau, ảnh hưởng đến đặc quyền kinh doanh của các ngân hàng trong nước.

Thứ tư, trong môi trường vốn luân chuyển tự do giữa các nước, kích thích các tổ chức trong nước nhận vốn vay nước ngoài một cách thiếu thận trọng. Nếu những tổ chức kinh tế có hệ số nợ nước ngoài cao bị mất khả năng trả nợ sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hệ thống ngân hàng. Do hiện tượng phản ứng theo kiểu “hành vi đám đông” có thể dẫn tới nhiều tổ chức có hệ số nợ cao đổ vỡ, nguy cơ này sẽ nhanh chóng bị khuếch đại gây khó khăn cho hệ thống ngân hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận văn đã đề cập đến các khái niệm về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh và các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung và của các ngân hàng thương mại cổ phần nói riêng. Bên cạnh đó, chương 1 cũng đưa ra các tác động của hội nhập kinh tế quốc tế tới hoạt động của ngân hàng thương mại. Từ đó tác giả cũng đưa ra những cơ hội và thách thức về hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng đối với các nước đang phát triển. Những cơ sở lý luận trên là tiền đề để tác giả vận dụng vào phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP An Bình trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN AN BÌNH TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN AN BÌNH (ABBANK)

2.1.1. Sơ lược về sự hình thành và phát triển

2.1.1.1. Giới thiệu chung về ABBANK

Tên ngân hàng : NHTMCP An Bình

Tên giao dịch đối ngoại : An Binh commercial joint stock bank

Tên viết tắt : ABBANK

Địa chỉ trụ sở chính: 170 Hai Bà Trưng, phường Đakao, Quận 1, TPHCM.

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 059066 (Đăng ký lần đầu ngày 17/5/1993)

Hệ thống mạng lưới: Tính đến ngày 30/6/2009, hệ thống ABBANK bao gồm Hội sở chính, 1 Sở giao dịch, 8 Chi nhánh và 69 Phòng giao dịch trên 28 tỉnh thành trên cả nước.

Vốn điều lệ: 2.705.882.350.000 đ (Hai nghìn bảy trăm linh năm tỷ tám trăm tám mươi hai triệu ba trăm năm mươi nghìn đồng).

Hoạt động kinh doanh chính: Huy động vốn ngắn hạn, trung hạn, dài hạn dưới các hình thức tiền gửi có kỳ hạn, chứng chỉ tiền gửi, tiếp nhận vốn uỷ thác đầu tư và phát triển của các tổ chức; vay vốn của Ngân hàng Nhà nước và các tổ chức tín dụng khác; cho vay ngắn hạn, trung hạn, dài hạn nhằm mục đích phát triển kinh tế nông thôn; chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và giấy tờ có giá; hùn vốn và liên doanh; làm dịch vụ thanh toán giữa các ngân hàng.

2.1.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

ABBANK được thành lập vào tháng 4 năm 1993 trên cơ sở chuyển đổi từ Quỹ tín dụng An Bình thành Ngân hàng TMCP nông thôn An Bình, với số vốn điều lệ 1 tỷ và trụ sở đặt tại 138 Hùng Vương thị trấn An Lạc huyện Bình Chánh, Thành phố Hồ Chí Minh.

Trong suốt thời gian dài 9 năm từ khi thành lập đến cuối năm 2001, với số vốn vồn vẹn 1 tỷ đồng, Ngân hàng với quy mô hoạt động rất nhỏ hẹp chỉ phục vụ khách hàng nông thôn trên địa bàn huyện Bình Chánh TPHCM và hầu như chưa được biết đến trên thị trường tài chính tiền tệ và chưa đóng góp đáng kể cho sự phát triển kinh tế chung của TPHCM.

Năm 2002 đánh dấu sự trở mình của ABBANK với sự tham gia của các cổ đông mới, Ngân hàng đã tăng vốn từ 1 tỷ lên 5 tỷ đồng và triển khai kế hoạch cấu trúc lại hoạt động kinh doanh và bộ máy ngân hàng một cách toàn diện để tập trung vào chuyên ngành kinh doanh NHTM và ngân hàng Đầu tư. Từ đó đến năm 2004, ABBANK liên tục tăng vốn điều lệ 3 lần và đạt trên 70 tỷ đồng vào tháng 8 – 2004. Cùng với tăng trưởng vốn, ABBANK đã đầu tư phát triển nhân sự, hạ tầng kỹ thuật, phát triển dịch vụ và nâng cao chất lượng tín dụng.

Năm 2005 là một cột mốc quan trọng đánh dấu sự trưởng thành của ABBANK với số vốn cổ phần tăng lên 165 tỷ đồng, từng bước chuẩn hoá các quy trình hoạt động phát triển dịch vụ và tín dụng. Với đà phát triển ổn định, đến cuối quý III-2005, NHNN đã cho phép ABBANK được thay đổi mô hình hoạt động trở thành NHTMCP quy mô đô thị và chính thức đổi tên thành Ngân hàng TMCP An Bình. Với sự kiện này, từ đó ABBANK có thể phát triển hoạt động và mở rộng mạng lưới ra các địa bàn khác trên cả nước, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ và hình thành năng lực đón bắt các cơ hội kinh doanh đầu tư. Ngày 25/10/2005 ABBANK chuyển hội sở từ quận Bình Tân (huyện Bình Chánh cũ) về số 47 Điện Biên Phủ, Quận 1, TPHCM.

Và cho đến nay, sau 16 năm phát triển và trưởng thành, ABBANK đã trở thành một trong các ngân hàng cổ phần hàng đầu và là một trong mười ngân hàng có vốn điều lệ lớn nhất Việt Nam. Tính đến quý II – 2009, vốn điều lệ của ABBANK đạt hơn 2705 tỷ đồng.

ABBANK đã có sự bứt phá mạnh mẽ trong 3 năm gần đây, với một số điểm nhấn rất ấn tượng như việc Tập đoàn điện lực Việt Nam (EVN) đã tham gia làm cổ đông chiến lược của ABBANK với tỷ lệ góp vốn điều lệ là 30% vào năm 2005;

ABBANK và Công ty chứng khoán An Bình (ABS) phát hành thành công 2000 tỷ trái phiếu bản tệ cho EVN trong năm 2006; ABBANK được tạp chí Asia Money 01/2007 bình chọn là “Nhà phát hành trái phiếu công ty bản tệ tốt nhất châu Á năm 2006”; ABBANK được nhận giải Quả cầu vàng – The Best Banker do Ban tổ chức Hội chợ Tài chính – Ngân hàng - Bảo hiểm Expo 2007 trao cho ngân hàng “phát triển nhanh các sản phẩm dịch vụ công nghệ cao”; ABBANK được Ngân hàng Wachovia - Mỹ trao giải thưởng “Ngân hàng thanh toán quốc tế xuất sắc” trong 2 năm liên tiếp là 2007 và 2008; ABBANK vinh dự nhận danh hiệu “Nhãn hiệu nổi tiếng quốc gia” lần III năm 2008 do Hội sở hữu trí tuệ Việt Nam tổ chức; và tháng 10-2008, ABBANK được Hiệp hội các nhà Bán lẻ Việt Nam phối hợp với Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế trao tặng Cúp vàng và trở thành một trong những “Nhà bán lẻ hàng đầu Việt Nam”.

Với mạng lưới giao dịch lên tới 79 điểm tại 28 tỉnh thành trên toàn quốc (trong đó có 5 chi nhánh mới mở tại các địa phương lớn như Quảng Ninh, Khánh Hòa, Bạc Liêu, Gia Lai, Sơn La), ABBANK đang chứng tỏ tầm nhìn sâu rộng và những bước phát triển chắc chắn, mạnh mẽ của mình. Điểm sáng của ABBANK trong năm 2008, là việc Maybank-Ngân hàng lớn nhất Malaysia đã chính thức trở thành cổ đông chiến lược nước ngoài của ABBANK với 15% vốn điều lệ. Với vai trò này, Maybank sẽ giúp ABBANK trong việc nâng cao năng lực quản trị và điều hành theo đúng tiêu chuẩn hiện đại của những ngân hàng quốc tế, xây dựng hệ thống quản lý rủi ro toàn diện, phát triển các sản phẩm dịch vụ bán lẻ tối ưu và quản trị nguồn nhân lực.

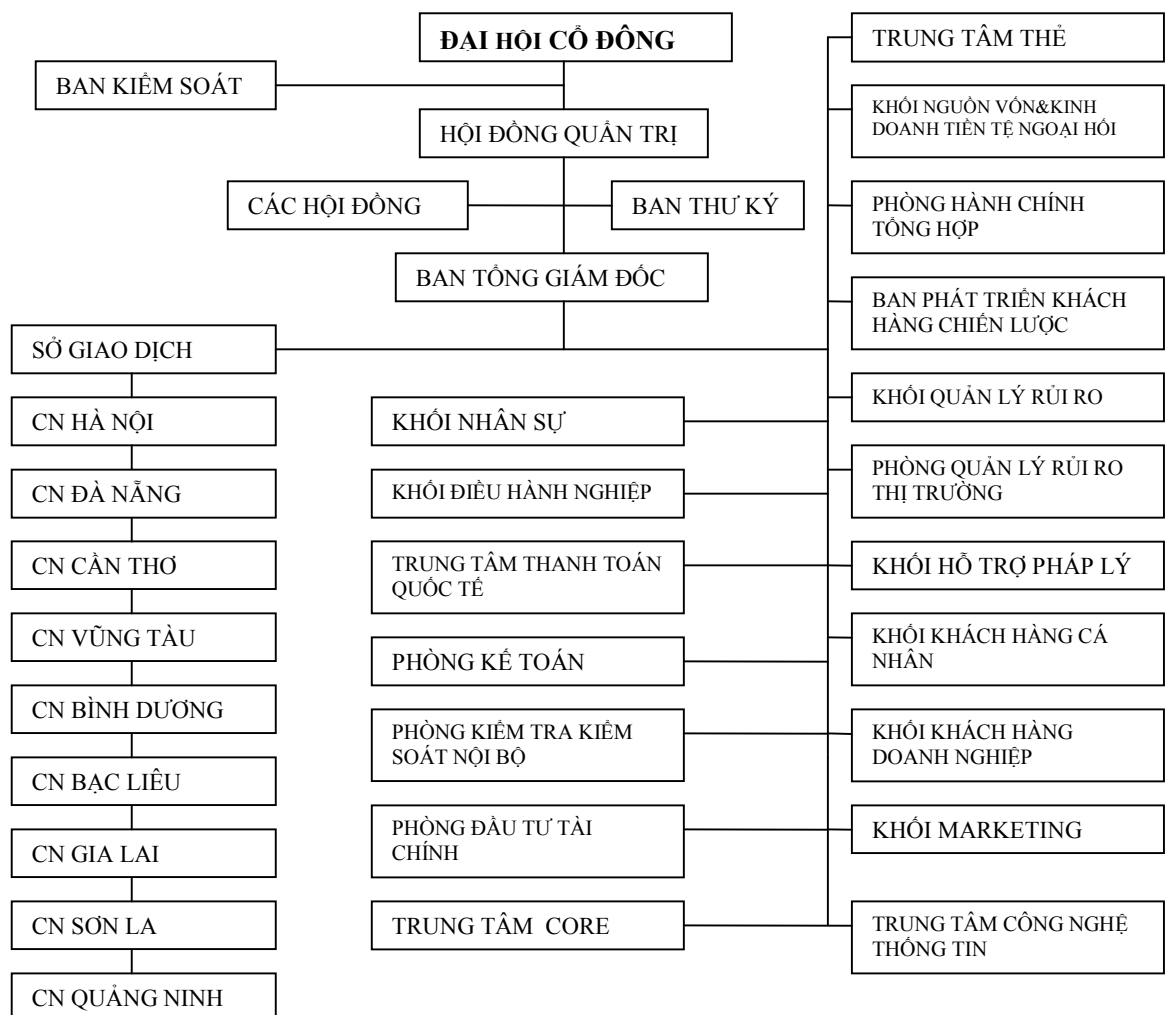
ABBANK không ngừng ký kết các thoả thuận liên kết, hợp tác chiến lược với các ngân hàng trong và ngoài nước như: Ký kết hợp đồng hợp tác toàn diện với Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn (Agribank) vào tháng 3-2007; tháng 4-2007 ABBANK trở thành thành viên của mạng thanh toán Paynet; tháng 3-2009, ABBANK và Deutsche Bank ký kết Thoả thuận cung cấp dịch vụ chi trả và thu hộ; tháng 4-2009, ABBANK ký kết hợp tác với Công ty điện lực 2 về việc triển khai thanh toán tiền điện qua Ngân hàng; cũng trong tháng 4-2009, ABBANK và Công

ty Prudential Việt Nam ký kết thoả thuận hợp tác nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tài chính tốt nhất.

ABBANK ngày càng khẳng định vị thế của mình trên thị trường tài chính tiền tệ bằng sự liên kết từ những tập đoàn kinh tế lớn mạnh trong và ngoài nước như: Tập đoàn điện lực Việt Nam (EVN), Tổng công ty Xuất nhập khẩu tổng hợp Hà Nội (Geleximco), cổ đông chiến lược nước ngoài Maybank.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Sơ đồ tổ chức của ABBANK:



- Đại hội cổ đông (ĐHCĐ): là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của ngân hàng.

- Hội đồng quản trị (HĐQT): Do ĐHCĐ bầu ra, là cơ quan quản trị Ngân hàng, có toàn quyền nhân danh Ngân hàng để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Ngân hàng, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của ĐHCĐ. HĐQT giữ vai trò định hướng chiến lược, kế hoạch hoạt động hàng năm, chỉ đạo và giám sát hoạt động của Ngân hàng thông qua Ban điều hành.

- Ban kiểm soát: Do ĐHCĐ bầu ra, có nhiệm vụ kiểm tra hoạt động tài chính của Ngân hàng; giám sát việc chấp hành chế độ hạch toán, kế toán; hoạt động của hệ thống kiểm tra và kiểm toán nội bộ của Ngân hàng; thẩm định báo cáo tài chính hàng năm; báo cáo cho ĐHCĐ tính chính xác, trung thực, hợp pháp về báo cáo tài chính của Ngân hàng.

- Các hội đồng: Do HĐQT thành lập, làm tham mưu cho HĐQT trong việc quản trị Ngân hàng, thực hiện chiến lược, kế hoạch kinh doanh; đảm bảo sự phát triển hiệu quả, an toàn và đúng mục tiêu đã đề ra.

+ Hội đồng Lương và thi đua khen thưởng: có nhiệm vụ căn cứ vào các tiêu chí xét duyệt, căn cứ và tình hình thị trường, bàn bạc, thống nhất, quyết định mức lương và các khoản phụ cấp khác cho cán bộ công nhân viên, các đơn vị trên toàn hệ thống; đề nghị các mức độ khen thưởng, kỷ luật, đảm bảo quyền lợi cho người lao động trong Ngân hàng.

+ Hội đồng tín dụng: có chức năng xét cấp tín dụng, phê duyệt hạn mức tiền gửi của Ngân hàng tại các tổ chức tín dụng khác, phê duyệt việc áp dụng các biện pháp xử lý nợ và miễn giảm lãi; quyết định về chính sách tín dụng và quản lý rủi ro tín dụng trên toàn hệ thống.

+ Hội đồng đầu tư: có chức năng thẩm định các dự án đầu tư và đề xuất ý kiến cho cấp có thẩm quyền quyết định đầu tư.

+ Hội đồng quản lý tài sản Nợ - tài sản Có (Hội đồng ALCO): có chức năng quản lý cấu trúc bảng tổng kết tài sản của Ngân hàng, xây dựng và giám sát các chỉ tiêu tài chính, tín dụng, lãi suất phù hợp với chiến lược kinh doanh của Ngân hàng; định lượng, đánh giá và giám sát khả năng thanh khoản và rủi ro thị trường của hoạt động ngân hàng.

- Tổng giám đốc là người chịu trách nhiệm trước HĐQT và trước pháp luật về hoạt động hàng ngày của Ngân hàng. Giúp việc cho Tổng giám đốc là các Phó tổng giám đốc, các Giám đốc khối, Kế toán trưởng và bộ máy chuyên môn nghiệp vụ.

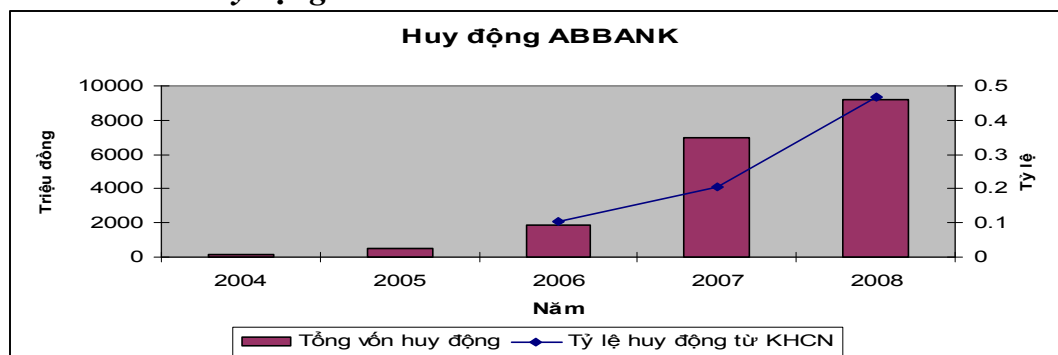
2.1.3. Các hoạt động hiện nay

2.1.3.1. Huy động vốn

Huy động vốn và cho vay vẫn là những dịch vụ truyền thống, chiếm tới hơn 70% doanh thu của các NHTM ở Việt Nam. Vì thế, tính chất và mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực này cũng phản ánh tình hình cạnh tranh nói chung trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam.

Huy động vốn của ABBANK tăng mạnh trong những năm qua với tốc độ tăng trưởng trên 300%/năm. Năm 2004, tổng số vốn huy động là 178 tỷ đồng, năm 2005 là 485 tỷ, năm 2006 đã tăng lên 1.888 tỷ. Huy động trên cơ sở lãi suất linh hoạt theo sát lãi suất thị trường, tăng cường các hoạt động quảng cáo, truyền thông, khuyến mại và phát triển mạng lưới.

Biểu 2.1. Tình hình huy động của ABBANK



Nguồn: BCTC ABBANK năm 2006, 2007, 2008

Huy động từ khách hàng cá nhân ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng huy động của ngân hàng, tăng từ mức 10,47% năm 2006 lên 20,43% năm 2007, 46,68% năm 2008 và 57,23% đến cuối tháng 2 năm 2009.

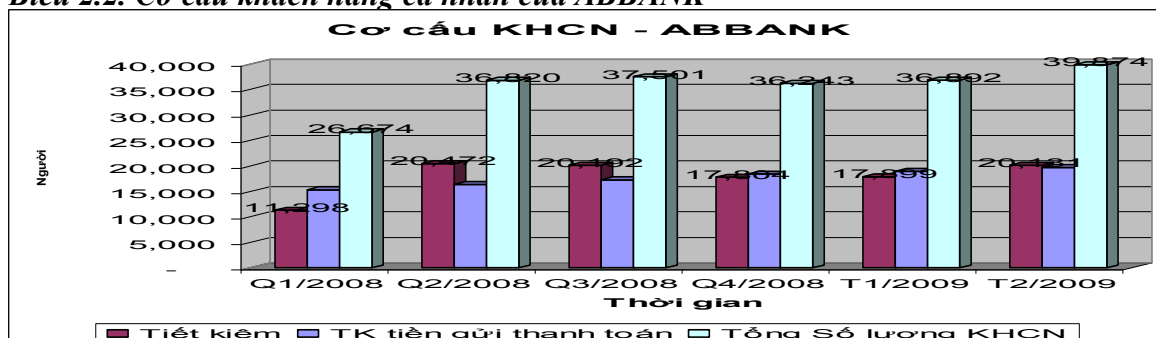
Trong năm 2007, tổng huy động từ tổ chức kinh tế và dân cư của ABBANK đã tăng 350% đạt 6.981 tỷ đồng trong đó huy động từ các tổ chức kinh tế chiếm 72% và từ dân cư chiếm 28%. Hoạt động huy động vốn từ các tổ chức kinh tế là hoạt động khởi sắc nhất của ABBANK trong năm 2007 đạt 5.501 tỷ tăng 323%. Huy động vốn từ các hộ dân cư đạt 1.480 tỷ tăng 487%.

Đến 31/12/2008 vốn huy động và vốn vay (bao gồm cả phát hành giấy tờ có giá - GTCG) của ABBANK đạt 9.207.951 triệu đồng. Trong đó nguồn huy động từ dân cư và phát hành GTCG là 7.145.068 triệu đồng, tương đương chiếm 77,6% tổng

huy động, tăng 5.44% so với năm 2007. Tỷ lệ tổng vốn huy động trên vốn điều lệ là 3,4 lần. Mức tăng trưởng này có được do ABBANK kịp thời đưa ra các định hướng, chính sách khách hàng và lãi suất trong từng gia đoạn biến động của thị trường trong năm 2008.

Số lượng KHCN tăng nhanh qua các năm:

Biểu 2.2. Cơ cấu khách hàng cá nhân của ABBANK



Nguồn: BCTC ABBANK năm 2008 và 2 tháng đầu năm 2009

Tăng trưởng tốt huy động từ khu vực dân cư đã góp phần duy trì ổn định thanh khoản toàn hệ thống ABBANK trong năm 2008. ABBANK cũng xây dựng được một chính sách dịch vụ khách hàng cá nhân, đặc biệt đối với khách hàng lâu năm và khách hàng lớn của ABBANK nhằm tăng cường độ trung thành của khách hàng đối với Ngân hàng.

Đối với các tổ chức kinh tế, ABBANK có cơ sở khách hàng gần 10.000 DN với tổng huy động tính tại thời điểm 31/12/2008 là 3.802 tỷ. Phí dịch vụ thu từ các tổ chức kinh tế chiếm trên 80% thu nhập thuần từ dịch vụ của các Khối kinh doanh của ABBANK.

2.1.3.2. Cho vay

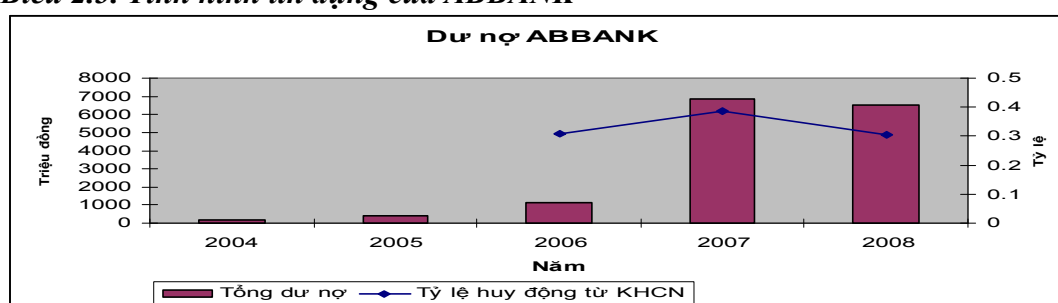
Song song với sự tăng trưởng của hoạt động huy động vốn, hoạt động tín dụng của ABBANK cũng có tốc độ tăng trưởng cao trong những năm gần đây.

Năm 2007 đánh dấu sự tăng trưởng lớn trong hoạt động tín dụng của ABBANK, đóng góp phần quan trọng vào tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận. Năm 2007 là năm thứ 3 liên tiếp ABBANK tăng trưởng tín dụng trên cơ sở áp dụng đầy đủ các thông lệ và chuẩn mực quốc tế và của NHNN Việt Nam về an toàn tín dụng và phân loại nợ trong hoạt động tín dụng của mình.

ABBANK rất chú trọng việc lựa chọn khách hàng và áp dụng các quy trình thẩm định và tái thẩm định chặt chẽ để giảm thiểu các khoản nợ xấu. Tổng dư nợ tín dụng tăng nhanh qua các năm: Tổng dư nợ năm 2004 là 179 tỷ đồng, năm 2005 là 406 tỷ, năm 2006 đã tăng lên đến 1.131 tỷ. Tổng dư nợ tín dụng tính đến ngày 31/12/2007 tăng 502% đạt 6.858 tỷ trong đó khách hàng DN chiếm 69% và khách hàng cá nhân chiếm 31%.

- Cho vay KHCN ổn định và có xu hướng tăng

Biểu 2.3. Tình hình tín dụng của ABBANK



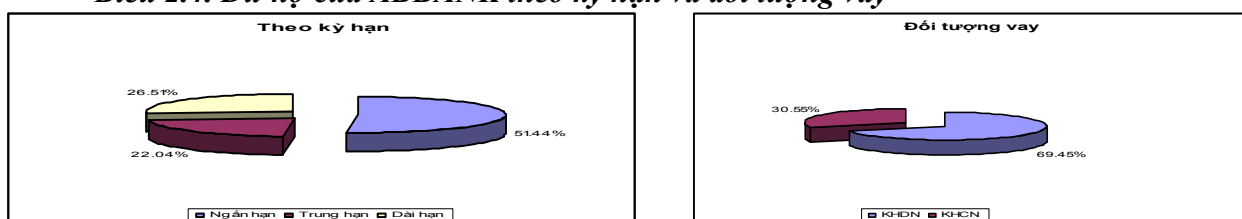
Nguồn: BCTC ABBANK năm 2006, 2007, 2008

Xét về thời hạn vay, năm 2006, tổng dư nợ ngắn hạn chiếm 37,3%, tổng dư nợ tín dụng, dư nợ dài hạn chiếm 62,7%; năm 2007 tổng dư nợ ngắn hạn chiếm 50% tổng dư nợ tín dụng, dư nợ trung hạn chiếm 29% và dài hạn chiếm 21%.

Năm 2008, hoạt động tín dụng của khối ngân hàng đều bị ảnh hưởng do thực hiện chủ trương thắt chặt tiền tệ của Chính phủ và sự điều chỉnh lãi suất của Ngân hàng Nhà nước.

Tổng dư nợ tín dụng đến 31/12/2008 đạt 6.538.980 triệu đồng, giảm 4,93% so với năm 2007. Trong đó khách hàng cá nhân chiếm 1.950 tỷ và khách hàng DN chiếm 4.588 tỷ. Xét về thời hạn vay, dư nợ ngắn hạn: 3.391.161 triệu đồng chiếm 51,86% Tổng dư nợ. Dư nợ trung, dài hạn: 3.147.819 triệu đồng tăng 48,14% Tổng dư nợ. Tỷ lệ cho vay trên vốn huy động trong năm 2008 đạt 71%, giảm so với năm 2007 (97%).

Biểu 2.4. Dư nợ của ABBANK theo kỳ hạn và đối tượng vay



Nguồn: BCTC ABBANK năm 2008

- + Ngân hàng An Bình đã áp dụng chính sách lãi suất cho vay cạnh tranh, linh hoạt. Tăng thẩm quyền cho chi nhánh quyết định về lãi suất trong một biên độ nhất định.
- + Việc cho vay thể hiện định hướng vào Khối điện lực và DN vừa và nhỏ, là khu vực có tốc độ tăng trưởng cao. Các sản phẩm cho vay được chuẩn hoá, đặc biệt là các sản phẩm cho vay tiêu dùng (YOU).
- + Cơ cấu khách hàng hợp lý, đa dạng. Ngân hàng đã tập trung vào việc quảng cáo, phát triển sản phẩm bán lẻ.
- + Tuy nhiên, tỷ lệ cho vay trên tổng tài sản thấp trong khi các hoạt động phi lãi suất của ngân hàng chưa phát triển dẫn đến tình trạng hạn chế về thu nhập.
- + Còn bị động trong việc lên kế hoạch tăng trưởng cho vay dẫn đến tình trạng sức ép tăng dư nợ cao vào cuối năm. Điều này có thể dẫn đến việc không tăng một cách hiệu quả dư nợ, đồng thời tiềm ẩn nhiều rủi ro tín dụng.

2.1.3.3. Cung ứng dịch vụ thanh toán

- Hoạt động thanh toán trong nước:

Với mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch ngày càng được mở rộng, và việc đưa vào sử dụng công nghệ hiện đại Core Banking T24, cải tiến thủ tục xử lý chứng từ thanh toán cũng như tham gia vào hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng, chất lượng thanh toán nội địa của ABBANK đã tăng lên đáng kể với tốc độ thanh toán nhanh, chính xác, an toàn và bảo mật. Năm 2006, tổng thu nhập từ dịch vụ thanh toán trong nước của ABBANK mới đạt 144 triệu đồng. Đến 31/12/2008, con số này đã là 8,072 tỷ đồng; tăng 104,2% so với năm 2007 là 3,952 tỷ đồng.

Năm 2006, tổng thu nhập từ dịch vụ thanh toán và bảo lãnh đạt 1,621 tỷ đồng; năm 2007 tăng lên đến 7,233 tỷ đồng; và năm 2008 con số này đã là 20,6 tỷ đồng, tăng 185% so với năm 2007.

- Hoạt động thanh toán quốc tế:

Mặc dù mới được thành lập tháng 12/2006 nhưng Trung tâm thanh toán quốc tế đã có được một đội ngũ nhân viên khá vững vàng về nghiệp vụ và chuyên nghiệp, tạo được lòng tin đối với khách hàng và hỗ trợ đắc lực cho các chi nhánh. Điều này đã được chứng

tổ khi ABBANK được ngân hàng Wachovia - một trong những ngân hàng lớn nhất của Mỹ trao danh hiệu là “Ngân hàng thanh toán quốc tế xuất sắc” vào tháng 4/2008.

Bảng 2.1. Tình hình thanh toán của ABBANK

Chỉ tiêu	Năm	
	2007	2008
Doanh số thanh toán quốc tế (triệu USD)	154	223.3
Doanh số chuyển tiền nhanh (WU) (tỷ VND)	8.8	26.7
Phí dịch vụ thanh toán quốc tế (nghìn USD)	352.6	377.3

Nguồn: BCTC ABBANK năm 2007, 2008

Khối lượng giao dịch của ABBANK đã tăng lên khoảng 300% so với 2007, cả về doanh số và phí dịch vụ. Doanh số tăng từ hơn 154 triệu USD (năm 2007) lên 223,3 triệu USD (năm 2008). Phí dịch vụ cũng tăng từ 352 nghìn USD (năm 2007) lên hơn 377 nghìn USD (năm 2008).

Mạng lưới Ngân hàng đại lý của ABBANK phát triển nhanh chóng với khoảng 4000 chi nhánh thuộc 382 ngân hàng tại 71 quốc gia.

Năm 2009, ABBANK sẽ thành lập thêm bộ phận quan hệ với các định chế tài chính (FI) cùng với hoạt động thanh toán quốc tế sẽ hoạt động chuyên nghiệp hơn trong các lĩnh vực sau:

- Mở rộng và phát triển mạng lưới ngân hàng đại lý trên toàn cầu, mở rộng quan hệ với các định chế trong nước.
- Khai thác các sản phẩm mới do các ngân hàng đại lý chào đề đưa vào áp dụng cho các chi nhánh trong hệ thống.
- Đẩy mạnh sản phẩm phái sinh và tài trợ xuất nhập khẩu với các NHNNg.
- Đẩy mạnh sản phẩm kiều hối, thanh toán biên mậu và bao thanh toán.
- Tham gia các dự án đồng tài trợ.
- Hạn mức: xin cấp mới hạn mức giao dịch và xin tăng hạn mức giao dịch đã có lên trên 50 triệu USD.
- Phối hợp cùng dự án CoreBanking xây dựng phần “ngân hàng đại lý” trên T24.
- Và các hoạt động nghiên cứu, đào tạo nghiệp vụ khác cho các chi nhánh và nhân viên toàn hệ thống.

Điều đó đã khẳng định nghiệp vụ thanh toán quốc tế của ABBANK đạt chất lượng cao và được sự tín nhiệm của các tổ chức tài chính quốc tế, đồng thời cũng thể hiện tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên thanh toán quốc tế của ABBANK.

2.1.3.4. Dịch vụ thẻ

Trong năm 2007, ABBANK chính thức tham gia thị trường thẻ Việt Nam bằng việc cho ra mắt Thẻ ghi nợ nội địa YOUcard. YOUcard ra đời được khách hàng và giới chuyên môn đánh giá cao trên cơ sở mạng lưới ATM/POS chấp nhận thẻ rộng khắp trên toàn quốc. Để có được thành công này cùng với việc hoàn thiện hệ thống phát hành thẻ thanh toán riêng, ABBANK đã nỗ lực tham gia và kết nối thành công với các tổ chức thẻ lớn trong nước: Mạng lưới SmartLink, BanknetVN và Paynet, đưa số điểm chấp nhận thẻ YOUcard lên đến 5.000 ATM và 10.000 POS trên toàn lãnh thổ Việt Nam.

Chỉ sau gần một năm ra đời, thẻ thanh toán nội địa YOUcard của ABBANK đã có bước phát triển ấn tượng với gần 50.000 thẻ được phát hành rộng khắp, số dư trung bình trên thẻ đạt 22 tỷ đồng/tháng. Số lượng máy ATM đạt 50 máy trên toàn quốc. Năm 2009, với sự ra mắt của thẻ thanh toán quốc tế YOUcard VISA debit, ABBANK hy vọng sẽ phát hành 120,000 Thẻ YOUcard, YOUcard VISA Debit với tổng số dư huy động bình quân 35 tỷ/1 tháng trong năm đầu tiên. Ngoài ra ABBANK cũng sẽ phát triển hệ thống trên 300 điểm thanh toán thẻ và ưu đãi thẻ trong nước cho chủ thẻ ABBANK và 30 máy ATM trên toàn hệ thống.

Nhằm tạo ra chuỗi tiện ích thanh toán cho khách hàng sử dụng “Dịch vụ trả lương qua tài khoản Ngân hàng”, thông qua kênh thanh toán ATM/POS, khách hàng của ABBANK có thể mua mã thẻ trả trước, thanh toán các hóa đơn dịch vụ. Đặc biệt ABBANK cung cấp dịch vụ thanh toán Hoá đơn tiền Điện cho khách hàng trên tất cả các kênh ATM/POS/Tại quầy/Tự động/... Từ đầu năm 2009, sản phẩm thẻ của ABBANK được tích hợp thêm dịch vụ Internet banking, SMS banking, và nâng cấp dịch vụ hỗ trợ khách hàng 24/24.

ABBANK đứng thứ 10 về số lượng thẻ và số lượng giao dịch thẻ được thực hiện, sau một số ngân hàng như: Vietcombank, Vietinbank, Dong A Bank, Agribank, BIDV, Techcombank, ACB.

2.1.3.5. Hoạt động đầu tư tài chính

Tuy mới được thành lập từ tháng 3/2007, phòng Đầu tư trong năm 2008 đã có bước chuyển mạnh mẽ từ vị trí một bộ phận mang tính hành chính tổng hợp sang nghiệp vụ đơn giản của ngân hàng đầu tư với hoạt động chính là kinh doanh chứng khoán vốn (góp vốn, mua cổ phần, cổ phiếu và chứng chỉ quỹ niêm yết), hoạt động tư vấn đầu tư và các hoạt động khác theo chỉ đạo của HĐQT, Hội đồng Đầu tư và Tổng giám đốc.

Phòng đầu tư tài chính của ABBANK hiện đang quản lý nguồn vốn 1.082 tỷ đồng, tương đương 40% vốn điều lệ của Ngân hàng.

Thực hiện chiến lược phát triển danh mục đầu tư bền vững thông qua các khoản đầu tư tài chính dài hạn, ABBANK hướng tới một chiến lược đầu tư vào các công ty hoạt động trong các ngành kinh tế trọng điểm của đất nước như điện lực, phát triển cơ sở hạ tầng... Trong năm 2008, ABBANK đã tham gia một số hoạt động góp vốn, giao dịch chứng khoán vốn chưa niêm yết (mua/bán) cổ phần của các tổ chức tài chính, DN lớn, có tiềm năng tăng trưởng cao như: Habubank, Công ty cổ phần Bách Việt Media, Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp Hà Nội Geleximco, Công ty cổ phần chứng khoán An Bình, Công ty cổ phần giấy An Hoà, EVN Finance...

Hoạt động tư vấn đầu tư của ABBANK cũng đang trong thời gian xây dựng ý tưởng và nền hoạt động (kiến thức và nhân sự) với các nội dung chủ yếu sau: Xử lý các giao dịch liên quan đến mối quan hệ các thành viên của Tập đoàn tài chính An Bình: ABBANK, ABS, ABF, ABLand; Tư vấn và thực hiện các nhiệm vụ quan trọng của Ban Điều hành và HĐQT giao phó.

Tính đến tháng 12/2008, tổng vốn đầu tư đã giải ngân của ABBANK là 810 tỷ đồng; sau khi trừ trích lập dự phòng giảm giá chứng khoán niêm yết thì lợi nhuận do hoạt động đầu tư đem lại đạt 44,34 tỷ đồng. Đồng hành với các mục tiêu phát

triển khác, ABBANK kỳ vọng lợi nhuận từ hoạt động đầu tư tài chính trong năm 2009 sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ so với năm 2008.

2.1.3.6. Dịch vụ mới

Hiện nay, trong hoạt động cung cấp dịch vụ ngân hàng, hầu như các ngân hàng và các định chế tài chính trên thế giới và Việt Nam không còn vị thế độc quyền như trước đây. Việc cung ứng sản phẩm dịch vụ cho khách hàng của các ngân hàng chịu sự chi phối mạnh mẽ của thị trường hơn bao giờ hết. Để tồn tại và phát triển, các ngân hàng buộc phải chú ý nhiều hơn đến việc thoả mãn nhu cầu của khách hàng và đối phó với các đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh. Các ngân hàng hàng đầu Việt Nam trong những năm vừa qua đã đưa ra trung bình từ 20 đến 30 sản phẩm dịch vụ mới so với trước đây nhằm thu hút sự quan tâm, sử dụng của khách hàng hiện hữu cũng như lôi kéo khách hàng của các ngân hàng khác về với ngân hàng mình. Dưới áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng, các ngân hàng buộc phải chú ý nhiều hơn đến việc phát triển sản phẩm mới như là phương tiện để tạo lợi thế cạnh tranh.

Trong thời gian qua, ABBANK đã từng bước đa dạng hoá các loại hình dịch vụ tài chính cung cấp cho khách hàng, để nâng cao NLCT so với các đối thủ thông qua phát triển các sản phẩm hiện đại ngoài các sản phẩm truyền thống. ABBANK đã phát triển thêm các sản phẩm hiện đại như: Thanh toán tiền điện tự động (YouAutopay-E); dịch vụ giao nhận tiền gửi tận nơi theo yêu cầu của khách hàng (YOUhomeTeller); Cho vay du học (Youstudy); Gửi tiết kiệm được bảo hiểm trọn đời; Cho vay mua nhà đất (Youhouse);... Đồng thời ABBANK cũng chú trọng phát triển và cung cấp các sản phẩm tiện ích như: Phone Banking, Internet Banking, Home Banking, Mobile Banking.

Với mỗi danh mục sản phẩm, ABBANK còn đa dạng về chủng loại chẳng hạn như loại hình huy động vốn, mỗi loại hình cấp tín dụng có lãi suất khác nhau, mỗi loại dịch vụ khác nhau có mức phí khác nhau. Về phương thức cung cấp cũng không ngừng được cải tiến, ví dụ như trong tín dụng không chỉ cho vay

mà còn chiết khấu, cho thuê, bảo lãnh, trong cho vay không chỉ từng lần mà còn cho vay hạn mức...

Hiện nay, ABBANK đang cung cấp cho thị trường gần 200 sản phẩm. Điều đó cho thấy, ABBANK đã từng bước tạo ra nhiều danh mục và chủng loại dịch vụ, qua đó tạo điều kiện cho khách hàng lựa chọn sản phẩm, gần với nhu cầu thị trường.

Tuy nhiên, nếu so sánh với các NHTM hàng đầu tại Việt Nam và các NHTM hiện đại trên thế giới, danh mục sản phẩm của ABBANK vẫn còn hạn chế và tập trung vào các sản phẩm truyền thống, chưa phát huy hết hoạt động của các sản phẩm bán lẻ hiện đại. Đây cũng là một thách thức đối với không chỉ riêng ABBANK mà cả hệ thống NHTM Việt Nam. Khi các NHNNg với kinh nghiệm hàng trăm năm và sự đa dạng về chủng loại dịch vụ chính thức được đối xử bình đẳng như những ngân hàng trong nước sẽ dần chiếm thị phần khách hàng, và các ngân hàng trong nước sẽ mất dần lợi thế về thị trường của ngân hàng bán lẻ.

2.2. PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ABBANK

2.2.1. Năng lực tài chính

2.2.1.1. Quy mô và mức độ an toàn vốn

Có thể nói, quy mô vốn chủ sở hữu như là tấm đệm để đảm bảo cho mỗi ngân hàng có khả năng chống đỡ trước những rủi ro trong hoạt động ngân hàng cũng như trước những rủi ro của môi trường kinh doanh. Vốn chủ sở hữu càng lớn thì ngân hàng càng có khả năng chống đỡ cao hơn với những “cú sốc” của môi trường kinh doanh. Điều này càng có ý nghĩa hơn trong môi trường kinh doanh có nhiều biến động phức tạp như hiện nay, nhất là sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế càng lúc càng gia tăng trong bối cảnh hội nhập, toàn cầu hoá kinh tế mỗi lúc thêm sâu rộng. Theo lý thuyết chung, vốn tự có thấp dẫn đến hạn chế rất lớn khả năng mở rộng mạng lưới, địa bàn hoạt động và đổi mới thiết bị công nghệ, đặc biệt là hệ thống thanh toán, chi phí hoạt động tăng và kết quả tất yếu là mức độ cạnh tranh yếu, kết quả hoạt động thấp. Một khi có những thay đổi chính sách hoặc có biến động bất lợi về kinh tế dễ dẫn đến khả năng bị suy yếu, nếu nghiêm trọng có thể dẫn tới nguy cơ mất khả năng chi trả, khả năng thanh toán, gây thiệt hại cho

khách hàng, cho hệ thống ngân hàng và nền kinh tế. Do đó, vốn chủ sở hữu có ý nghĩa rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của các NHTM.

Bảng 2.2. Vốn điều lệ của ABBANK qua các năm

Năm	1993	2001	2003	2005	2006	2007	2008
Vốn điều lệ (tỷ đồng)	1	1	36,1	165	1.131	2.300	2.705
% tăng trưởng	-	-	351%	357%	585%	103%	17,6%

Nguồn: BCTC ABBANK năm 2006, 2007, 2008

Trong vốn chủ sở hữu, vốn điều lệ là thành phần chính. Vốn điều lệ là tiềm lực tài chính, là điều kiện đảm bảo an toàn trong hoạt động của các NHTM, là uy tín để tạo lòng tin đối với công chúng. Đánh giá được tầm quan trọng của vấn đề này, ABBANK đã liên tục tăng vốn điều lệ, đặt biệt trong giai đoạn 2006 đến nay.

Quy mô về vốn điều lệ của các tổ chức tín dụng được chính phủ quy định tại nghị định số 141/2006/NĐ-CP ngày 22/11/2006, theo đó các NHTMCP phải có mức vốn điều lệ tối thiểu là 1.000 tỷ đồng chậm nhất vào ngày 31/12/2008, và 3.000 tỷ đồng chậm nhất vào ngày 31/12/2010. Tháng 10/2006, ABBANK đã hoàn tất việc tăng vốn điều lệ lên mức 1.131 tỷ đồng, đi trước lộ trình mà Chính phủ quy định hơn 2 năm. cuối năm 2008, vốn điều lệ của ABBANK đã là 2.705 tỷ đồng, gấp gần 3 lần mức quy định tối thiểu theo lộ trình Chính phủ đặt ra. Theo kế hoạch, ABBANK sẽ tăng mức vốn điều lệ lên hơn 3.482 tỷ đồng trong năm 2009. ABBANK luôn đứng trong top 10 NHTMCP có quy mô vốn điều lệ lớn nhất Việt Nam trong 3 năm qua.

Trong hoạt động kinh doanh, các ngân hàng cần phải đảm bảo một tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (hệ số CAR) theo quy định của Basel. Theo quy định tại Quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/04/2005 do Thống đốc NHNN ban hành thì các NHTM Việt Nam phải luôn duy trì tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu CAR lớn hơn 8%. Tỷ lệ này cho thấy nếu quy mô vốn tự có của ngân hàng càng thấp thì càng khó mở rộng hoạt động vì nếu mở rộng hoạt động thì tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu sẽ có khả năng không đạt mức 8% như quy định và sẽ đối mặt với những nguy cơ rủi ro lớn hơn.

Ý thức được tầm quan trọng của việc đảm bảo các tỷ lệ an toàn trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, ABBANK luôn duy trì hệ số CAR đạt trên mức tối

thiểu quy định: Năm 2005, hệ số an toàn CAR của ABBANK đạt 14,7%, năm 2006 đã tăng lên 35,1%, tới năm 2007 là 34,6%, và năm 2008 đã đạt đến 38,7%. Như vậy, hệ số an toàn CAR của ABBANK ở mức rất cao so với quy định 8% của NHNN và cao so với hệ thống NHTM của Việt Nam.

2.2.1.2. Chất lượng tài sản có

Chất lượng tài sản có thể hiện trước hết qua chỉ tiêu tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ. Tỷ lệ nợ xấu của ABBANK những năm gần đây là khá cao:

Bảng 2.3. Phân loại nợ của ABBANK các năm 2006-2008

DVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
Tổng dư nợ	1.130.930	6.858.134	6.538.980
Nợ đủ tiêu chuẩn	969.428	6.696.412	6.046.249
Nợ cần chú ý	125.701	58.418	220.986
Nợ dưới tiêu chuẩn	3.211	19.888	86.507
Nợ nghi ngờ	32.440	30.079	106.331
Nợ có khả năng mất vốn	150	53.337	78.907
Tỷ lệ nợ xấu	3,16%	1,5%	4.2%

Nguồn: BCTC ABBANK năm 2006, 2007, 2008

Trong khi đó, tỷ lệ nợ xấu trung bình của các NHTMNN là 4,59%, NHTMCP là 2,44% và các NHLĐ và NHNNg là 1,45%.

Mặc dù dư nợ của ABBANK giảm nhẹ trong năm 2008 nhưng tỷ lệ nợ xấu tăng đáng kể. Nguyên nhân chính là do trong năm 2007, tín dụng cá nhân bùng nổ, khách hàng cho vay mua nhà tại ABBANK chiếm tới khoảng 60% trong tổng danh mục cho vay của khách hàng cá nhân cùng với việc kiểm soát tín dụng không chặt chẽ, sau khi thị trường bất động sản giảm sút mạnh trong năm 2008 thì việc thu hồi nợ của ABBANK trở nên khó khăn dẫn đến số dư nợ xấu tăng mạnh.

2.2.1.3. Mức sinh lời

Tỷ lệ thu nhập của một đồng vốn chủ sở hữu (ROE) và khả năng sinh lời trên tổng tài sản của ABBANK trong 3 năm từ 2006 đến 2008 của ABBANK được thể hiện qua bảng:

Bảng 2.4. Tỷ lệ ROE và ROA của ABBANK qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
ROE (%)	4,89	6,52	1,28
ROA (%)	1,87	0,94	0,37

Nguồn: BCTC ABBANK năm 2006, 2007, 2008

Bảng trên cho thấy khả năng sinh lời của ABBANK đang ở mức thấp, thấp hơn nhiều so với mức trung bình ngành (ROE: 9,4%, ROA: 1,43%), và so với mức trung bình khối NHTMCP (ROE: 8,36%, ROA: 1,44%). Chỉ số ROE và ROA của ABBANK không cao và giảm dần qua các năm một phần là do trong những năm gần đây, ABBANK ra sức tăng vốn điều lệ, tăng vốn chủ sở hữu, tăng cường mở rộng mạng lưới, tổng tài sản,...tuy nhiên lợi nhuận đạt được chưa thể gặt hái được ngay nên dẫn đến tỷ lệ ROE và ROA rất thấp trên. Mặt khác cũng là do công tác quản lý của Ngân hàng còn thấp kém, khả năng chuyển đổi tài sản của Ngân hàng thành thu nhập ròng còn nhiều hạn chế.

2.1.2.4. Khả năng thanh toán

Bảng 2.5. Tỷ lệ khả năng chi trả của ABBANK thực hiện theo quyết định số 457 tại thời điểm 31/12/2008

Tỷ lệ khả năng chi trả		Quy định mức tối thiểu
Thanh toán trong ngày làm việc hôm sau		Không quy định
Thanh toán trong 7 ngày làm việc tiếp theo	3.9	1
Thanh toán trong một tháng tiếp theo	1.074	0.25

Nguồn: BCTC ABBANK năm 2008

Theo quyết định số 457/20052QĐ-NHNN về việc ban hành “Quy định về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng” quy định về khả năng chi trả và bảng số liệu trên cho thấy ABBANK duy trì rất tốt các tỷ lệ khả năng chi trả nhằm đảm bảo an toàn trong hoạt động thanh toán.

Trong 3 năm qua, ABBANK đã có quá trình tăng trưởng thị phần khá nhưng lại thường xuyên đối mặt với rủi ro thanh khoản do tỷ lệ dư nợ/huy động cao: năm 2006 là 72%; năm 2007 là 100,65%; và 2008 là 96,7% (luôn xấp xỉ 100%). Huy động từ Interbank chiếm hơn 20% tổng nguồn vốn.

Trong năm 2008 tình hình kinh tế gặp nhiều khó khăn, chính sách thắt chặt tiền tệ của NHNN nhằm hạn chế lạm phát như tăng tỷ lệ dự trữ bắt buộc và tăng lãi suất cơ bản đã khiến các ngân hàng gặp không ít khó khăn trong việc đảm bảo tính thanh khoản. Các NHTM hạn chế cho vay liên ngân hàng dẫn đến huy động từ interbank của các ngân hàng giảm khiến tiền gửi liên ngân hàng giảm, bên cạnh đó các ngân hàng này rút tiền gửi liên ngân hàng về đẩy mạnh cho vay làm giảm tỷ lệ Tài sản thanh khoản/Tổng tài sản (TSTK/TTS). Năm 2008, tỷ lệ TSTK/TTS của ABBANK giảm 47% so với năm 2007, chỉ còn 37,8%. Tỷ lệ TSTK/TTS trung bình ngành tính đến ngày 31/12/2008 là 39,8%.

Khả năng thanh toán có tầm quan trọng rất lớn trong quá trình hoạt động của một ngân hàng. Trong điều kiện bình thường, những ngân hàng không xây dựng được cho mình một chiến lược hiệu quả để duy trì thanh khoản đầy đủ thì tình hình khó khăn về nguồn vốn sẽ ảnh hưởng xấu đến kế hoạch kinh doanh của ngân hàng. Trong điều kiện kinh tế rơi vào khủng hoảng hay khi ngân hàng bị những tin đồn thất thiệt đe dọa đến uy tín thì ngân hàng có thể bị lâm vào tình trạng khủng hoảng về khả năng thanh toán. Việc duy trì một khả năng thanh khoản cao sẽ bị đánh đổi bởi một khoản chi phí cơ hội lớn. Chính vì vậy, ngân hàng phải tính toán thật kỹ giữa việc duy trì khả năng thanh khoản và chi phí của việc duy trì này nhằm tối đa hoá lợi nhuận của ngân hàng. Công tác này rất cần thiết nhưng cũng khá phức tạp, đòi hỏi một trình độ quản trị rủi ro cao.

Để xây dựng được một chiến lược quản trị rủi ro thanh khoản thật sự có hiệu quả đòi hỏi ngân hàng phải có được một hệ thống thông tin đầy đủ để đo lường, giám sát, kiểm soát và báo cáo rủi ro thanh khoản. Bên cạnh đó đòi hỏi phải có đội ngũ nhân sự có trình độ cao và giàu kinh nghiệm, có khả năng xây dựng chiến lược, các quy trình quản lý rủi ro thanh khoản, có khả năng giám sát và thực hiện phản ứng linh hoạt trước những biến động thất thường trong cơ cấu bảng tổng kết tài sản. Khả năng tiếp cận với những nguồn cung thanh khoản với một chi phí hợp lý và nhanh chóng kịp thời cũng là vấn đề quan trọng quyết định khả năng quản lý rủi ro thanh khoản của một ngân hàng. Tất cả các vấn đề nêu ra trên đây là những điểm

yếu lớn của ABBANK. Hiện nay, hệ thống thông tin quản lý nói chung và hệ thống thông tin quản lý rủi ro thanh khoản nói riêng của ABBANK còn rất phân tán, các báo cáo chưa rõ ràng và không cập nhật kịp thời đã và đang gây rất nhiều khó khăn cho công tác quản trị rủi ro thanh khoản. Đội ngũ nhân lực có kiến thức và trình độ về quản trị rủi ro thanh khoản còn hạn chế cả về số lượng và chất lượng.

Hiện tại, công tác quản trị rủi ro thanh khoản của ABBANK mới chỉ dừng lại ở việc lập các báo cáo rất thô sơ, rời rạc, đơn giản như: báo cáo hàng ngày thống kê các nguồn tiền gửi và tiền vay của các tổ chức tín dụng, báo cáo khoản tiền gửi của các khách hàng đã đến hạn thanh toán, báo cáo kế hoạch giải ngân và thu nợ hàng ngày và hàng tuần. Công tác dự báo cung và cầu thanh khoản của ABBANK hầu như chưa được quan tâm đúng mức.

2.2.2. Năng lực công nghệ

Đầu tư đổi mới công nghệ là vấn đề sống còn trong việc nâng cao NLCT của bất kỳ NHTM nào và ABBANK cũng không là một trường hợp ngoại lệ. Theo tính toán và kinh nghiệm hoạt động thực tế của các NHNNg, công nghệ thông tin có thể làm giảm 76% chi phí hoạt động của ngân hàng. Đây cũng là lĩnh vực đầu tư cần một lượng vốn tương đối lớn.

ABBANK là ngân hàng đi sau, còn non trẻ nên biết rõ mình cần phải nỗ lực rất nhiều để bắt kịp các đối thủ đi trước. Chính vì thế, ngay từ khi chuyển đổi từ mô hình ngân hàng nông thôn sang ngân hàng đô thị (cuối năm 2005), ABBANK đã xây dựng được dự án đổi mới công nghệ ngân hàng từ đầu năm 2006 với ý thức rõ việc đầu tư sớm để nâng cao trình độ tin học của mình là rất quan trọng.

Sang năm 2007, ABBANK đã ứng dụng thành công phần mềm ngân hàng lõi Core Banking T24 giúp ABBANK thiết kế được nhiều sản phẩm hơn và tạo ra nhiều tiện ích hơn cho khách hàng. Tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch đều được nối mạng với toàn hệ thống và khách hàng có thể gửi tiền một nơi và rút tiền tại nhiều nơi. Hệ thống này giúp cho hội sở có thể kiểm tra kiểm soát hoạt động của từng

nhân viên giao dịch và tra cứu dữ liệu của hệ thống một cách tức thời phục vụ công tác quản lý rủi ro.

Từ giữa năm 2007, ABBANK đã tiến hành nhiều hoạt động nâng cấp năng lực công nghệ của mình như nâng cấp máy chủ, nâng cấp hệ thống máy tính cho nhân viên, thay thế phần mềm xử lý giao dịch thẻ ngân hàng bằng một phần mềm mới có khả năng tích hợp với nền công nghệ tin học hiện nay của ABBANK, và lắp đặt hệ thống máy ATM.

Đồng thời ABBANK đã triển khai hàng loạt những hoạt động kinh doanh của một ngân hàng hiện đại như:

- Hệ thống nghiệp vụ ngân hàng lõi (Core banking) giúp thay đổi căn bản các quy trình nghiệp vụ trước đây. Hiện nay, trên 90% các nghiệp vụ được thực hiện theo chuẩn nghiệp vụ tự động hoá của khu vực và quốc tế.

- Sử dụng các phương thức và công cụ thanh toán hiện đại như thẻ thanh toán, thanh toán qua mạng (home banking, mobile banking, và tích hợp hệ thống giao dịch chứng khoán,...)

- Thực hiện quy trình giao dịch một cửa, tập trung quy trình xử lý vào một cán bộ duy nhất.

- Hệ thống thông tin phòng ngừa rủi ro: Triển khai mạng trên diện rộng trong toàn hệ thống ABBANK cũng như giữa các ngân hàng. Qua đó, ngân hàng có thể trao đổi thông tin phục vụ công tác cho vay và nâng cao chất lượng tín dụng và giảm bớt rủi ro của ngân hàng.

- Hệ thống thông tin quản lý (MIS): Hệ thống này hỗ trợ rất lớn trong việc cải tiến công tác thông tin báo cáo thống kê giữa các chi nhánh và hội sở, giúp cho việc chỉ đạo và điều hành của toàn hệ thống được nhanh nhạy, chính xác và kịp thời hơn.

Hiện nay, ABBANK đã là thành viên của Hiệp hội Viễn thông Tài chính Liên ngân hàng Toàn Thế giới SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), và sử dụng công cụ viễn thông đảm bảo phục vụ khách hàng trên toàn thế giới suốt 24/24 giờ. Ngoài ra, ABBANK còn sử dụng các thiết bị chuyên dùng của Reuters, bao gồm Reuters Monitor để xem thông tin tài chính,

và Reuters Dealing System để thực hiện các giao dịch ngoại tệ với các tổ chức tài chính quốc tế.

2.2.3. Nguồn nhân lực

Các nghiệp vụ của một NHTM thường rất đa dạng và phong phú, do đó, những yêu cầu về kỹ năng, trình độ, kiến thức đối với đội ngũ nhân viên làm việc cho các ngân hàng cũng rất đa dạng. Tùy thuộc vào loại hình nghiệp vụ chuyên môn cũng như cấp độ công việc mà nhân viên ngân hàng phải có những kỹ năng, kiến thức, phẩm chất nhất định.

2.2.3.1. Chất lượng đội ngũ nhân lực hiện tại

ABBANK rất quan tâm đến yếu tố con người. Một hệ thống hoạt động hoàn hảo là bởi do những con người vận hành giỏi.

Để đáp ứng đòi hỏi về tăng trưởng và phát triển, cùng với nhận thức nguồn nhân lực chính là tài sản quý nhất của Ngân hàng, ABBANK đã có những chiến lược và quy trình chuẩn trong việc tuyển dụng, đào tạo các cán bộ quản lý và nhân viên mới.

Bảng 2.6. Cơ cấu lao động theo trình độ của ABBANK

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<i>Sau đại học</i>	21	2%
<i>Đại học</i>	902	67%
<i>Cao đẳng, Trung cấp và PTTH</i>	422	31%

Nguồn: BCTN ABBANK năm 2008

Do mạng lưới ngày càng mở rộng nên nguồn nhân lực của ABBANK đã tăng lên cả về chất lượng và số lượng. Tính đến ngày 31/12/2008, tổng số nhân viên của ABBANK là 1.345 người.

Tính đến hết năm 2008, tuổi đời bình quân của đội ngũ nhân lực của ABBANK là 27 tuổi. Với đặc điểm của tuổi trẻ là năng động, sáng tạo và có sức bật cao, đây là một lợi thế rất lớn của ABBANK nhưng cũng là một nhược điểm vì nghề ngân hàng là một ngành kinh doanh có tính đặc thù cao, đòi hỏi một đội ngũ

nhân sự có trình độ chuyên môn sâu và nhiều năm kinh nghiệm. Tuy nhiên, nhược điểm này qua thời gian sẽ được khắc phục.

- *Các hoạt động đào tạo:*

Công tác đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn cũng như nghiệp vụ đến từng nhân viên trong toàn hệ thống là ưu tiên hàng đầu của ABBANK. Mục tiêu của ABBANK là xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và nhiệt tình phục vụ khách hàng. Do đó, ABBANK đã xây dựng Trung tâm đào tạo của riêng mình với hệ thống giáo trình đa dạng và bổ ích, phục vụ cho nhu cầu bổ sung kiến thức về ngành thiết yếu nhất cho nhân viên. Trong năm 2008, Trung tâm đào tạo đã hoàn thiện giáo trình một số nội dung đào tạo và tổ chức hơn 200 khoá học cho gần 5000 lượt học viên toàn ngân hàng. Các khoá học được thực hiện dưới nhiều hình thức như: đào tạo nội bộ do giảng viên nội bộ giảng dạy; ký hợp đồng với các công ty đào tạo và chuyên viên bên ngoài; gửi cán bộ tham gia học tập cùng các ngân hàng khác. Nội dung đào tạo bao gồm nhiều lĩnh vực khác nhau trong hoạt động ngân hàng như: kỹ năng dịch vụ cơ bản; đào tạo Giám đốc chi nhánh; sử dụng phần mềm T24 và kỹ năng công nghệ thông tin; nghiệp vụ NHTM (giao dịch một cửa, thẩm định bất động sản, quản lý rủi ro và thu hồi nợ, vv...). Bên cạnh đó, đội ngũ quản lý và điều hành của ABBANK cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản trị rủi ro, quản trị chất lượng,... Ngân hàng cũng khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị nền tảng cho quá trình hội nhập vào thị trường tài chính khu vực và thế giới.

Đầu năm 2009, chương trình thực hiện 5 giá trị cốt lõi của ABBANK: *“Hướng đến kết quả, Tinh thần trách nhiệm, Sáng tạo có giá trị gia tăng, Thân thiện - Đồng cảm, Phục vụ hết mình”* đã được phát động đến toàn thể nhân viên ABBANK thông qua các khoá “Team building” – Chương trình chia sẻ giá trị ABBANK và phát huy tinh thần đồng đội. Chương trình này đã được sự hưởng ứng của toàn thể nhân viên ABBANK, đem lại tinh thần làm việc hưng phấn và bầu

không khí cởi mở, nâng cao năng suất, góp phần đem lại niềm tin cho khách hàng nhằm hướng tới một **“Văn hoá ABBANK”**.

Tháng 6/2009, Trung tâm đào tạo đã triển khai hoạt động “Hướng dẫn học trực tuyến” đến nhân viên toàn hàng. Chương trình học đã được bắt đầu từ tháng 7/2009. Như vậy, ABBANK đã gia nhập vào danh sách các tổ chức Tài chính, Ngân hàng áp dụng E – Learning cho đào tạo nguồn nhân lực tại Việt Nam. Điều đó thể hiện sự nhanh nhạy, cập nhật các phương pháp đào tạo tiên tiến nhất trên thế giới, thể hiện quyết tâm và nỗ lực không ngừng vươn lên, đổi mới của đội ngũ cán bộ ABBANK.

Với một nguồn nhân lực được trẻ hoá, năng động và có trình độ tương đối cao, ABBANK đã và đang triển khai các loại hình dịch vụ nhằm tạo sự khác biệt trong sản phẩm và phong cách phục vụ khách hàng chuyên nghiệp hơn. Nguồn nhân lực là nguồn lực ABBANK nhận thức có tính quyết định đối với việc khai thác hiệu quả các nguồn lực về vốn và công nghệ. Do đó, ABBANK xem đây là một nhân tố có tính chất quyết định đối với việc tạo ra, duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh của mình và là nhân tố quan trọng nhất trong chiến lược phát triển của ABBANK.

2.2.3.2. Khả năng thu hút và giữ chân các nhân tài

- Chính sách tuyển dụng:

Với các cán bộ quản lý trung cấp và sơ cấp, ABBANK tập trung việc tuyển dụng các ứng cử viên đã có kinh nghiệm từ các ngân hàng khác và các nhân sự đã tốt nghiệp sau đại học từ nước ngoài. Với nhân viên, ABBANK đã tuyển dụng một số lượng lớn từ các trường Đại học, Cao đẳng thuộc khối ngành kinh tế. Các nhân viên mới đều được tuyển dụng kỹ lưỡng theo các quy trình tuyển dụng chuẩn, sau khi tuyển dụng được tham dự các chương trình đào tạo nghiệp vụ, quy trình phục vụ khách hàng và kỹ năng giao tiếp trong thời gian thử việc.

Tuy nhiên, công tác tuyển dụng nhân sự của ABBANK còn nhiều điểm bất cập, chưa được tiến hành một cách khoa học. Việc tuyển dụng vẫn theo kiểu tự phát, thiếu tính kế hoạch, khi nào cần thì tuyển, chưa có tính chiến lược lâu dài.

- *Chính sách trả lương và đánh giá nhân viên*: Việc trả lương tương xứng với mức độ làm việc là yêu cầu quan trọng để giữ chân nhân viên. Nếu cơ chế trả lương cứng nhắc, cung cách làm việc trì trệ, nội dung công việc nhàm chán, nặng nề về thủ tục hành chính, đối lập với những vòng tuyển dụng gắt gao, thì sẽ gây ra tâm lý chán nản cho người lao động, đặc biệt là những lao động mới vào làm.

Hiện tại, mức lương bình quân của ABBANK là rất thấp so với mức trung bình trung của khối NHTM trong nước. Đây là một yếu tố bất lợi để ABBANK có thể thu hút được những nhân sự có chất lượng cao về công tác.

Chính sách lương của ABBANK dựa theo cấp bậc và tính chất công việc. Cơ chế trả lương cho nhân viên khá công bằng. Hiện nay, ABBANK đã bước đầu xây dựng hệ thống đánh giá nhân viên theo những tiêu chuẩn cụ thể, khoa học để đánh giá chi tiết công việc của từng nhân viên theo số lượng đầu công việc, mức độ khó của công việc hoàn thành, những tiến bộ và thành tích của nhân viên về trình độ kiến thức, kỹ năng qua từng năm để bổ sung vào hệ thống tiêu chí đánh giá làm cơ sở cho việc đề bạt tăng lương, thưởng hợp lý.

Đặc biệt, ABBANK có chế độ khen thưởng hết sức nổi bật và hiệu quả. Đó là việc hàng tuần, hàng tháng có vinh danh và trao thưởng cho các “ABBANK Stars” - những cá nhân, tổ chức có thành tích xuất sắc trong công việc. Đây là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy tinh thần làm việc hăng say của mỗi nhân viên ABBANK.

2.2.4. Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức

- Năng lực quản lý:

Năng lực quản lý của ban lãnh đạo ABBANK khá tốt. Ban lãnh đạo của ABBANK đều là những người có trình độ đại học trở lên, có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng. Tuy nhiên, nếu so với kinh nghiệm quản trị mấy chục năm của các ngân hàng quốc doanh hoặc hàng trăm năm của các NHNNg thì kinh nghiệm vẫn còn khá khiêm tốn. Đó là điều tất yếu, nhưng với nỗ lực học tập và đặc biệt là sự năng động của ban điều hành ngân hàng đã được trẻ hoá thì điểm yếu này sẽ được khắc phục và phát huy lợi thế tiếp cận và ứng dụng nền công nghệ hiện đại

trong kinh doanh ngân hàng. Đặc biệt, ban lãnh đạo ABBANK đã ý thức về áp lực cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong quá trình hội nhập quốc tế của ngân hàng Việt Nam. Do đó, đã chủ động từng bước nâng cao khả năng cạnh tranh của ABBANK trong giai đoạn từ năm 2006 đến nay và quan tâm đến việc xây dựng chiến lược cạnh tranh. ABBANK đã xây dựng và triển khai từng bước chiến lược cạnh tranh nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng và tiến tới trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam.

Với việc triển khai và làm chủ hệ thống T24 thì mọi thông tin của ngân hàng đều được kiểm soát chặt chẽ và có thể kiểm tra tới tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch. Tất cả các hoạt động của các chi nhánh và phòng giao dịch đều chuyển thông tin hợp nhất về hội sở ngay trong ngày. Điều này cũng nâng cao hiệu quả quản trị của hệ thống thông tin nhằm nâng cao sự chính xác và kịp thời của thông tin để nhà quản trị có những quyết định hiệu quả, kịp thời.

- Về cơ cấu tổ chức:

Mô hình tổ chức của ABBANK được quy chuẩn theo mô hình của các ngân hàng bán lẻ hiện đại trên thế giới. Mô hình này hướng theo khối khách hàng và sản phẩm. Đây là mô hình cho phép ABBANK có thể theo sát với nhu cầu của khách hàng, nhanh chóng nhận ra động thái của đối thủ cạnh tranh để có thể đưa ra giải pháp đối phó kịp thời.

ABBANK đã tách bạch hoạt động giữa khối quản lý, hành chính với khối kinh doanh trực tiếp theo mô hình “Back – office” và “Front – office”. Theo đó, bộ phận “Front – office” trực tiếp giao dịch với khách hàng, bộ phận “Back – office” quản lý, lưu trữ hồ sơ, thực hiện kiểm tra chéo giữa các bộ phận. Mô hình này đã tiến hành mô tả và phân loại công việc rất cụ thể và chi tiết, cho phép mỗi bộ phận hoạt động độc lập và hiệu quả hơn.

Hội sở chính là nơi điều phối vốn cho toàn bộ các chi nhánh, cung cấp vốn cho các chi nhánh cần vốn và nhận huy động vốn của các chi nhánh khác khi chưa sử dụng. Đồng thời, nơi đây cũng đưa ra các chính sách về lãi suất, tổ chức các chương trình ưu đãi, tiêu chí phân loại khách hàng,... trong toàn hệ thống. Cách tổ chức này có ưu điểm là thông suốt, nhất quán chính sách làm việc từ trên xuống

dưới, công bằng giữa các chi nhánh và rất tốt cho khách hàng khi giao dịch online mọi nơi. Số liệu được cập nhật nhanh chóng, các chi nhánh có thể sử dụng tài nguyên lẫn nhau.

2.2.5. Mạng lưới chi nhánh

Tính đến ngày 30/6/2009, toàn hệ thống ABBANK có 79 điểm giao dịch phủ trên 28 tỉnh thành trong cả nước, bao gồm Hội sở chính, 01 Sở giao dịch, 8 chi nhánh (CN) và 69 phòng giao dịch (PGD). Số điểm giao dịch đã không ngừng được tăng lên qua các năm, cụ thể là:

Bảng 2.7. Mạng lưới chi nhánh của ABBANK qua các năm

Năm	2005	2006	2007	2008	Tháng 6/2009
Điểm giao dịch	8	13	52	70	79

Nguồn: BCTN ABBANK 2006, 2007, 2008

Nếu so sánh với các NHTM CP khác thuộc nhóm 10 ngân hàng hàng đầu thì mạng lưới của ABBANK còn khá khiêm tốn. Với trình độ phát triển tương đối thấp của ngành ngân hàng Việt Nam, cung cấp những sản phẩm dịch vụ truyền thống mà chủ yếu là nhận tiền gửi và cho vay thì kênh phân phối là các điểm giao dịch đóng một vai trò lớn, quyết định quy mô phát triển và khả năng cạnh tranh của mỗi ngân hàng.

Các chi nhánh của ABBANK được bố trí ở hầu hết các vùng trọng điểm và trung tâm kinh tế của cả nước. Số lượng chi nhánh hiện tại vẫn tập trung chủ yếu ở hai khu vực TP.HCM và Hà Nội.

ABBANK cũng đang triển khai nâng cấp 24 PGD ở các tỉnh lên CN, trong đó 16 PGD tại các tỉnh, 4 tại TP.HCM và 4 tại Hà Nội. Trong năm 2009, ABBANK sẽ tiếp tục mở rộng và phát triển mạng lưới trên toàn quốc đặc biệt tập trung ở các thành phố lớn, các khu kinh tế trọng điểm. Dự kiến, ABBANK sẽ phát triển thêm 20 PGD, CN mới, nâng tổng số điểm giao dịch lên gần 100 điểm trên toàn quốc.

Để đạt được sự bao phủ cần thiết về không gian, địa lý và sức cạnh tranh, ABBANK sẽ đạt mục tiêu mở trung bình khoảng 25 CN/PGD mới trong 1 năm, trong kế hoạch 3 năm tới đây.

Trong kế hoạch 3 năm tới, khi lựa chọn địa điểm, ABBANK sẽ chú trọng và các tỉnh thành phát triển mạnh được Chính phủ nhắc đến: Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bắc Ninh, Huế, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Bình Định, TP.HCM, Đồng Nai, Bình Dương, Bà Rịa – Vũng Tàu, Bình Phước, Tây Ninh, Long An, Tiền Giang, ...

2.2.6. Mức độ đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng

Một ngân hàng được coi là tiên tiến khi thu nhập từ các hoạt động dịch vụ ngân hàng trên 30% tổng thu nhập. Hiện nay, tỷ lệ thu phí dịch vụ của các ngân hàng trong nước mới chỉ đạt trên 20%, hoạt động tín dụng vẫn là nguồn thu chính của các ngân hàng. Tỷ lệ này của các ngân hàng liên doanh và chi nhánh NHNNg tại Việt Nam là 40%-50%. Hiện nay, số lượng dịch vụ mà các ngân hàng Việt Nam cung cấp mới chỉ khoảng 300 nghiệp vụ kinh doanh khác nhau. Trong khi đó, tổng số các loại dịch vụ mà một ngân hàng lớn trên thế giới có khả năng cung cấp khoảng 6.000 loại hình dịch vụ.

Các ngân hàng trong nước đang nỗ lực mở rộng danh mục dịch vụ, tăng cường ứng dụng các dịch vụ hiện đại đặc biệt là các dịch vụ ngân hàng bán lẻ thông qua ứng dụng các công nghệ tiên tiến như: máy rút tiền tự động ATM với việc cung cấp các loại hình thẻ đa dạng với nhiều tiện ích như cho phép gửi một nơi, rút tiền nhiều nơi; cho phép trả tiền điện, điện thoại,... Các dịch vụ ngân hàng điện tử khác như: Internet banking, Phone banking, home banking, SMS banking, thanh toán online.

Với định hướng đa dạng hoá sản phẩm và hướng đến khách hàng. Các nhóm khách hàng mục tiêu hiện nay của ABBANK bao gồm: Nhóm khách hàng DN, Nhóm khách hàng cá nhân và Nhóm khách hàng đầu tư. Với mỗi nhóm khách hàng, ABBANK luôn đầu tư nghiên cứu và phát triển các sản phẩm dịch vụ mang lại lợi ích cao và thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Đối với khách hàng DN, ABBANK cung ứng sản phẩm - dịch vụ tài chính ngân hàng trọn gói như: sản phẩm cho vay, sản phẩm bao thanh toán, sản phẩm bảo lãnh, sản phẩm tài trợ xuất nhập khẩu, sản phẩm tài khoản, dịch vụ thanh toán quốc tế...

Đối với các khách hàng cá nhân, ABBANK cung cấp nhanh chóng và đầy đủ chuỗi sản phẩm tín dụng tiêu dùng và các sản phẩm tiết kiệm linh hoạt như: YOUSpend – cho vay tiêu dùng có thể chấp; YOUmoney – Cho vay tín chấp, YOUhouse-cho vay mua nhà, YOUhouse-plus- cho vay mua nhà có kèm bảo hiểm, YOUshop-Cho vay sản xuất kinh doanh, YOUshop-plus-Cho vay bổ sung vốn lưu động; YOUcar-Cho vay mua xe; YOUstudy-Cho vay du học, YOUSavings với lãi suất linh hoạt...và các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền trong và ngoài nước. Nhằm gia tăng lợi ích cho khách hàng, ABBANK triển khai tặng kèm bảo hiểm nhân thọ của công ty bảo hiểm Previor cho người vay đối với các sản phẩm chủ đạo như YOUshop, YOUshop-plus, YOUmoney... Khách hàng sẽ được bảo hiểm toàn diện trong trường hợp rủi ro tử vong hoặc thương tật vĩnh viễn, với số tiền bảo hiểm tương đương số tiền gửi tiết kiệm.

Với các khách hàng đầu tư, ABBANK thực hiện các dịch vụ ủy thác và tư vấn đầu tư cho các khách hàng công ty và cá nhân. Riêng với các khách hàng công ty, ABBANK cũng cung cấp thêm các dịch vụ tư vấn tài chính, tư vấn phát hành và bảo lãnh phát hành trái phiếu, đại lý thanh toán cho các đợt phát hành trái phiếu.

Định vị và sự khác biệt của ABBANK với các ngân hàng khác là việc cung ứng các giải pháp tài chính linh hoạt, hiệu quả và an toàn với dịch vụ thân thiện, lắng nghe và sự hài lòng của khách hàng là trọng tâm của mọi mô hình kinh doanh và cơ cấu tổ chức; bảo đảm chất lượng phục vụ tốt và đồng nhất trên nền tảng công nghệ, quy trình chuẩn và sự chuyên nghiệp của nhân viên.

- Sản phẩm đa dạng:

ABBANK đã có hầu hết các sản phẩm, dịch vụ cho vay, huy động, thanh toán, thẻ mà thị trường Việt Nam đang có, ngoại trừ các sản phẩm dịch vụ liên quan đến vàng và thẻ tín dụng. Các sản phẩm, dịch vụ của ABBANK được đánh giá tốt về tính năng, sự đa dạng và cạnh tranh trên thị trường về giá. Đặc biệt, các sản phẩm mang tên YOU rất đặc trưng và được biết đến nhiều như là một trong những lợi thế trong quảng bá hình ảnh của ABBANK tới khách hàng.

Bảng 2.8. Thống kê sản phẩm bán lẻ của các một số NHTMCP

STT	Sản phẩm	ABBANK	MB	VIABank	VPBank	Techcom	Sacombank
1	Tiền gửi	Y	Y	Y	Y	Y	Y
2	Cho vay	Y	Y	Y	Y	Y	Y
3	Mua nhà	Y	Y	Y		Y	Y
4	Mua xe ô tô	Y	Y	Y		Y	Y
5	Chứng khoán	Y	Y	Y	Y	Y	Y
6	Đu học	Y	Y	Y	Y	Y	Y
7	GTCG	Y	Y	Y		Y	Y
8	Cầm cố Vàng	N	N	N		Y	Y
9	Kinh doanh	Y	Y	Y		Y	Y
10	Tiền dùng	Y	Y	Y		Y	Y
11	Vàng	N	N	N	N		Y
12	Dịch vụ	Y	Y	Y	Y	Y	Y
13	Chuyển tiền trong nước	Y	Y	Y	Y	Y	Y
14	Chuyển tiền ngoài nước	Y	Y	Y	Y	Y	Y
15	Kiểm hối	Y	Y	Y	Y	Y	Y
16	Bảo lãnh	Y		Y	Y	Y	Y
17	Thu tiền điện	Y					
18	TT hóa đơn	Y			Y	Y	Y
19	Hỗ trợ giáo dục quốc tế	Y		Y	Y	Y	Y
20	Thẻ	Y	Y	Y	Y	Y	Y
21	Nội địa	Y	Y	Y	Y	Y	Y
22	Quốc tế	Y	Y	Y	Y	Y	Y
23	NH điện tử	Y	Y	Y	Y	Y	Y
24	Khác	Y	Y	Y	Y	Y	Y
25	Trả lương qua tài khoản	Y	Y	Y	Y	Y	Y
26	Thuê tủ sắt, két sắt	N					Y

Nguồn: BCTN các ngân hàng năm 2008

Điều đó cho thấy, ABBANK đã từng bước tạo ra nhiều danh mục và chủng loại trong mỗi danh mục dịch vụ, qua đó tạo điều kiện cho khách hàng lựa chọn sản phẩm và gắn với nhu cầu thị trường. Nỗ lực đa dạng hoá các dịch vụ của ABBANK đã được khách hàng đón nhận và nhiều tổ chức trong và ngoài nước đánh giá cao trong một vài năm trở lại đây. Tuy nhiên, nếu so với các NHTMQD và NHTMCP hàng đầu khác thì dịch vụ của ABBANK vẫn còn nhiều hạn chế. Phần lớn các chi nhánh của Ngân hàng vẫn theo cơ chế hành chính 8h/ngày. Cơ chế này thật sự chưa phù hợp trong điều kiện của một nền kinh tế đang phát triển rất năng động ở nước ta hiện nay, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng ngày càng phong phú hơn, phát sinh hầu như mọi lúc, đặc biệt là ở các đô thị lớn.

2.2.7. Phân tích các đối thủ cạnh tranh của ABBANK

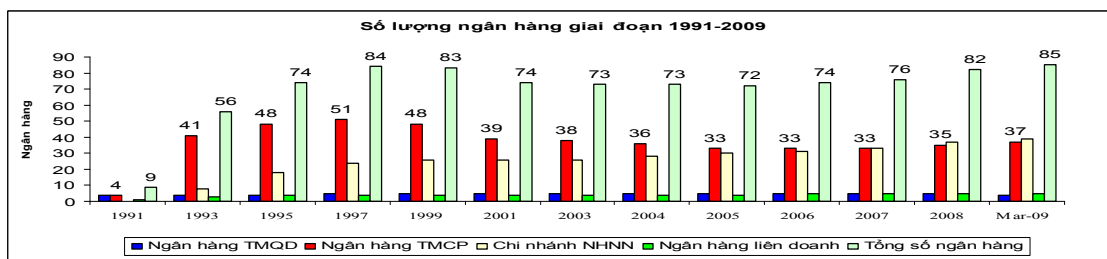
2.2.7.1. Phân tích ngành ngân hàng

2.2.7.1.1. Quy mô, tốc độ phát triển

- Trong thời gian qua, ngành ngân hàng đã có sự tăng trưởng nhanh chóng cả về số lượng và quy mô. Số lượng ngân hàng tăng từ 9 ngân hàng trong năm 1991 lên 82 ngân hàng vào năm 2008, đến tháng 3/2009 đã là 85 ngân hàng với nhiều loại

hình ngân hàng, loại hình sở hữu. Số lượng ngân hàng tăng thêm tập trung vào 2 khối NHTMCP và chi nhánh NHNN cho thấy sức hấp dẫn của ngành Ngân hàng Việt Nam đối với các nhà đầu tư trong nước cũng như các tổ chức tài chính quốc tế.

Biểu 2.5. Số lượng ngân hàng tại Việt Nam qua các năm

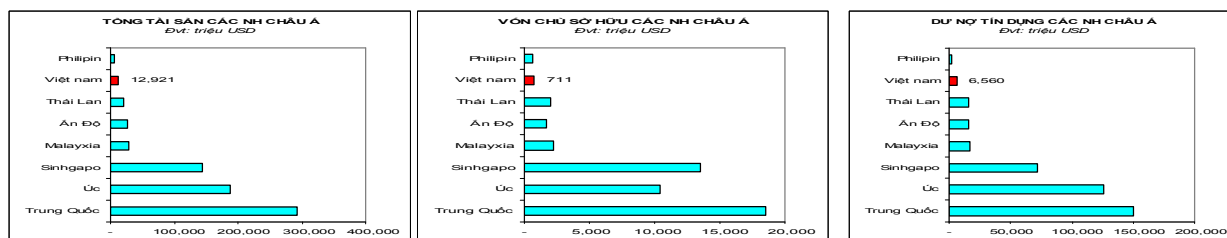


Nguồn: NHNN

- Bên cạnh sự tăng trưởng về số lượng, quy mô hoạt động của hệ thống ngân hàng cũng tăng trưởng mạnh mẽ. Đến cuối tháng 2/2009, vốn điều lệ của toàn hệ thống ngân hàng đạt 159,024 nghìn tỷ đồng, tổng tài sản đến cuối tháng 2/2009 đạt 2332,776 nghìn tỷ đồng. Sự tăng trưởng hệ thống tập trung vào 2 mảng hoạt động truyền thống là cho vay và huy động. Tốc độ tăng trưởng hoạt động tín dụng và huy động tiền gửi ở mức rất cao, đạt trung bình trên 35%/năm trong suốt giai đoạn 2002-2008.

Tuy nhiên, vốn chủ sở hữu của các ngân hàng Việt Nam còn rất nhỏ so với thế giới và khu vực. Bình quân mức vốn tự có của các NHTM nhà nước khoảng từ 200 đến 250 triệu USD, chỉ bằng một ngân hàng trung bình cỡ khu vực. Trong khi Mỹ có khoảng 8.000 NHTM, trong đó khoảng 10 ngân hàng với số vốn tự có trên 10 tỉ USD, 62 ngân hàng trên 1 tỉ USD và 215 ngân hàng trên 150 triệu USD. Mức trung bình của các ngân hàng ở Thái Lan khoảng 813 triệu USD; Singapore: trên 1 tỷ USD.

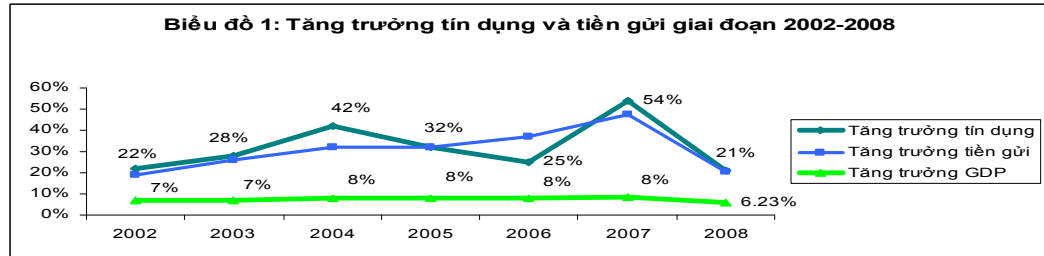
Biểu 2.6. So sánh tổng tài sản, vốn chủ sở hữu và dư nợ tín dụng các NH Châu Á



Nguồn: NHNN và IMF

- Tốc độ tăng trưởng tín dụng và tiền gửi cao hơn nhiều lần so với tốc độ tăng trưởng GDP thực tế.

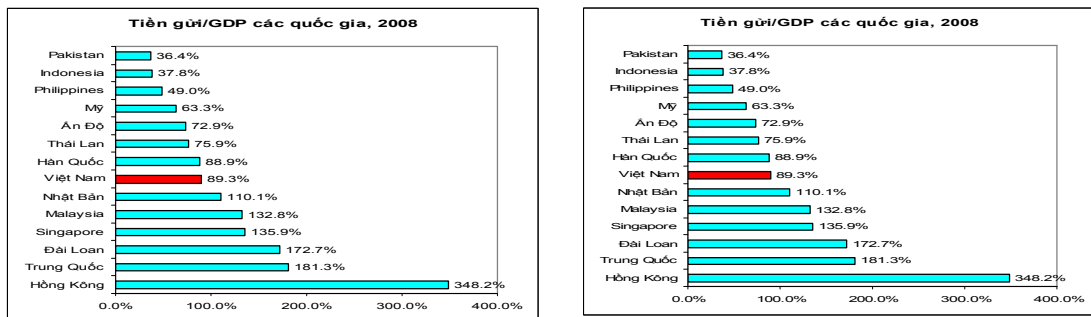
Biểu 2.7. Tăng trưởng tín dụng và tiền gửi tại Việt Nam qua các năm



Nguồn: NHNN

- Độ sâu tài chính cũng đã có sự thay đổi đáng kể khi các tỷ lệ tín dụng/GDP và tiền gửi/GDP của Việt Nam tăng nhanh qua các năm. Điều này cho thấy mức độ phát triển rất nhanh chóng của hệ thống ngân hàng Việt Nam. Tuy nhiên, tỷ lệ này vẫn ở mức thấp so với mức trung bình trong khu vực.

Biểu 2.8. So sánh tỷ lệ tín dụng/GDP và huy động/GDP



Nguồn: NHNN và IMF

- Tỷ trọng đóng góp của dịch vụ tài chính trong đó có dịch vụ ngân hàng trong GDP của Việt Nam còn nhỏ (khoảng 2,1% năm 2005; 1,81% năm 2006; năm 2008 ngành dịch vụ đã đóng góp 40% vào GDP, tuy nhiên dịch vụ tài chính chỉ chiếm 10%/tổng dịch vụ). Thái Lan, Philippines, tỷ trọng này đạt mức 5% GDP; các nước phát triển thuộc nhóm OECD như Singapore và Hàn Quốc, tỷ lệ này từ 15% đến 25% GDP.

Các chỉ tiêu này cho thấy hệ thống ngân hàng vẫn còn tiềm năng tăng trưởng tuy nhiên tốc độ tăng trưởng trong những năm tới sẽ giảm xuống, đồng thời hệ thống ngân hàng sẽ phải tập trung hơn vào việc tăng năng lực tài chính và nâng cao chất lượng tín dụng nhằm bảo đảm an toàn hệ thống.

- Ngoài 2 mảng hoạt động truyền thống là tín dụng và huy động vốn, mảng hoạt động dịch vụ cũng có sự phát triển mạnh mẽ. Cùng với việc đầu tư mạnh vào công nghệ, cơ sở vật chất và đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ, những năm qua các NHTM đã đạt tốc độ tăng trưởng hoạt động dịch vụ rất cao. Đối với ngân hàng đã

thực hiện chiến lược phát triển hoạt động dịch vụ thì thu nhập từ hoạt động này cũng chiếm tỷ trọng ngày càng cao trong tổng thu nhập. Những ngân hàng có vị thế hàng đầu về hoạt động dịch vụ bao gồm: VCB, BIDV, ACB, STB, EAB, TCB.

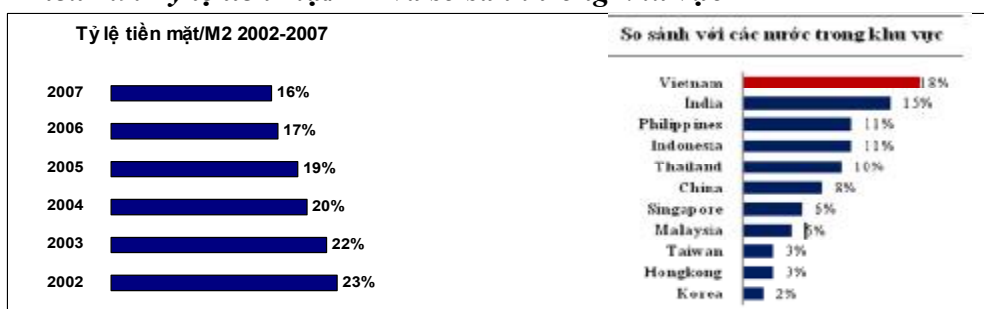
Số lượng thẻ tín dụng tính đến hết quý I/2008 đã tăng gấp 5 lần so với cuối năm 2007, đạt hơn 10 triệu thẻ.

2.2.7.1.2. Xu thế phát triển của ngành

- Hoạt động ngân hàng truyền thống được dự báo sẽ tăng trưởng chậm lại. Mặc dù gặp nhiều khó khăn trong năm 2008 nhưng nền kinh tế Việt Nam vẫn được nhiều tổ chức đánh giá có tốc độ tăng trưởng tốt trong những năm tới. Theo dự báo của Công ty khảo sát thị trường quốc tế BMI, tốc độ tăng trưởng GDP bình quân sẽ đạt 8% trong giai đoạn 2008-2012. Đây là yếu tố quan trọng cho sự phát triển của hệ thống ngân hàng.

- Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ có tiềm năng tăng trưởng mạnh cùng với sự tăng trưởng kinh tế. Theo IMF, số lượng tài khoản cá nhân tại Việt Nam năm 2008 ước tính chỉ ở mức hơn 10 triệu tài khoản, chiếm khoảng 12% dân số và tập trung chủ yếu vào những đối tượng có thu nhập cao tại các khu đô thị và các DN. Phương thức thanh toán tiền mặt vẫn là phương thức thanh toán khá phổ biến. Mặc dù tỷ lệ tiền mặt/tổng phương tiện thanh toán (M2) có xu hướng giảm dần nhưng tỷ lệ này của Việt Nam vẫn là cao nhất trong khu vực. Điều này mở ra tiềm năng ngành ngân hàng khi các sản phẩm, dịch vụ thanh toán đã tương đối hoàn thiện đồng thời Chính phủ có chủ trương đẩy mạnh thanh toán qua ngân hàng.

Biểu 2.9. Tỷ lệ tiền mặt/M2 và so sánh trong khu vực



Nguồn: NHNN, IMF

Xu hướng Nhóm các Ngân hàng TM nhà nước (5 ngân hàng): Đang trong quá trình tái cấu trúc nhằm thực hiện cổ phần hóa. Hiện nay, Vietcombank và Vietinbank đã tiến hành IPO lần đầu thành công và chính thức chuyển sang mô hình NHTMCP. Các

ngân hàng còn lại đều đã có lộ trình cổ phần hóa đến năm 2010. Chiến lược phát triển của Khối NHTMNN sau cổ phần hóa là phát triển thành tập đoàn tài chính đa năng, cung cấp đầy đủ các sản phẩm dịch vụ tài chính cho khách hàng. Hiện nay các ngân hàng này đều đã có công ty chứng khoán, công ty cho thuê tài chính, công ty quản lý quỹ...

Với vị thế dẫn đầu về quy mô và thị phần, khối NHTMNN tập trung khai thác đối tượng khách hàng là các DN lớn, các tập đoàn kinh tế và đầu tư dự án.

Xu hướng Nhóm các Ngân hàng TMCP (37 ngân hàng): Hầu hết các NHTMCP đều có chiến lược phát triển tập trung vào thị trường ngân hàng bán lẻ. Một số NHTMCP dẫn đầu như ACB, STB có định hướng mở rộng thành các tập đoàn tài chính đa năng, trong đó NHTM là cốt lõi. Đối tượng khách hàng chủ yếu của khối này là các SME và khách hàng cá nhân.

Các NHTMCP với sự năng động và khả năng quản trị tốt đã tạo áp lực cạnh tranh lớn đối với khối NHTMNN và NHNNg&LD trong những năm vừa qua đã và đang tiếp tục thực hiện bán cổ phần cho các đối tác chiến lược là các NH lớn trên thế giới nhằm nâng cao năng lực tài chính và quản trị.

Xu hướng Nhóm NHNNg, Ngân hàng Liên doanh (43 ngân hàng): Các NHNNg có mặt tại Việt Nam hiện tại đều là những ngân hàng trong Top 100 ngân hàng lớn nhất thế giới như Citibank, HSBC, ANZ,... Các ngân hàng này có chiến lược tập trung vào đối tượng khách hàng đặc thù là các DN 100% vốn nước ngoài, công ty liên doanh, các DN nhà nước lớn và các khách hàng cá nhân nước ngoài. Ngoài ra, một số ngân hàng lớn đã có mặt tại Việt Nam từ lâu như HSBC, ANZ, Citi cũng hướng đến đối tượng khách hàng cá nhân có thu nhập cao. Các ngân hàng này đã triển khai nhiều dịch vụ ngân hàng bán lẻ hiện đại nhằm thu hút khách hàng. Hiện tại chi nhánh NHNNg đang bị hạn chế không được mở điểm giao dịch ngoài chi nhánh và hạn chế huy động tiền gửi dân cư. Theo cam kết Hiệp định Việt Mỹ và WTO, đến 2011, dỡ bỏ hoàn toàn hạn chế này.

2.2.7.2. Vị trí của ABBANK trong ngành

Căn cứ vào các tiêu chí về quy mô vốn, thị phần và mạng lưới hoạt động, sự

đa dạng và mức độ cạnh tranh của sản phẩm dịch vụ, hiệu quả hoạt động.... năm 2008, Hiệp hội ngân hàng Việt Nam phân loại các ngân hàng thành các Nhóm khác nhau, ABBANK được xếp ở nhóm 4

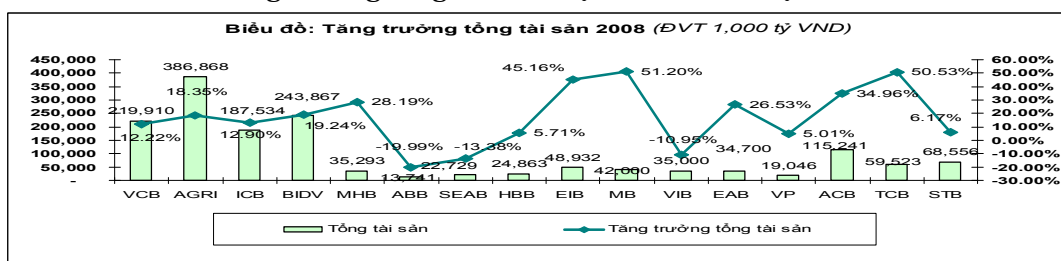
- Nhóm 1: Vietcombank, BIDV, Vietinbank, ACB và Đông Á Bank
- Nhóm 2: Agribank, Sacombank, Techcombank và Eximbank
- Nhóm 3: VIBBANK, VPBANK, MBBANK, Habubank
- Nhóm 4: ABBANK, Saigonbank, Navibank, Seabank,....

2.2.7.2.1. Quy mô và năng lực tài chính

- Thị trường ngân hàng có sự phân hóa rõ nét giữa các khối ngân hàng. Giữa các nhóm ngân hàng có sự phân hóa rõ nét về quy mô, thị phần, đối tượng khách hàng cũng như chiến lược phát triển.

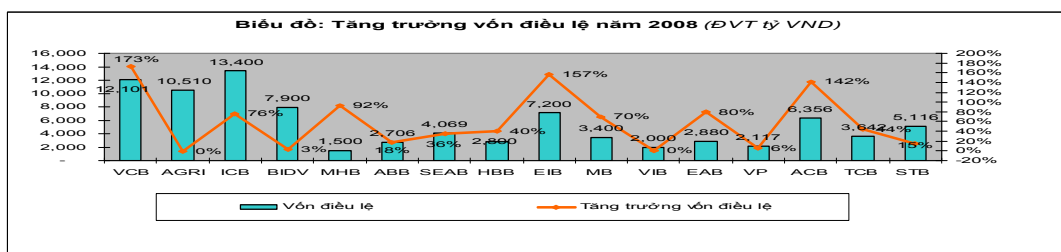
- Quy mô tài sản và vốn chủ sở hữu của các ngân hàng Việt Nam trong những năm qua đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ tuy nhiên còn thấp hơn nhiều so với mức trung bình trong khu vực. Khối NHTMNN có quy mô vượt trội, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng chậm hơn so với khối NHTMCP.

Biểu 2.10. Tăng trưởng tổng tài sản một số NHTM Việt Nam năm 2008



Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Biểu 2.11. Tăng trưởng vốn điều lệ một số NHTM Việt Nam năm 2008

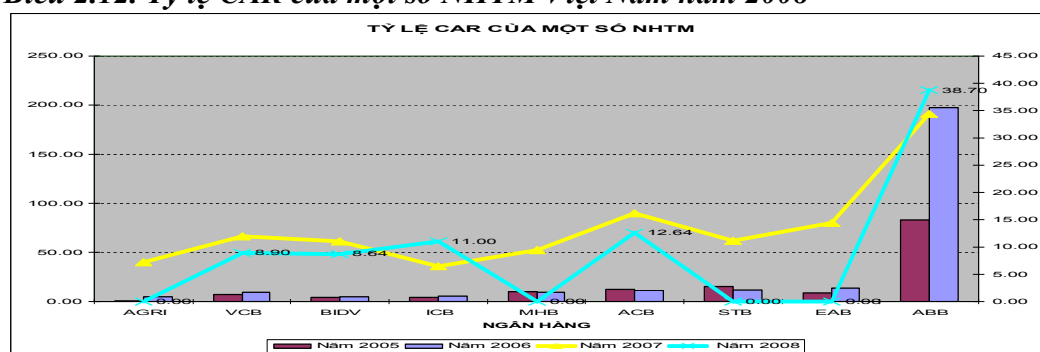


Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Năm 2008, tổng tài sản của ABBANK giảm tới gần 20%, chỉ còn 13,7 nghìn tỷ đồng, đứng thứ 18 trong khối NHTMCP. Vốn chủ sở hữu của ABBANK xếp thứ 8 trong khối NHTMCP.

Sự tăng trưởng nhanh về quy mô vốn giúp các ngân hàng cải thiện đáng kể năng lực tài chính. Hệ số an toàn vốn trung bình của các NHTMQD tăng từ 7% trong năm 2006 lên 9% trong năm 2007, tỷ lệ này của các NHTMCP bình quân trên 12%. Trong khi đó, tỷ lệ này của khu vực Châu Á Thái Bình Dương là 13,1%, của khu vực Đông Á là 12,3%. Theo quy định của NHNN đến năm 2008, CAR của các ngân hàng phải đạt tối thiểu là 8%. Do đó trong những năm tới xu hướng tăng vốn của các Ngân hàng sẽ tiếp tục diễn ra đặc biệt là đối với khối NHTMNN.

Biểu 2.12. Tỷ lệ CAR của một số NHTM Việt Nam năm 2008



Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

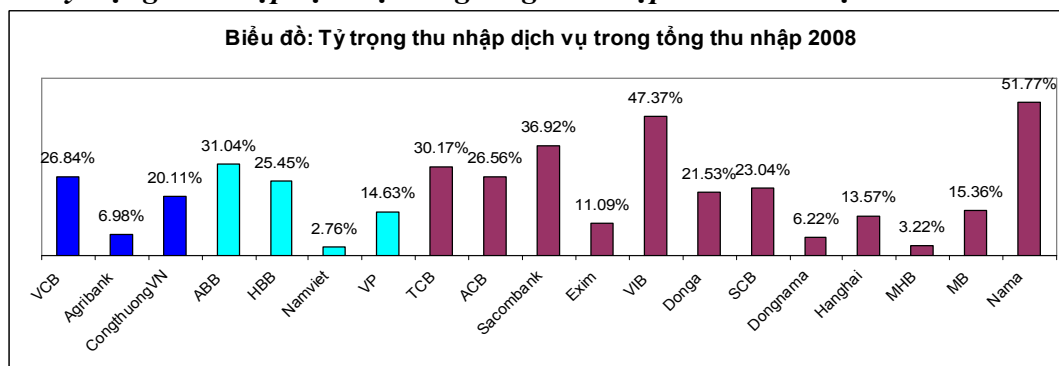
Cuối năm 2008, tỷ lệ CAR của ABBANK ở mức 38,7%, cao nhất trong nhóm ngân hàng lực chọn. Điều này cho thấy ABBANK đang ở mức rất an toàn về vốn, tuy nhiên, tỷ lệ đòn bẩy tài chính của ABBANK đang ở mức thấp, cần phải nâng cao để tăng cường hiệu quả hoạt động.

2.2.7.2.2. Sản phẩm, dịch vụ

Trong những năm qua, trước sức ép cạnh tranh ngày càng gia tăng, các ngân hàng đã nỗ lực không ngừng cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngày càng đa dạng cho khách hàng.

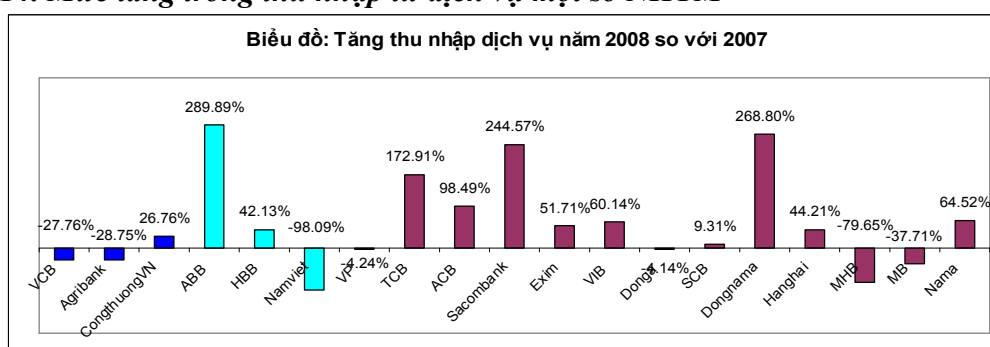
Ngoài các sản phẩm dịch vụ truyền thống về tiền gửi, tiền vay, các ngân hàng còn đặc biệt quan tâm đến hiện đại hoá công nghệ ngân hàng để mở rộng các sản phẩm dịch vụ mới ngoài tín dụng. Thu nhập từ dịch vụ trong tổng thu nhập của các ngân hàng tuy vẫn ở mức thấp so với trong khu vực, nhưng đã được cải thiện đáng kể trong những năm gần đây.

Biểu 2.13. Tỷ trọng thu nhập dịch vụ trong tổng thu nhập năm 2008 một số NHTM



Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Biểu 2.14. Mức tăng trong thu nhập từ dịch vụ một số NHTM



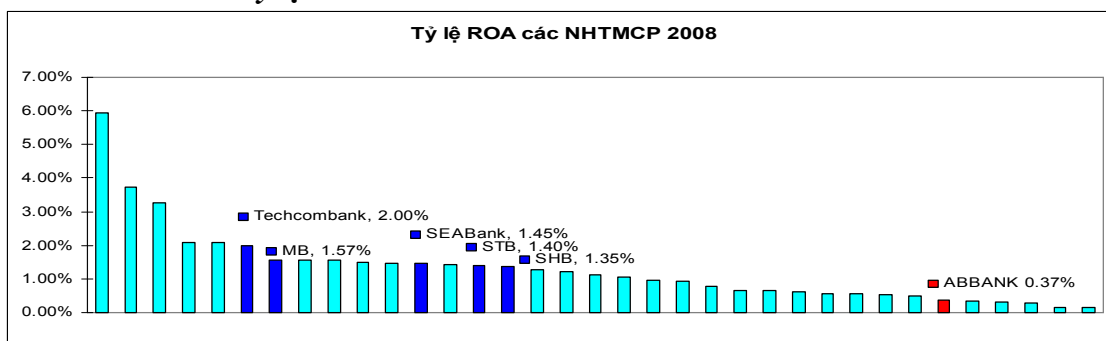
Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Năm 2008, ABBANK là ngân hàng có mức tăng trưởng thu nhập dịch vụ hàng năm cao nhất trong nhóm các ngân hàng lựa chọn, đạt gần 290%.

Hiệu quả hoạt động

Hiệu quả hoạt động của các ngân hàng trong những năm qua được nâng lên rõ rệt, đặc biệt là khối NHTMCP. Năm 2007, tỷ lệ ROA trung bình của toàn hệ thống đạt 1,51%. ROE đạt 16,42% so với mức trung bình trong khu vực lần lượt là 1,18 và 16,47%.

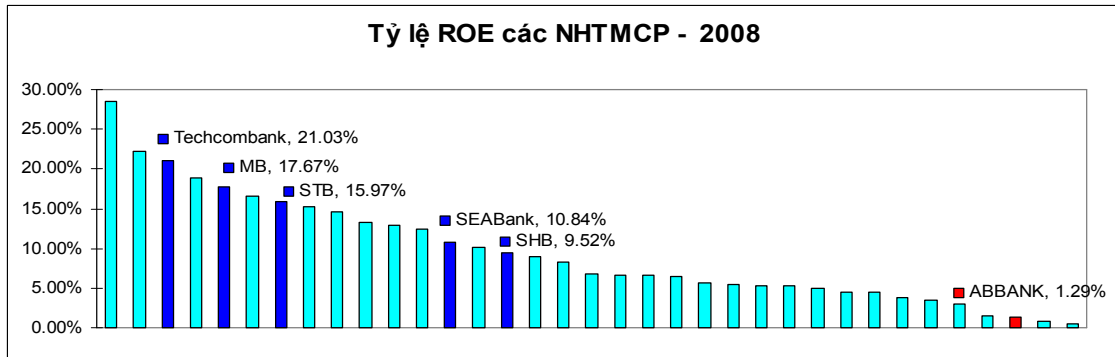
Biểu 2.15. Tỷ lệ ROA các NHTMCP năm 2008



Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Chỉ số ROA của ABBANK đứng thứ 30 trong khối NHTMCP.

Biểu 2.16. Tỷ lệ ROE các NHTMCP năm 2008

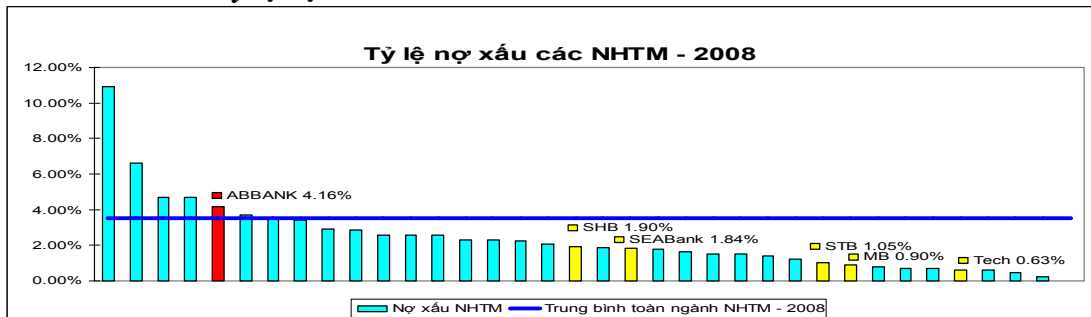


Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Chỉ số ROE của ABBANK đứng thứ 33 trong khối NHTMCP.

Tỷ lệ NPL của toàn hệ thống ngân hàng đã giảm từ 14% trong năm 2006 xuống 3,23% trong năm 2008. Tuy tỷ lệ nợ xấu giảm mạnh nhưng hiện vẫn cao hơn nhiều so với mức 0,06% của các chi nhánh NHNNg tại Việt Nam.

Biểu 2.17. Tỷ lệ nợ xấu các NHTM năm 2008



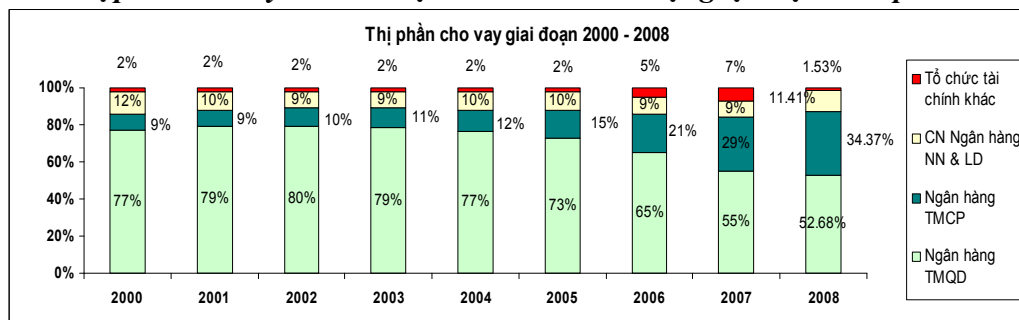
Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Tỷ lệ nợ xấu của ABBANK năm 2008 khá cao so với mức trung bình chung của ngành.

2.2.7.2.3. Thị phần và mạng lưới hoạt động

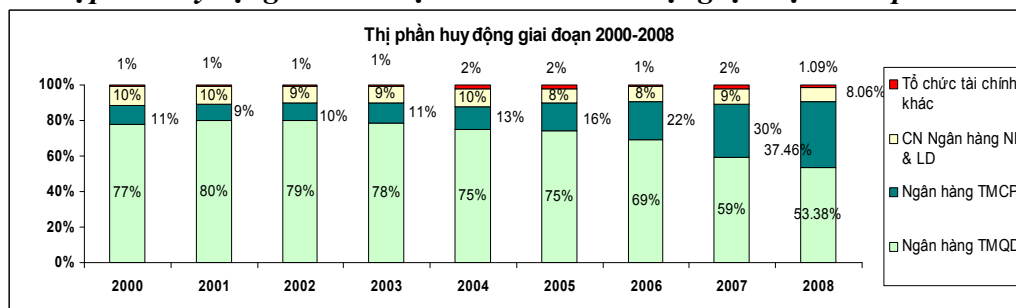
Thị phần giữa các khối ngân hàng có sự chuyển dịch mạnh từ khối NHTMNN sang khối NHTMCP trong những năm gần đây, đặc biệt là 2 năm 2006 và 2008.

Biểu 2.18. Thị phần cho vay của các loại hình tổ chức tín dụng tại Việt Nam qua các năm



Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Biểu 2.19. Thị phần huy động của các loại hình tổ chức tín dụng tại Việt Nam qua các năm



Nguồn: NHNN

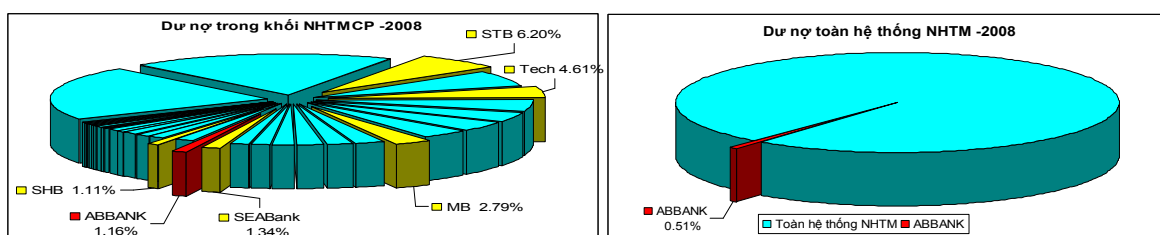
Khối NHTMNN: hiện vẫn đang chiếm thị phần chi phối trên các mảng hoạt động chính. Tuy nhiên, thị phần của khối này đang có xu hướng thu hẹp do sự cạnh tranh mạnh mẽ từ khối NHTMCP và NHNN&LD. Trong 2 năm 2006-2007, thị phần của khối này giảm mạnh là do các NHTMNN không tập trung nhiều vào tăng trưởng hoạt động mà tập trung vào việc tăng cường năng lực tài chính cũng như quản lý chất lượng tín dụng để chuẩn bị cho quá trình cổ phần hóa.

Khối NHTMCP: thị phần tăng nhanh đặc biệt trong năm 2006 và 2007 cho thấy sự phát triển nhanh chóng và sức cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ của khối này trên thị trường.

Khối NHNN&LD: đây là khối có sự tăng trưởng nhanh và khá đều đặn về số lượng ngân hàng. Thị phần hoạt động của khối NHNN&LD khá ổn định nguyên nhân là do khối này chịu quy định hạn chế đối với việc huy động vốn bằng VND từ khách hàng cá nhân, khả năng mở rộng thị phần bị hạn chế.

Thị phần Huy động và cho vay của ABBANK:

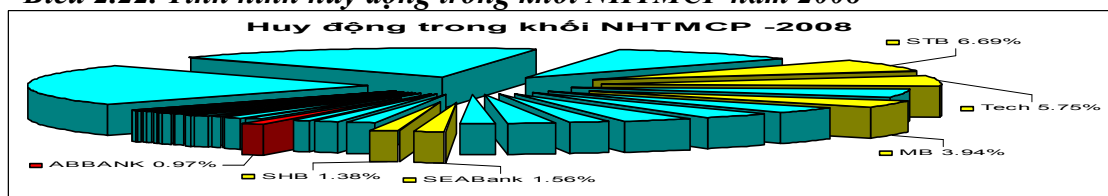
Biểu 2.21. Tình hình dư nợ của các NHTM Việt Nam năm 2008



Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Dư nợ của ABBANK đứng thứ 18 trong khối NHTMCP.

Biểu 2.22. Tình hình huy động trong khối NHTMCP năm 2008



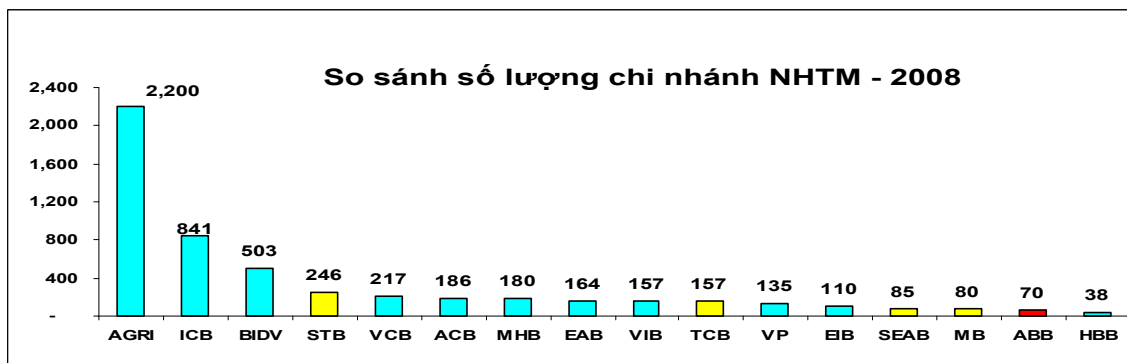
Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Huy động của ABBANK đứng thứ 19 trong khối NHTMCP.

Mạng lưới hoạt động:

Một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng của Khối NHTMNN so với NHTMCP và NHNN&LD đó chính là mạng lưới hoạt động. Hệ thống mạng lưới của các NHTMNN đã được phát triển từ lâu và bao phủ khắp trên cả nước. Cùng với thương hiệu lớn, hệ thống mạng lưới của các NHTMNN đã giúp các ngân hàng này duy trì thị phần chi phối trên các mảng hoạt động chính như huy động vốn và tín dụng trong thời gian qua.

Biểu 2.22. So sánh số lượng chi nhánh của một số ngân hàng năm 2008



Nguồn: BCTC các ngân hàng năm 2008

Các NHTMCP đang nỗ lực trong việc mở rộng mạng lưới, đặc biệt là các ngân hàng đứng đầu như ACB, STB, TCB... tốc độ phát triển mạng lưới của các ngân hàng này rất nhanh và có trọng điểm. Mạng lưới của các NHTMCP tập trung chủ yếu tại các thành phố lớn, các khu đô thị có mức sống cao do đó các nhánh này thường có hiệu quả tốt ngay từ khi đi vào hoạt động.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ABBANK

2.3.1. Những mặt được

- Về năng lực tài chính: Vốn chủ sở hữu lớn (đứng thứ 8 trong khối TMCP). Vốn điều lệ phát triển mạnh mẽ. Thặng dư vốn từ việc phát hành cổ phiếu tăng vốn cho cổ đông nước ngoài Maybank làm tăng năng lực vốn. Khả năng tăng cường năng lực về vốn cao giúp Ngân hàng có nhiều tiềm năng đầu tư phát triển.
- Về năng lực công nghệ: Áp dụng thành công hệ thống công nghệ thông tin mới, đưa hệ thống ngân hàng hoạt động theo hướng hiện đại.

- Về nguồn nhân lực: ABBANK có đội ngũ nhân sự lãnh đạo cao cấp, có kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. ABBANK đã thu hút được một lực lượng lao động trẻ, nhiệt tình, năng động; và đã đưa ra được những chương trình đào tạo nội bộ một cách hệ thống và bài bản.

- Về năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức: Ban lãnh đạo ABBANK có năng lực quản lý khá tốt, luôn nhạy cảm và quyết đoán trong các chương trình hành động. Chẳng hạn như đưa ra các công cụ đầu tư tài chính an toàn – trái phiếu; chính sách đầu tư nhất quán, tập trung vào các ngành công nghiệp trọng điểm của nền kinh tế như điện, giấy, công nghệ; đầu tư vào cổ phiếu chiếm tỷ trọng nhỏ. ABBANK có bộ máy được phân cấp rõ ràng, mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí.

- Về mạng lưới chi nhánh: Mạng lưới chi nhánh liên tục được gia tăng trong 3 năm trở lại đây. Hơn nữa ABBANK đã đưa được hình ảnh của Ngân hàng đến gần hơn, thân thiện hơn, và rộng khắp hơn trên cả nước nhờ những hoạt động tài trợ, quảng bá hình ảnh, hoạt động xã hội như: bảo vệ môi trường, các hoạt động từ thiện trên mọi miền tổ quốc.

- Về mức độ đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng: Các sản phẩm mang tính đột phá và cạnh tranh cao. Bộ phận phát triển và nghiên cứu sản phẩm của ngân hàng kết hợp với các cổ đông chiến lược là Tập đoàn EVN và MAYBANK, tận dụng các điểm mạnh của cổ đông như mạng lưới khách hàng, kinh nghiệm bán lẻ, kinh nghiệm của các chuyên viên cao cấp trong và ngoài nước để đưa ra những sản phẩm mới như quản lý thanh toán vốn đầu tư uỷ thác của EVN, chương trình thu hộ tiền điện bằng chuyển khoản, triển khai sản phẩm tài khoản vàng EVN,... Chất lượng phục vụ khách hàng được đánh giá cao và ABBANK đang nỗ lực hướng tới hình ảnh một “ngân hàng bán lẻ thân thiện”.

2.3.2. Những mặt chưa được

- Về năng lực tài chính: Tỷ lệ nợ xấu diễn biến phức tạp. Khả năng sinh lời còn thấp. Mức độ sử dụng đòn bẩy tài chính chưa tương xứng với vốn điều lệ.

- Về năng lực công nghệ: Nền tảng công nghệ chưa hỗ trợ công tác quản trị và phát triển kinh doanh, chưa tận dụng được lợi thế của người đi sau. Thiếu nhân sự có kinh nghiệm để hỗ trợ cho các bộ phận khi thực hiện.

- Về nguồn nhân lực: Đội ngũ nhân viên trẻ, kinh nghiệm trong hoạt động ngân hàng còn nhiều hạn chế. Khả năng giữ chân được nhân tài còn thấp. Nhân sự thường xuyên có biến động, nhất là ở đội ngũ lãnh đạo tầm trung.

- Về năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức: Chưa khai thác được tối đa tính hiệu quả và chuyên nghiệp từ mô hình quản lý tập trung theo ngành dọc về khối kinh doanh và các trung tâm hỗ trợ kết hợp với quản lý chiều ngang về phát triển khách hàng và mạng lưới theo khu vực, địa bàn.

- Về mạng lưới chi nhánh: Mạng lưới cứng mức độ phủ sóng thấp, ít CN nhiều PGD nên quản lý ít hiệu quả, khó phát triển, tính định hướng của Hội sở cho CN chưa cao. Mạng lưới mềm gần như chưa phát triển do nền tảng công nghệ hạn chế.

- Về mức độ đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng: Thị phần nhỏ, số lượng khách hàng ít, chưa đa dạng. Mức độ đa dạng hoá các sản phẩm thẻ còn thấp. Nhiều nghiệp vụ ngân hàng chưa được triển khai hoặc mới bắt đầu triển khai (các sản phẩm phái sinh, e-banking, sms banking, thẻ, bao thanh toán, các sản phẩm về vàng,...). Chưa khai thác được tối đa thế mạnh của các cổ đông chiến lược. Chưa đáp ứng hết được nhu cầu của khách hàng liên quan đến ngành điện.

2.3.3. Nguyên nhân

Nguyên nhân tồn tại những mặt được và những mặt chưa được trên là do ABBANK có những điểm mạnh và điểm yếu sau:

- *Điểm mạnh:*

+ Sự đồng thuận, thống nhất trong định hướng của HĐQT.

+ Lợi thế của người đi sau trong việc phát triển sản phẩm, ứng dụng công nghệ.

+ Nhân sự lãnh đạo cao cấp, có kinh nghiệm trong hoạt động ngân hàng. Đội ngũ nhân viên trẻ nhiệt tình, có năng lực. Có chính sách thu hút nhân tài và tập trung đào tạo nội bộ tốt.

- + Đội ngũ nhân viên trẻ, nhiệt tình, năng động, có năng lực.
- + Lợi thế của cổ đông chiến lược EVN: khai thác khách hàng tiềm năng từ EVN và thành viên, nhà thầu, đối tác, khách hàng sử dụng điện... Tận dụng cơ sở hạ tầng sẵn có của tập đoàn EVN để mở rộng mạng lưới nhanh chóng và hiệu quả.
- + Lợi thế cổ đông chiến lược Maybank: tiềm lực tài chính, uy tín trên thị trường, kinh nghiệm quản trị NH, công nghệ, sản phẩm/dịch vụ, phát triển thị trường.
- + Các quan hệ chiến lược của HĐQT hỗ trợ lớn hoạt động ngân hàng.
- + Có các liên kết chiến lược trong lĩnh vực đầu tư tài chính với Công ty chứng khoán An Bình (ABS), Công ty quản lý quỹ An Bình (ABF), Công ty bất động sản An Bình (ABLand). Giúp ABBANK phát huy việc bán chéo sản phẩm.
- *Điểm yếu:*
 - + Ban điều hành và một số đơn vị như Trung tâm Thanh toán quốc tế, Nhân sự, Sở giao dịch có biến động lớn về nhân sự cấp cao và cấp trung. Nguồn nhân lực phát triển không kịp trong khi mạng lưới phát triển quá nhanh. Công tác đào tạo chưa theo kịp nhu cầu.
 - + Nền tảng công nghệ chưa hoàn thiện nên chưa phát huy hết hiệu quả.
 - + Lực lượng cán bộ còn mỏng. Đội ngũ nhân viên trẻ, kinh nghiệm trong hoạt động ngân hàng còn hạn chế.
 - + Hiệu quả sử dụng vốn, mức độ sử dụng đòn bẩy tài chính chưa tương xứng với vốn chủ sở hữu. Chưa tiến hành mạnh mẽ vào đầu tư công nghệ, chuẩn hóa đội ngũ nhân viên, phát triển mạng lưới.
 - + Chưa có lợi thế theo quy mô: Quy mô của ABBANK chưa lớn, nên chưa có lợi thế so với các đối thủ lớn hơn.
 - + Công tác dự báo, các biện pháp đối phó khủng hoảng còn nhiều lúng túng. Ví dụ như trong năm 2008, dự báo chưa sát với thực tế dẫn đến việc bị động trong kinh doanh vào những thời điểm khó khăn như cuối năm 2007 khi lãi suất tăng cao và cuối năm 2008 khi NHNN nới lỏng chính sách tiền tệ.
 - + Các khoản đầu tư dài hạn chưa phát huy được hiệu quả.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Từ những cơ sở lý thuyết về các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một NHTM trong chương 1, chương 2 khái quát sơ lược quá trình hình thành và phát triển, điếm qua những kết quả đạt được của ABBANK trong những năm qua. Bám sát những tiêu chí đó, tác giả đi phân tích năng lực cạnh tranh của ABBANK trên các khía cạnh: Năng lực tài chính; năng lực công nghệ; nguồn nhân lực; năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức; mạng lưới chi nhánh; mức độ đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng. Ngoài ra, tác giả còn đưa ra những phân tích về quy mô, tốc độ phát triển, xu thế phát triển của ngành; từ đó nêu bật lên được vị trí của ABBANK trong ngành. Hiện tại, vị trí của ABBANK trong ngành đang còn khá thấp. Ngoài những ưu thế về vốn chủ sở hữu, hệ số an toàn vốn cao ra, những chỉ số khác của ABBANK còn đang rất thấp so với mức trung bình trung của ngành. Chương 2 đã chỉ rõ những mặt được, những mặt chưa được và nguyên nhân của nó làm cơ sở cho việc đưa ra các giải pháp trong chương 3.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ABBANK TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

3.1. NHỮNG CAM KẾT TRONG WTO CỦA VIỆT NAM VỀ LĨNH VỰC NGÂN HÀNG VÀ NHỮNG CƠ HỘI, THÁCH THỨC ĐỐI VỚI ABBANK

3.1.1. Những cam kết của Việt Nam đối với WTO trong lĩnh vực ngân hàng

Sau quá trình đàm phán song phương và đa phương, ngày 07/11/2006, Việt Nam đã được kết nạp vào WTO. Đây là sự kiện mở đầu cho kỷ nguyên hội nhập mới và có ý nghĩa rất lớn đối với sự phát triển kinh tế của đất nước. Trong lĩnh vực ngân hàng, các cam kết với WTO được thể hiện qua: các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ (Thể hiện trong biểu cam kết dịch vụ); và các cam kết đa phương (thể hiện trong Báo cáo gia nhập của Ban công tác).

3.1.1.1. Các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng trong Biểu cam kết dịch vụ.

Về các loại hình dịch vụ, Việt Nam cam kết các loại hình dịch vụ được cung cấp theo như Phụ lục về dịch vụ tài chính ngân hàng của GATS, trong đó có những loại hình dịch vụ mới như kinh doanh các sản phẩm phái sinh, quản lý tài sản tài chính,...

- Các cam kết về tiếp cận thị trường:

- Các tổ chức tín dụng nước ngoài chỉ được cấp phép thiết lập hiện diện thương mại tại Việt Nam dưới các hình thức sau:

- + Đối với các NHTM nước ngoài: văn phòng đại diện, chi nhánh NHTM nước ngoài, NHTM liên doanh trong đó tỷ lệ góp vốn của bên nước ngoài không vượt quá 50% vốn điều lệ của ngân hàng liên doanh, công ty cho thuê tài chính liên doanh, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty tài chính liên doanh và công ty tài chính 100% vốn nước ngoài kể từ ngày 01/4/2007, các ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ được phép thành lập.

- + Đối với các công ty tài chính nước ngoài: văn phòng đại diện, công ty tài chính liên doanh, công ty tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty cho thuê tài chính liên doanh và công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.

+ Đối với các công ty tài chính nước ngoài: văn phòng đại diện, công ty tài chính liên doanh, công ty tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty cho thuê tài chính liên doanh và công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.

+ Đối với các công ty cho thuê tài chính nước ngoài: văn phòng đại diện, công ty cho thuê tài chính liên doanh và công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.

- Trong vòng 5 năm kể từ khi gia nhập, Việt Nam có thể hạn chế quyền của một chi nhánh nước ngoài được nhận tiền gửi bằng Đồng Việt Nam từ các thẻ nhân Việt Nam mà ngân hàng không có quan hệ tín dụng theo tỷ lệ trên mức vốn được cấp của chi nhánh phù hợp với lộ trình sau:

+ Ngày 01/01/2007: 650% vốn pháp định được cấp.

+ Ngày 01/01/2008: 800% vốn pháp định được cấp.

+ Ngày 01/01/2009: 900% vốn pháp định được cấp.

+ Ngày 01/01/2010: 1000% vốn pháp định được cấp.

+ Ngày 01/01/2011: Đối xử quốc gia đầy đủ.

- Tham gia cổ phần:

+ Việt Nam có thể hạn chế việc tham gia cổ phần của các tổ chức tín dụng nước ngoài tại các NHTM quốc doanh của Việt Nam được cổ phần hoá như mức tham gia cổ phần của các ngân hàng Việt Nam.

+ Đối với việc góp vốn dưới hình thức mua cổ phần, tổng số cổ phần được phép nắm giữ bởi các thẻ nhân và pháp nhân nước ngoài tại mỗi NHTMCP Việt Nam không được vượt quá 30% vốn điều lệ của Ngân hàng, trừ khi luật pháp của Việt Nam có quy định khác hoặc được sự cho phép của cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam.

+ Một chi nhánh NHTM nước ngoài không được phép mở các điểm giao dịch khác ngoài trụ sở chi nhánh của mình.

+ Kể từ khi gia nhập, các tổ chức tín dụng nước ngoài được phép phát hành thẻ tín dụng trên cơ sở đối xử quốc gia.

- Các cam kết về đối xử quốc gia:

- Các điều kiện để thành lập một chi nhánh NHNNg tại Việt Nam: Ngân hàng mẹ có tổng tài sản trên 20 tỷ USD vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

- Các điều kiện để thành lập một ngân hàng liên doanh hoặc một ngân hàng 100% vốn nước ngoài: Ngân hàng mẹ có tổng tài sản Có trên 10 tỷ USD vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

- Các điều kiện để thành lập một công ty tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc một công ty tài chính liên doanh, một công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc một công ty cho thuê tài chính liên doanh: Tổ chức tín dụng nước ngoài có tổng tài sản Có trên 10 tỷ USD vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

3.1.1.2. Các cam kết đa phương trong Báo cáo của Ban công tác

- Việt Nam sẽ thực hiện nghĩa vụ của mình đối với các vấn đề về ngoại hối theo các quy định của Hiệp định WTO và các tuyên bố và quyết định liên quan của WTO có liên quan tới IMF, Việt Nam sẽ không áp dụng bất cứ luật, quy định hoặc các biện pháp nào khác, kể cả bất cứ yêu cầu nào liên quan tới các điều khoản hợp đồng, mà có thể hạn chế nguồn cung cấp ngoại tệ cho bất kỳ cá nhân hay DN nào để thực hiện các giao dịch vãng lai quốc tế trong phạm vi lãnh thổ của mình ở mức liên quan tới nguồn ngoại tệ chuyển vào thuộc cá nhân hay DN đó.

- Chính phủ Việt nam dự kiến rằng các quy định cấp phép của Chính phủ trong tương lai đối với các ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ mang tính thận trọng và sẽ quy định về các vấn đề như tỷ lệ an toàn vốn, khả năng thanh toán và quản trị DN. Thêm vào đó, các điều kiện đối với các chi nhánh NHNNg và các ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ được áp dụng trên cơ sở không phân biệt đối xử. Một ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam không được coi là một tổ chức hay một cá nhân nước ngoài và được đối xử quốc gia đầy đủ như một NHTM của Việt Nam, về việc thiết lập hiện diện thương mại.

- Việt Nam sẽ tích cực điều chỉnh cơ chế quản lý của Việt Nam đối với các chi nhánh NHNNg bao gồm các yêu cầu về vốn tối thiểu, phù hợp với thông lệ quốc tế được thừa nhận chung.

- Một chi nhánh NHNNg không được phép mở các điểm giao dịch, các điểm giao dịch hoạt động phụ thuộc vào vốn của chi nhánh. Việt Nam không có hạn chế về

số lượng các chi nhánh NHNNg. Tuy nhiên, các điểm giao dịch không bao gồm các máy ATM ở ngoài trụ sở chi nhánh. Các NHNNg hoạt động tại Việt Nam được hưởng đầy đủ đối xử tối huệ quốc và đối xử quốc gia về lắp đặt và vận hành các máy ATM.

3.1.2. Những cơ hội và thách thức đối với ABBANK sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Tham gia vào hội nhập quốc tế có nghĩa là chấp nhận quy luật cạnh tranh, đặc biệt là khi các hàng rào bảo hộ đã dần được dỡ bỏ cùng với việc thực thi các cam kết hội nhập quốc tế của ASEAN, Hiệp định thương mại Việt - Mỹ, WTO... Thực tế đó đã đặt ra cho hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và ABBANK nói riêng đứng trước những thách thức cạnh tranh cực kỳ gay gắt và càng gay gắt hơn khi Việt Nam đã trở thành thành viên của WTO.

3.1.2.1. Những cơ hội

Gia nhập WTO mang lại nhiều cơ hội cho hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và ABBANK nói riêng trên cả hai phương diện trực tiếp và gián tiếp:

- Cơ hội trực tiếp:

+ Thứ nhất, trở thành thành viên của WTO, Việt Nam được hưởng chế độ đãi ngộ tối huệ quốc (MFN) và chế độ đãi ngộ quốc gia (NT) trong lĩnh vực dịch vụ, các nước thành viên WTO phải mở cửa thị trường dịch vụ tài chính cho các ngân hàng Việt Nam theo nguyên tắc không phân biệt đối xử. Nhờ vậy, NHTM Việt Nam có điều kiện mở rộng hoạt động tại nước ngoài. Sau đó, khi thế và lực đã đủ mạnh, NHTM Việt Nam có đủ điều kiện để phục vụ khách hàng ở trong và ngoài nước.

+ Thứ hai, gia nhập WTO giúp NHTM Việt Nam tiếp cận một cách dễ dàng với chi phí rẻ các nguồn vốn từ thị trường tài chính quốc tế thông qua việc phát hành trái phiếu, niêm yết cổ phiếu trên các thị trường chứng khoán quốc tế để thu hút nguồn vốn đầu tư gián tiếp ở nước ngoài. NHTM Việt Nam trở nên linh hoạt hơn trong việc phản ứng với các diễn biến của thị trường trong nước và quốc tế để tối đa hoá lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro. Tự do hoá tài chính làm giảm chi phí vốn do mức độ rủi ro trên thị trường nội địa, thị trường tài chính trong nước trở nên thanh khoản hơn.

ABBANK đã tận dụng được tốt cơ hội thu hút nguồn vốn từ nước ngoài. ABBANK đã bán 15% vốn điều lệ cho Ngân hàng MAYBANK – Ngân hàng lớn nhất Malaysia, đứng thứ 136 trong số 1000 ngân hàng hàng đầu thế giới. ABBANK đã chào bán thành công với giá cổ phiếu gấp 5 lần mệnh giá, và đã thu về cho ABBANK một số vốn thặng dư không nhỏ (hơn 2.000 tỷ đồng) trong thời điểm mà nền kinh tế của Việt Nam nói riêng và của thế giới nói chung đang gặp khó khăn (tháng 3/2008). Sự kiện này được giới tài chính đánh giá là điều mà không phải NHTM Việt Nam nào cũng làm được, và là một trong những bước đi thành công nhất của ABBANK trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Maybank cũng đang tiếp tục xin Chính phủ Việt Nam cấp phép cho mua tiếp 5% vốn điều lệ của ABBANK, nâng tỷ lệ sở hữu vốn của ABBANK lên 20% trong năm 2009 này.

+ Thứ ba, theo các cam kết gia nhập WTO, các NHNNg được phép thiết lập hiện diện thương mại tại Việt Nam dưới các hình thức văn phòng đại diện, chi nhánh, ngân hàng liên doanh và ngân hàng 100% vốn nước ngoài (kể từ ngày 1/4/2007), các NHNNg cũng được phép nắm giữ tối đa 30% cổ phần tại các NHTM trong nước. Đây chính là cơ hội tốt để NHTM Việt Nam tiếp thu các công nghệ ngân hàng hiện đại và kinh nghiệm quản lý tiên tiến thông qua việc liên doanh liên kết, hợp tác kinh doanh, tiếp nhận hỗ trợ kỹ thuật từ phía NHNNg. Sự tham gia góp vốn của các NHNNg để trở thành đối tác chiến lược đồng nghĩa với việc nhà đầu tư nước ngoài tham gia quản trị, điều hành các ngân hàng trong nước, nhờ đó cải thiện và từng bước nâng cao kỹ năng quản trị, tại các Ngân hàng Việt Nam. Ngoài ra, NHTM Việt Nam còn có điều kiện nhận được sự hỗ trợ về tư vấn, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, nhờ đó tăng cường khả năng quản trị rủi ro nhờ ứng dụng các kỹ năng quản trị hiện đại và tiên tiến của nước ngoài.

ABBANK và đối tác chiến lược nước ngoài là MAYBANK đã ký kết hợp tác về nghiệp vụ và kỹ thuật NHTM. MAYBANK sẽ cùng với ABBANK xây dựng kế hoạch kinh doanh; phát triển và quản lý hệ thống khách hàng; phát triển mạng lưới trong nước; nghiên cứu khả năng kết nối các máy ATM của 2 ngân hàng; phát triển hoạt động kinh doanh ngoại tệ và nguồn vốn...

Ngoài ra, MAYBANK sẽ hỗ trợ ABBANK trong công tác quản lý rủi ro hoạt động và rủi ro thị trường, chia sẻ kinh nghiệm và xây dựng chiến lược nhân sự, tư vấn và cung cấp các giải pháp công nghệ thông tin...

+ Thứ tư, mức độ cạnh tranh trong dịch vụ tài chính tại Việt Nam ngày càng tăng do sự tham gia ngày càng mạnh mẽ của các định chế tài chính nước ngoài vào thị trường trong nước. Sự cạnh tranh này buộc các ngân hàng trong nước phải hoạt động theo nguyên tắc thị trường, giảm dần sự bảo hộ của Chính phủ. Qua đó thúc đẩy việc phân bổ nguồn lực một cách hợp lý hơn và cải thiện hiệu quả kinh doanh của ngân hàng, mức độ chuyên môn hoá ngày càng sâu rộng và hình thành nên các ngân hàng hoạt động kinh doanh chuyên biệt, tập trung vào những lĩnh vực mà mình có lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Khả năng cạnh tranh của NHTM Việt Nam cũng sẽ được nâng cao do sự liên kết, hợp tác với các định chế tài chính nước ngoài để tiếp nhận chuyển giao công nghệ, phát triển sản phẩm mới. Quá trình cạnh tranh cũng sẽ tạo ra những tập đoàn tài chính có quy mô lớn, tình hình tài chính lành mạnh, hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực và kinh doanh hiệu quả hơn.

+ Thứ năm, hội nhập làm gia tăng tính minh bạch của các NHTM Việt Nam, các ngân hàng trong nước sẽ phải áp dụng các chuẩn mực quốc tế (IAS) và chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) trong việc lập báo cáo tài chính và công bố thông tin. Nhờ vậy, kết quả hoạt động kinh doanh của NHTM được đánh giá chính xác hơn và có thể so sánh được với các ngân hàng khác cùng quy mô, các ngân hàng cũng dễ dàng hơn trong việc nhìn nhận và đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu của chính mình để đề ra hoặc thay đổi chiến lược kinh doanh phù hợp.

- Cơ hội gián tiếp

+ Trở thành thành viên chính thức của WTO, Việt Nam cũng được hưởng chế độ đãi ngộ tối huệ quốc (MFN) và chế độ đãi ngộ quốc gia (NT) trong lĩnh vực thương mại hàng hoá, đây là cơ hội để các DN Việt Nam mở rộng thị trường xuất khẩu do các hàng rào thuế quan ngày càng bị cắt giảm. Các DN này chính là đối tượng khách hàng tiềm năng của ngân hàng, các DN phát triển kéo theo quy mô hoạt động tăng, nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng (thanh toán quốc tế, tài trợ

thương mại, chuyển tiền, kinh doanh ngoại tệ,...) ngày càng gia tăng, nhờ vậy hệ thống ngân hàng có điều kiện phát triển hơn nữa.

Mặt khác, cùng với việc mở cửa thị trường trong nước, sự tham gia của các DN nước ngoài vào thị trường trong nước ngày càng nhiều, cạnh tranh ngay trên thị trường nội địa sẽ diễn ra mạnh mẽ. Đây chính là động lực thúc đẩy các DN trong nước phải tự thay đổi, điều chỉnh nhằm nâng cao NLCT nếu muốn tồn tại. Nhờ vậy, mức độ rủi ro của môi trường kinh doanh ngày càng giảm, góp phần làm cho hoạt động ngân hàng ngày càng an toàn và lành mạnh.

3.1.2.2. Những thách thức

- Một là, gia nhập WTO đặt NHTM Việt Nam nói chung là ABBANK nói riêng trước thách thức cạnh tranh gay gắt. NLCT của NHTM Việt Nam còn thấp, sản phẩm dịch vụ cung cấp còn đơn điệu, nền tảng công nghệ ngân hàng lạc hậu, kỹ năng quản trị điều hành còn bất cập. Ngược lại, các định chế tài chính nước ngoài vốn có thế mạnh về tiềm lực tài chính, kỹ năng quản trị tiên tiến, nền tảng công nghệ hiện đại, sản phẩm dịch vụ đa dạng và chất lượng dịch vụ cao. Các định chế tài chính nước ngoài cũng hưởng đầy đủ các chế độ đãi ngộ quốc gia như một ngân hàng trong nước. Do vậy, các NHNNg có nhiều lợi thế hơn trong cạnh tranh và thị phần của NHTM sẽ bị co hẹp lại nếu không có chiến lược kinh doanh hợp lý.

- Hai là, minh bạch là một trong những nghĩa vụ bắt buộc theo quy định của GATS. Để đáp ứng yêu cầu này, NHTM Việt Nam phải đáp ứng được các chuẩn mực an toàn trong hoạt động của TCTD theo nguyên tắc của basel II (tỷ lệ an toàn vốn CAR $\geq 8\%$; trích lập dự phòng rủi ro; đề ra tiêu chuẩn phân loại nợ theo IAS).

- Ba là, Gia nhập WTO cũng đặt NHTM Việt Nam trước nguy cơ phải đối mặt với nhiều rủi ro, đặc biệt là rủi ro thị trường (rủi ro lãi suất, rủi ro tỷ giá,...) và rủi ro hệ thống. Với việc mở cửa thị trường tài chính, thị trường tài chính Việt nam sẽ có mối quan hệ chặt chẽ và trở thành một bộ phận của thị trường tài chính toàn cầu. Như vậy, bất kỳ một sự biến động dù là nhỏ bé của thị trường tài chính toàn cầu cũng sẽ gây tác động đến thị trường tài chính trong nước.

- Bốn là, giống như NHTM Việt Nam, khả năng cạnh tranh của các DN trong nước còn nhiều hạn chế. Hội nhập WTO đặt các DN Việt Nam trước áp lực cạnh tranh mạnh mẽ. nếu không nhận thức được những thách thức do quá trình hội nhập mang lại và đề ra chiến lược điều chỉnh cho phù hợp, nhiều DN Việt Nam sẽ phải đối mặt với nguy cơ phá sản, bị thôn tóm, sáp nhập, thất bại ngay trên sân nhà. Điều đó làm tỷ lệ nợ xấu của NHTM có thể tăng cao, làm tăng rủi ro cho hoạt động kinh doanh của hệ thống ngân hàng.

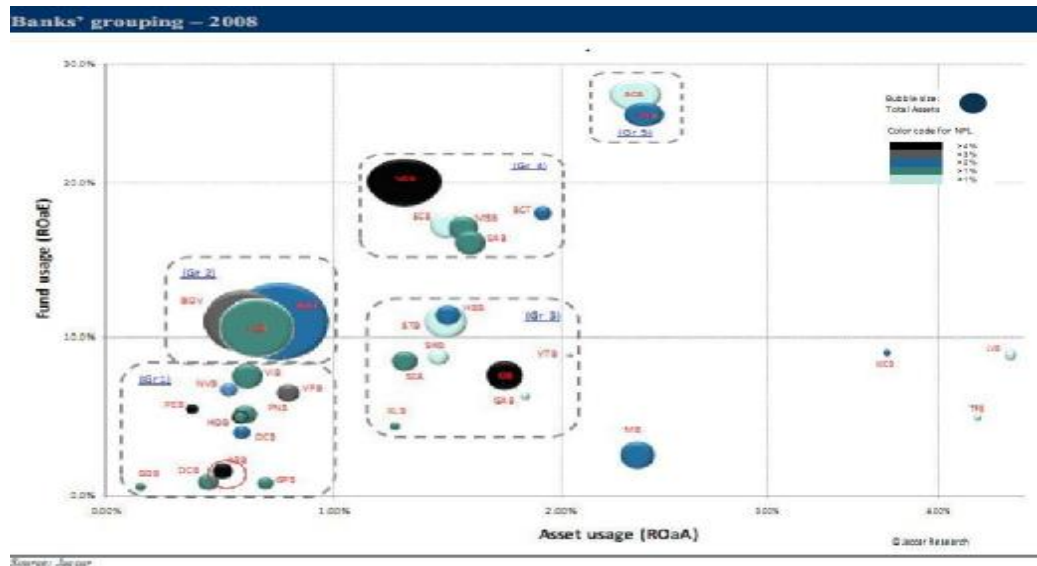
3.2. MỤC TIÊU VÀ TRIỂN VỌNG PHÁT TRIỂN CỦA ABBANK TRONG NHỮNG NĂM TỚI

3.2.1. Mục tiêu phát triển của ABBANK năm 2009

Bước sang năm 2009, ABBANK đặt chỉ tiêu tăng trưởng toàn diện về các chỉ tiêu tài chính như: tổng tài sản, huy động, dư nợ, lợi nhuận và mạng lưới giao dịch. Cụ thể, ABBANK dự kiến sẽ nâng tổng tài sản từ 13.747 tỷ đồng lên 19.365 tỷ đồng, tăng 41%. Vốn điều lệ dự kiến tăng 29% từ 2705 tỷ lên 3.482 tỷ đồng trong 2 đợt: đợt 1 (tháng 5/2009) phát hành thêm cổ phiếu cho Maybank, nâng tỷ lệ cổ phần của Maybank lên 20% theo cam kết đã ký; đợt 2 (tháng 10/2009) dự kiến tăng thêm vốn điều lệ bằng nguồn thặng dư và tỉ lệ chia cho cổ đông là 15%. Bên cạnh đó, ABBANK đặt mục tiêu tăng 82% thu nhập thuần từ dịch vụ; lợi nhuận trước thuế đạt 400 tỷ. Về quản lý rủi ro, ABBANK hạn chế tỷ lệ nợ xấu ở mức 3% trong năm 2009 và xây dựng chương trình quản lý rủi ro tín dụng. Hoạt động phát triển mạng lưới cũng được chú trọng, ABBANK dự kiến nâng cấp 24 Phòng giao dịch lên cấp Chi nhánh và thành lập thêm 20 PGD/CN mới, nâng mạng lưới lên gần 100 điểm trên toàn quốc.

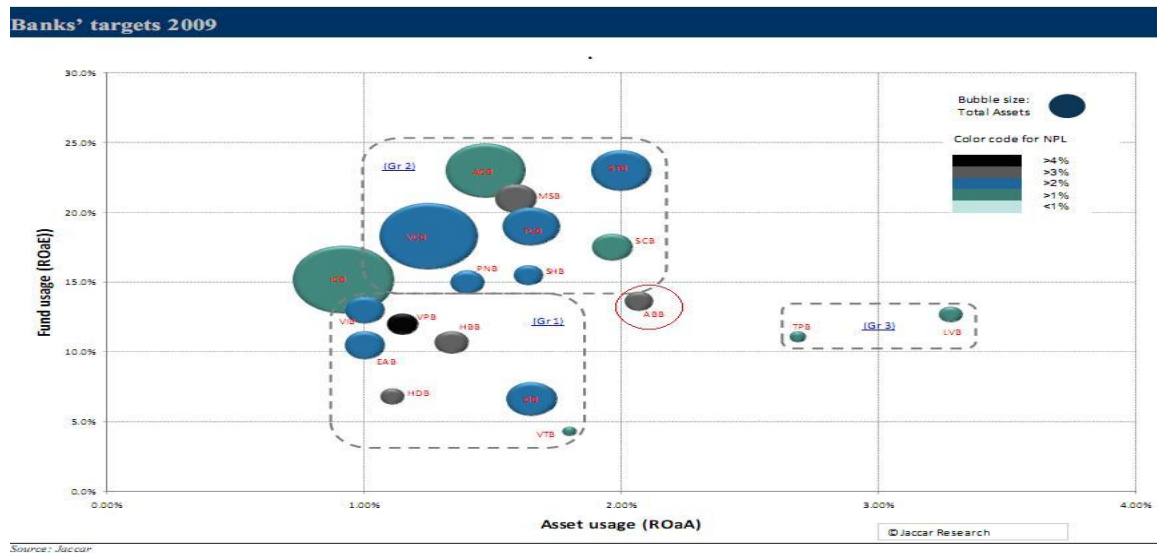
Theo một nghiên cứu mới đây của Quỹ đầu tư Jaccar dựa trên các tiêu chí về chỉ số ROE, ROA, NPL, và tổng tài sản của các NHTM tại Việt Nam, ABBANK hiện đang ở “Nhóm 1” trong 5 nhóm NHTM tại Việt Nam (cao nhất là “Nhóm 5”) như biểu đồ sau:

Biểu 3.1. Các nhóm NHTM Việt Nam năm 2008 (Nghiên cứu của Jaccar)



Cũng theo Jaccar, dựa trên chỉ tiêu đặt ra cho năm 2009 của các NHTM tại Việt Nam, thì ABBANK sẽ nâng cao dần vị thế của mình lên (một cách nhanh chóng) so với các ngân hàng cùng nhóm khác theo biểu đồ sau:

Biểu 3.2. Nhóm các NHTM Việt Nam theo kế hoạch năm 2009 (Nghiên cứu của Jaccar)



Đến nay đã qua 7 tháng của năm 2009, ABBANK công bố đạt 211 tỷ đồng lợi nhuận trước thuế. Tổng tài sản đến cuối tháng 7 đạt 19.612 tỷ đồng, đạt 101% kế hoạch cả năm. Hiện dư nợ cho vay của ABBank ở mức 9.139 tỷ đồng, đạt 82% kế hoạch năm 2009; tình hình huy động từ các tổ chức kinh tế và dân cư cũng tăng trưởng ổn định với trên 11.850 tỷ đồng, đạt 105% kế hoạch cả năm. Như vậy, hết năm 2009 này,

ABBANK có thể nói là sẽ thừa sức đạt kế hoạch cả năm, và sẽ nâng tầm được vị thế của mình trên thị trường tài chính trong nước như trong nghiên cứu của Jaccar.

3.2.2. Định hướng phát triển của ABBANK đến năm 2012 và tầm nhìn đến năm 2015

Mục tiêu của ABBANK là trở thành một trong 10 NHTM hàng đầu Việt Nam vào năm 2012 thể hiện qua các yếu tố: Quy mô, chất lượng hoạt động và hiệu quả kinh doanh. Hoạt động năng động, sản phẩm phong phú, kênh phân phối đa dạng, công nghệ hiện đại, kinh doanh an toàn hiệu quả, tăng trưởng bền vững, đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao. Đầu tư theo hướng tập đoàn tài chính đa năng với hoạt động cốt lõi là ngân hàng bán lẻ.

Cụ thể các chỉ tiêu tăng trưởng như sau:

Bảng 3.1. Một số chỉ tiêu tài chính của ABBANK giai đoạn 2009 – 2015

	2009	2012	2015
Vốn điều lệ	3.482	5.000	12.000
Tổng Tài sản	19.365	60.000	150.000
Huy động	11.073	39.000	98.000
Cho vay	10.460	36.000	90.000
Thu nhập	777	1.300	3.700
Lợi nhuận	460	780	3.000
EPS	1.800	2.000	2.500
ROA	2.07%	1.3%	1.7%
ROE	13.75%	15.5%	25%
Cổ tức	13%	14%	22%
Tỷ lệ nợ xấu	3%	2%	2%
Khách hàng DN	6.515	15.000	20.000
Khách hàng cá nhân	75.000	3.000.000	5.000.000
Tổng số chi nhánh/PGD	100 (24/76)	150 (50/100)	200 (70/130)
Tổng số nhân viên	2.000	3.000	5.000

Nguồn: Tài liệu chiến lược của ABBANK năm 2008

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ABBANK TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

3.3.1. Tăng cường tiềm lực tài chính

Với quy mô vốn như hiện nay, ABBANK sẽ khó đứng vững trong cạnh tranh trên thị trường tiền tệ Việt Nam, khi chúng ta từng bước thực hiện lộ trình cam kết của AFTA, BTA và WTO. Mặt khác, tiềm lực tài chính là một trong những nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến NLCT của các ngân hàng. Do vậy, ABBANK phải thực hiện mọi biện pháp để tăng cường tiềm lực tài chính của mình trong giai đoạn hiện nay. Đồng thời cũng

là đảm bảo những quy định của Chính phủ theo Nghị định số 141/2006/NĐ-CP về việc quy định mức vốn pháp định của các tổ chức tín dụng và nâng cao NLCT của mình.

3.3.1.1. Tăng vốn điều lệ và nâng cao tỷ lệ an toàn vốn

* Tăng vốn từ bên trong:

Trong vài năm trở lại đây, hoạt động kinh doanh của ABBANK liên tục có tốc độ tăng trưởng khá cao. Đây cũng là một nhân tố quan trọng để ABBAN thực hiện việc tăng vốn điều lệ. Nguồn vốn bổ sung tốt nhất chính là lợi nhuận giữ lại của ABBANK.

Tỷ lệ lợi nhuận chưa phân phối của ABBANK tăng nhanh trong giai đoạn 2006-2008. Lợi nhuận giữ lại của ABBANK năm 2006 đạt 8,6 tỷ đồng; năm 2007 đạt 41,7 tỷ đồng; năm 2008 đạt 140 tỷ đồng. Nếu tiếp tục giữ tốc độ tăng trưởng như hiện nay thì đây là nguồn vốn bổ sung rất lớn cho ABBANK. Mặt khác, ABBANK cần phát triển hơn nữa các nghiệp vụ, dịch vụ truyền thống hiện có, đồng thời khai thác các dịch vụ hiện đại – đây vốn là những dịch vụ mang lại lợi nhuận cao trong giai đoạn hiện nay. Trên cơ sở đó, ABBANK cần từng bước giảm tỷ trọng thu nhập từ các dịch vụ truyền thống, tăng dần tỷ trọng từ các dịch vụ hiện đại.

Hiện nay, phần lớn những người nắm giữ cổ phiếu không phải là các nhà đầu tư chuyên nghiệp. Nếu phân chia cổ tức thấp sẽ ảnh hưởng đến tâm lý cổ đông, ảnh hưởng đến giá cổ phiếu và uy tín của ngân hàng. Do đó, ABBANK cần xem xét thực hiện việc chia cổ tức bằng tiền mặt một phần còn lại là chia bằng cổ phiếu sẽ được các cổ đông ủng hộ. Đây là một hình thức quan trọng trong việc tăng vốn điều lệ của Ngân hàng.

* Tăng vốn từ bên ngoài:

Các nguồn vốn từ bên ngoài có thể giúp ABBANK gia tăng vốn bao gồm: Phát hành thêm cổ phiếu, tăng tỷ lệ nắm giữ của các cổ đông chiến lược, và phát hành trái phiếu dài hạn, trái phiếu chuyển đổi.

- Tăng vốn bằng phát hành cổ phiếu: Biện pháp này có thể làm tăng sự tự chủ về tài chính của ngân hàng trong tương lai nhưng chi phí phát hành cao hơn các phương thức khác và làm “loãng” quyền sở hữu.

- Tăng vốn bằng phát hành trái phiếu dài hạn: là biện pháp hiệu quả để tăng cường năng lực tài chính của ngân hàng đáp ứng yêu cầu trước mắt, nhưng về bản chất đây chỉ là tăng vốn tự có trên danh nghĩa, còn về lâu dài sẽ là một gánh nặng nợ nần, đồng thời chi phí vốn cao sẽ làm suy giảm mức lợi nhuận của ngân hàng.

- Tăng vốn bằng phát hành trái phiếu chuyển đổi: Trái phiếu chuyển đổi là trái phiếu có thể chuyển thành cổ phiếu thường vào một thời điểm được xác định trước trong tương lai. Loại trái phiếu này có đặc điểm là được trả một mức lãi suất cố định nên có vẻ giống như trái phiếu, nhưng mặt khác lại có thể chuyển đổi thành cổ phiếu thường của ngân hàng và đây cũng chính là điểm hấp dẫn của trái phiếu chuyển đổi. Đối với ngân hàng, khi phát hành trái phiếu chuyển đổi sẽ có lợi thế như: trái phiếu chuyển đổi có mức lãi suất thấp hơn trái phiếu không có tính chuyển đổi; ngân hàng sẽ tránh được tình trạng tăng số lượng cổ phiếu một cách nhanh chóng trên thị trường (điều này dẫn tới việc làm cho giá cổ phiếu thường bị sụt giảm); thu nhập trên mỗi cổ phần trước đây không bị giảm sút; giúp ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của mình, vì với việc phát hành trái phiếu chuyển đổi thì mặc dù lãi suất cao hơn so với huy động tiền gửi ngắn hạn nhưng khi ngân hàng có nguồn vốn ổn định thì có thể cho vay các dự án có thời gian dài hơn, điều này đồng nghĩa với việc có được một mức lãi suất cao hơn. Mặt khác, do khách hàng mua trái phiếu chuyển đổi có thêm quyền và cơ hội sở hữu cổ phiếu của ngân hàng (đặc biệt trong trường hợp ngân hàng có uy tín lớn) sẽ chấp nhận một mức lãi suất thấp hơn, do vậy ngân hàng có thể đưa ra một mức lãi suất “mềm hơn” khi phát hành loại trái phiếu này, kết quả là chênh lệch giữa lãi suất đầu vào và đầu ra cao hơn dẫn tới lợi nhuận của ngân hàng tăng lên. Đối với nhà đầu tư nắm giữ trái phiếu chuyển đổi, nhà đầu tư sẽ có được lợi thế là sự đầu tư an toàn của thị trường, thu nhập cố định và sự tăng giá trị của thị trường vốn. Tuy nhiên, bên cạnh những thuận lợi như vậy, trái phiếu chuyển đổi cũng gây ra một số bất lợi có thể có đối với ngân hàng và các cổ đông của ngân hàng như: Khi trái phiếu được chuyển đổi, vốn chủ sở hữu bị “pha loãng” do tăng số cổ phiếu lưu hành, từ đó cũng gây ra

sự thay đổi trong việc kiểm soát ngân hàng; nợ ngân hàng giảm thông qua chuyển đổi cũng có nghĩa là mất đi sự cân bằng của cán cân nợ vốn.

- Tăng tỷ lệ nắm giữ của các cổ đông chiến lược: Hiện nay, ABBANK có các cổ đông chiến lược là các tập đoàn lớn trong nước như EVN, PVFC, Geleximco,... và cổ đông chiến lược nước ngoài là Maybank. ABBANK có thể tăng vốn điều lệ thông qua việc gọi vốn từ cổ đông chiến lược trong và ngoài nước. Việc này phụ thuộc vào sự đánh giá tiềm năng phát triển của ABBANK, sức mạnh tài chính của các cổ đông chiến lược và chính sách của Chính phủ quy định đối với nhà đầu tư nước ngoài.

Việc ngân hàng tăng vốn tự có là hết sức cần thiết, nhưng vốn không phải là yếu tố duy nhất quyết định sự thành bại của ngân hàng, nên nếu vốn tăng quá nhanh nhưng hoạt động ngân hàng không tăng tương ứng, trình độ quản lý không theo kịp thì số vốn tăng sẽ được sử dụng không hiệu quả. Vì vậy điều quan trọng là ABBANK phải xác định được mức vốn tự có cần thiết đủ để bù đắp rủi ro, đồng thời lựa chọn giải pháp thích hợp để tăng vốn, nhằm đảm bảo được sức mạnh tài chính và NLCT của ngân hàng.

3.3.1.2. Nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng

Hiện nay, nợ xấu của ABBANK chiếm tỷ lệ khá lớn (trên 4%). Vì thế, việc phải làm trước mắt là cần phải nâng cao chất lượng công tác thẩm định tín dụng. Đồng thời cần tăng cường hoạt động thanh tra, kiểm tra trước, trong và sau khi cho vay nhằm nắm bắt, theo dõi đúng tình hình sử dụng vốn của khách hàng để từ đó có biện pháp nhằm hạn chế phát sinh nợ quá hạn nói riêng và nợ xấu nói chung. Đặc biệt, cần chú ý đến tính khả thi của dự án, hạn chế tư tưởng quá coi trọng tài sản thế chấp nợ vay.

Hiện nay, ABBANK đã ban hành hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ. Tuy nhiên, ABBANK còn cần phải nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý, cán bộ tín dụng theo hướng giới chuyên môn nghiệp vụ, có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp nhằm đảm bảo thực hiện tốt công việc. Đây là yếu tố quyết định đến chất lượng tín dụng, là cơ sở để hạn chế rủi ro.

Mặt khác, ABBANK cần nghiên cứu và hoàn thiện hơn quy định về trích lập dự phòng rủi ro tín dụng sao cho phù hợp với thông lệ quốc tế. Quỹ này được hình thành bằng cách trích lập rồi hạch toán vào chi phí hoặc trích lập từ thu nhập ròng từ lãi.

Một giải pháp để xử các khoản nợ xấu của Ngân hàng là phải thành lập ra một công ty quản lý nợ và khai thác tài sản trực thuộc ngân hàng, sau đó có kế hoạch quản lý và khai thác những khoản nợ này để đạt được hiệu quả cao nhất. Nhờ vậy, ngân hàng có thể loại những khoản nợ xấu ra khỏi bảng cân đối kế toán, đồng thời làm sạch các báo cáo tài chính của Ngân hàng. Hiện nay, ABBANK đang tiến hành xin ý kiến Đại hội đồng cổ đông về việc thành lập Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản trực thuộc ABBANK (ABBANK AMC), vốn điều lệ tại thời điểm thành lập do ABBANK cấp là 200 tỷ đồng. Và ABBANK AMC sẽ sớm được thành lập ngay trong năm 2009 này.

3.2.2. Nâng cao năng lực công nghệ

Hiện tại, ABBANK đã nhận chuyển giao Core Banking T24 của hãng Temanos- Thụy sỹ. Đây là phần mềm lõi ngân hàng tiên tiến mà một số NHTM tại Việt Nam đã triển khai thành công và đang áp dụng có hiệu quả.

Tuy nhiên, các thiết bị công nghệ thông tin có tuổi thọ rất thấp. Các thiết bị này chỉ sau một thời gian ngắn từ 3-5 năm đã không còn tương thích với công nghệ tiên tiến. Do đó, trong giai đoạn 2009-2015, ABBANK phải tiếp tục đầu tư công nghệ để triển khai các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích như: thẻ ghi nợ, hệ thống ngân hàng điện tử cùng với các tiện ích khác khai thác từ công nghệ.

Mặt khác, việc nâng cao trình độ nhân lực vận hành công nghệ phải được thực hiện nhanh vì đây là yếu tố quyết định hiệu suất sử dụng công nghệ.

Bên cạnh việc ứng dụng công nghệ mới, ABBANK cần phải tập trung lập dự án một cách bài bản và chi tiết về việc lựa chọn quy trình nghiệp vụ của mình. Việc lựa chọn quy trình nghiệp vụ sẵn có theo quy định quốc tế sẽ rút ngắn thời gian thực hiện và giảm bớt nhiều chi phí liên quan đến việc xây dựng nghiệp vụ ban đầu. Hiện nay, trong quá trình hoạt động, ABBANK vẫn áp dụng các chuẩn mực kế toán Việt

Nam nên vẫn chưa sát với chuẩn mực quốc tế nên vẫn còn nhiều bất cập trong quá trình giao dịch với đối tác nước ngoài. Mặt khác, ABBANK cũng cần chú ý tới chi phí bản quyền công nghệ khi triển khai mở rộng mạng lưới hoạt động. Vì vậy, cần có sự lựa chọn phù hợp với quy mô và chiến lược phát triển của mình.

3.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được đánh giá là nguồn lực quý giá nhất của bất kỳ một tổ chức ngân hàng nào. Một đội ngũ lao động có chất lượng cao là cơ sở để ngân hàng có thể khai thác hiệu quả các nguồn lực khác như vốn, công nghệ để tạo ra những lợi thế cạnh tranh. Các phân tích trong các giải pháp về tài chính, công nghệ cũng đã chỉ cho chúng ta thấy được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực trong việc tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh của ngân hàng. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một nhiệm vụ mang tính cấp bách và chiến lược nhằm nâng cao NLCT và đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và lâu dài của ngân hàng.

ABBANK cần phải nhanh chóng xây dựng một chiến lược về quản trị nguồn nhân lực và thiết lập một cơ chế thực thi chiến lược đó hiệu quả. Nội dung cơ bản của chiến lược quản trị nguồn nhân lực gồm:

3.2.3.1. Xây dựng một hệ thống phương pháp luận, các công cụ, phương tiện đánh giá và tuyển dụng nhân sự minh bạch và khoa học

3.2.3.1.1. Phương pháp luận năng lực toàn diện

Việc xây dựng phương pháp luận về tuyển dụng và đánh giá nhân viên khá phức tạp. Trong khuôn khổ của đề tài, tôi xin giới thiệu một phương pháp đang được áp dụng rất phổ biến ở những tổ chức kinh doanh có mức độ phức tạp cao như ngân hàng, công ty kiểm toán. Phương pháp này có tên gọi là phương pháp luận năng lực toàn diện và được đánh giá có tính khoa học cao, được áp dụng khá hiệu quả trong công tác quản trị nguồn nhân lực mà ABBANK có thể học hỏi và áp dụng.

Năng lực nghề nghiệp tổng thể là một hệ thống những phẩm chất và năng lực của nhân viên phản ánh hiệu quả làm việc có thể quan sát được bao gồm kiến thức

chuyên môn, kỹ năng, quan điểm và những hành vi của các cá nhân cũng như là những năng lực về tổ chức, quy trình của một tập thể nhằm tạo ra cho DN hay tổ chức những lợi thế cạnh tranh bền vững.

Đây là hệ thống đánh giá năng lực của từng cá nhân và năng lực của hoạt động tập thể và có tính mở. Bên cạnh những kiến thức có rất nhiều các phẩm chất khác như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng lãnh đạo, khả năng chịu đựng áp lực công việc cao, mức độ trung thành với tổ chức mà các nhân viên cần có để mang lại hiệu quả kinh doanh cao hơn cho tổ chức. Việc đánh giá nhân viên được xây dựng trên một ma trận các phẩm chất, kỹ năng cụ thể và có thể được thay đổi và bổ sung cho phù hợp với đặc thù của từng ngành nghề và đặc điểm của tổ chức. Nội dung khung năng lực toàn diện được nêu chi tiết tại phần phụ lục.

3.2.3.1.2. Xây dựng hệ thống các công cụ và phương tiện để đánh giá nhân viên

Trên cơ sở khung năng lực toàn diện, ABBANK cần thiết kế những công cụ và phương tiện để đánh giá mức độ thành thạo nghiệp vụ của các nhân viên làm cơ sở cho việc tuyển dụng cũng như xét thưởng định kỳ hàng năm.

Hệ thống công cụ và phương tiện để đảm bảo đánh giá công bằng, khách quan hiệu quả công việc và mức độ thành thạo của nhân viên thường bao gồm những nội dung sau:

- + Ma trận chấm điểm từng chỉ tiêu trong khung năng lực toàn diện theo từng cấp bậc cho mỗi vị trí công việc.
- + Tùy thuộc vào tính chất của mỗi công việc cụ thể mà mẫu biểu thiết kế để đánh giá nhân viên sẽ khác nhau.
- + Tổ chức thảo luận, đánh giá, bình xét thi đua theo định kỳ hàng năm phải đảm bảo tính khách quan, minh bạch để đảm bảo cơ sở cho đề bạt, khen thưởng, nâng lương.

Khung năng lực toàn diện là cơ sở để ngân hàng thiết kế các mẫu đánh giá, chấm điểm, các quy trình tuyển dụng, nội dung và hình thức đề thi tuyển một cách khoa học và hiệu quả.

3.2.3.2. Xây dựng cơ chế đãi ngộ minh bạch

Hiện nay, cơ chế trả lương của ABBANK đã dựa trên kết quả thành tích công việc của nhân viên chứ không chỉ dựa trên bằng cấp. Tuy nhiên, ABBANK cũng cần phải xây dựng một cơ chế trả lương phù hợp với từng vị trí công tác trên cơ sở đánh giá năng lực toàn diện của nhân viên. Để làm được điều này, ABBANK cần phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Lương dựa trên vai trò của nhân viên là nguyên tắc chính. Nhân viên được trả lương ở mức cạnh tranh của thị trường cho vai trò và mức độ công việc họ đảm nhận trong ABBANK.

- Lương cơ bản thừa nhận những kỹ năng chính, kinh nghiệm và kiến thức của nhân viên trong vai trò của họ trong ABBANK.

- Thưởng được quyết định bởi hiệu quả công việc cũng như kết quả hoạt động cá nhân và những quỹ hiện có của ABBANK.

Với 3 nguyên tắc trên, ABBANK có thể thống nhất và khách quan xuyên suốt các vai trò, vị trí công việc trong toàn hệ thống. Nó giúp cho việc xác định giá trên thị trường và tăng sự minh bạch trong chế độ lương, thưởng của ABBANK. Chính sách này sẽ góp phần động viên nhân viên, đặc biệt là tạo ra sự gắn bó lâu dài của các nhân viên với ABBANK.

3.2.3.3. Công tác đào tạo và đào tạo lại nhân viên

Xác định công tác đào tạo nhân viên nhằm nâng cao tính chuyên nghiệp và cập nhật những kỹ năng, nghiệp vụ mới. Năm 2008, ABBANK đã thành lập Trung tâm đào tạo cho riêng mình để thực hiện các khoá đào tạo ngắn hạn cho nhân viên. Công việc này cũng góp phần không nhỏ nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, phong cách phục vụ của nhân viên ABBANK. Tuy nhiên, để đảm bảo chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo, ABBANK cần chú trọng những vấn đề sau:

- ABBANK cần xây dựng một chiến lược đào tạo dài hạn trên cơ sở chiến lược kinh doanh. Từ đó sẽ thống nhất trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực và kinh doanh nhằm tăng hiệu quả hoạt động.

- Thực hiện đánh giá kết quả đào tạo khoa học và nghiêm túc. Phương pháp đánh giá kết quả đào tạo có thể sử dụng là phương pháp khảo sát, điều tra bằng bảng câu hỏi để kịp thời có những cải tiến, sửa đổi phù hợp. Mặt khác, cũng cần đánh giá mức độ tiến bộ của nhân viên sau các khoá đào tạo dựa trên chất lượng và hiệu quả công việc, thông qua ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp và bản thân nhân viên.

- ABBANK phải tiến hành đánh giá nhân tài và tổ chức nhân tài từ đó giúp ABBANK phát triển tài năng lãnh đạo cũng như đảm bảo giữ chân được nhân tài để dẫn dắt ngân hàng trong tương lai. Để đạt được điều này, ABBANK cần xây dựng quy trình phát triển nghề nghiệp cho những nhân tài hiện có và tiềm năng. Với những tài năng này, ABBANK sẽ thực hiện việc bồi dưỡng và đào tạo nhân tài thông qua việc gửi tham gia các khoá đào tạo dài hạn (thạc sỹ, tiến sỹ) ở trong nước hay nước ngoài trong những lĩnh vực ưu tiên phát triển (như dịch vụ ngân hàng, kinh doanh các sản phẩm phái sinh, các sản phẩm ngân hàng bán lẻ mới,...).

Ngoài ra, ABBANK cần thực hiện linh hoạt hình thức đào tạo trong công việc (On the job training). Rất nhiều nghiệp vụ ngân hàng là những nghiệp vụ đòi hỏi một sự tích lũy kinh nghiệm lâu dài. Trong quá trình làm việc, các nhân viên, đặc biệt là nhân viên mới còn thiếu kinh nghiệm sẽ học hỏi được nhiều hơn và nhanh hơn thông qua sự hướng dẫn của đồng nghiệp. Quá trình trao đổi nghiệp vụ thường xuyên giúp các nhân viên học hỏi và tự nâng cao năng lực tốt hơn.

3.2.3.4. Đối mới hình thức và nội dung tuyển dụng

Trên cơ sở chiến lược kinh doanh, ABBANK cần cân đối, xem xét nhu cầu và yêu cầu tuyển dụng cụ thể đối với từng vị trí công việc của các phòng ban trong hiện tại và kế hoạch phát triển trong tương lai. Đồng thời, ABBANK cũng phải lưu ý khi tuyển dụng phải trả lời được các câu hỏi sau:

- Bổ sung vào các vị trí khuyết có tạo điều kiện tổ chức lại cơ cấu hiện hữu không (tái phân công công việc, làm cho giờ làm việc và nơi làm việc linh hoạt hơn)?

- Có khả năng làm tăng mức độ sử dụng con người, hoặc tự động hoá, hoặc giảm thiểu mức độ quan liêu không?

- Công tác tuyển dụng cần đem lại giá trị gì và những nguồn lực nào sẵn có (tình hình thị trường tuyển dụng lao động, tình hình của các đối thủ cạnh tranh, mức độ cần kíp của nhu cầu)?

- Liệu tổ chức chú trọng việc kết hợp chính xác cung – cầu hay quan tâm hơn đến việc phát triển nguồn nhân lực tiềm tàng?

ABBANK cần phải xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và hoàn chỉnh. Đặc biệt, trước khi tuyển dụng ABBANK cần hoạch định và phân tích một cách kỹ lưỡng về nội dung công việc. Rất nhiều trường hợp nhân viên mới tuyển không nắm được chính xác nội dung công việc cần làm và ngân hàng trông đợi gì ở họ. Điều này là do hồ sơ phân tích công việc, vị trí không được thiết kế bài bản. Hồ sơ công việc bao gồm một bảng mô tả nội dung công việc (Nhân viên được trông đợi phải làm những gì) và một bảng liệt kê chi tiết yêu cầu cho công việc (Những kỹ năng, khả năng nào cần có để thực hiện công việc).

Mặt khác, chất lượng của mỗi đợt tuyển dụng phụ thuộc vào khả năng thu hút nhiều ứng cử viên tiềm năng tham gia hay không. Vì vậy, công tác tuyên truyền, quảng cáo về chương trình tuyển dụng là rất cần thiết, không chỉ là việc đăng thông tin tuyển dụng trên trang web của mình. Ngoài ra, đối với những vị trí quan trọng, nguồn nhân lực chất lượng cao, ABBANK cũng nên cần đến sự tư vấn của các công ty tuyển dụng chuyên nghiệp như Vietnamworks, ILA,... để có thể nhận được nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu phát triển của mình.

Như vậy, trong một môi trường kinh doanh không ngừng vận động, thay đổi và nguồn nhân lực đang ngày càng trở nên khan hiếm. ABBANK cần phải tư duy lại các chiến lược và quy trình sử dụng nhân sự bên ngoài, thu hút, tuyển dụng, phát triển và giữ chân nhân tài. Bởi vì, hiện nay nền tảng tri thức đóng vai trò chủ đạo, chất lượng nhân viên của ngân hàng sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến vị thế cạnh tranh và khả năng thành công trước đối thủ cạnh tranh của ngân hàng đó. Các ngân hàng có thói quen tuyển dụng mà hồ sơ kỹ năng ứng cử viên chỉ phản ánh được khả năng nguồn nhân lực hiện tại, đã có sẽ không duy trì được lợi thế cạnh tranh thông qua nguồn nhân lực.

3.2.4. Nâng cao năng lực quản lý và điều hành

3.2.4.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự quản lý

Để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự quản lý, ABBANK cần xây dựng một cơ chế lựa chọn nhân sự quản lý công khai và minh bạch. Việc lựa chọn các nhân sự ở vị trí quản lý cần được kết hợp với việc đánh giá nhân viên hàng năm, theo đúng các mức độ tiến bộ về các mặt, các tiêu chí theo năng lực toàn diện.

ABBANK cần xây dựng một kế hoạch nhân sự quản lý, có kế hoạch bồi dưỡng cán bộ nguồn để đảm bảo tính kế thừa liên tục, tránh gây xáo trộn không cần thiết khi có những biến động về nhân sự quản lý và đáp ứng được nhu cầu về nhân sự quản lý khi thực hiện mở rộng mạng lưới hoạt động của ngân hàng.

Hiện nay, kinh nghiệm quản lý các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại của Ban lãnh đạo của ABBANK còn yếu, đặc biệt là kinh nghiệm sử dụng các công cụ hiện đại và công tác quản trị rủi ro. Do đó, ABBANK cần tổ chức các khóa đào tạo riêng biệt cho cán bộ quản lý và hợp tác với các ngân hàng nước ngoài tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn ở nước ngoài cho cán bộ quản lý. Các khóa đào tạo cần đặc biệt chú trọng đến những xu thế mới trong sự phát triển của lĩnh vực ngân hàng trong khu vực và trên thế giới. Đồng thời cần phải quan tâm đến xu thế về sự thay đổi danh mục tài sản của ngân hàng, hướng tới các dịch vụ về đầu tư, sản phẩm phái sinh và vấn đề gia tăng rủi ro thị trường.

Mặt khác, ABBANK cần tranh thủ sự hỗ trợ về quản trị điều hành từ các cổ đông chiến lược trong nước như EVN, và đặc biệt là từ cổ đông chiến lược nước ngoài Maybank. Đây là một lợi điểm của các NHTMCP mà các NHTMNN không có được. Đồng thời, ABBANK cũng nên xem xét giải pháp thuê các nhân sự quản lý nước ngoài. Việc thuê các nhân sự quản lý giỏi nước ngoài đòi hỏi chi phí cao song cũng mang lại rất nhiều lợi ích như: Tài năng, kinh nghiệm quản lý các ngân hàng hiện đại sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của ABBANK. Từ đó, nó sẽ tạo ra áp lực đổi mới mạnh mẽ hơn đối với bản thân nhân viên của ABBANK, tạo ra một phong cách làm việc chuyên nghiệp hơn.

3.2.4.2. Nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động điều hành

Đối với việc điều hành các hoạt động kinh doanh hàng ngày của ngân hàng thì cần phải thực hiện phân công, phân nhiệm rõ ràng giữa các bộ phận chức năng cũng như vị trí điều hành. Hiện nay, cơ cấu tổ chức của ABBANK cũng đã phân tách các chức năng giữa khối kinh doanh và khối quản lý hành chính chức năng. Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động vẫn nảy sinh những vấn đề về thông tin trong công tác điều hành. Do đó, ABBANK cần phải quan tâm tới những vấn đề sau:

- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý (MIS) đảm bảo sự thông suốt của các luồng thông tin từ các phòng ban, thậm chí là từ mỗi nhân viên về phòng ban và tới ban lãnh đạo cũng như từ ban lãnh đạo ABBANK đến các phòng ban và tới từng nhân viên trong toàn hệ thống.

- Thiết kế và sử dụng các mẫu báo cáo phù hợp nhằm bảo đảm cung cấp đầy đủ và kịp thời các thông tin chính xác về tình hình hoạt động của ngân hàng cũng như các biến động của thị trường để phục vụ cho việc ra quyết định của ban lãnh đạo. Trong đó, cần đặc biệt chú trọng đến các báo cáo phục vụ cho công tác quản trị rủi ro.

- Thiết lập các quy trình xử lý nghiệp vụ đầy đủ và rõ ràng. Hiện ABBANK đã có các cẩm nang về các quy trình nghiệp vụ ngân hàng. Tuy nhiên, cần liên tục cập nhật các nghiệp vụ mới phát sinh trong quá trình hoạt động của một ngân hàng bán lẻ hiện đại nhằm đảm bảo sự tuân thủ các quy định về an toàn và hiệu quả trong toàn hệ thống.

3.2.5. Đa dạng hoá sản phẩm và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng

Theo các nghiên cứu của các chuyên gia ngân hàng trên thế giới, cách đây chỉ 15 – 20 năm, nguồn thu nhập chính của hầu hết các ngân hàng ở Mỹ và Châu Âu là từ hoạt động huy động vốn và cho vay, chiếm khoảng 90% tổng thu nhập. Đến nay, tỷ lệ này đã giảm xuống chỉ còn 60%, thậm chí có lúc chỉ còn 40%. Hiện nay, các NHTM Việt Nam, thu nhập chủ yếu vẫn từ các sản phẩm dịch vụ truyền thống như huy động vốn, cho vay, kinh doanh ngoại tệ,... Đây là một điểm yếu của ngân hàng Việt Nam. Để tồn tại và duy trì lợi thế cạnh tranh, lợi nhuận, các ngân

hàng phải thay đổi phương thức hoạt động của mình, thực hiện đa dạng hoá sản phẩm và tập trung nhiều vào hướng phát triển các dịch vụ.

3.2.5.1. Đa dạng hoá sản phẩm

Điểm yếu lớn nhất của các NHTM Việt Nam cũng như ABBANK là phụ thuộc quá nhiều vào tín dụng, sản phẩm dịch vụ còn hạn chế. Hơn nữa, với nhóm khách hàng mục tiêu là các khách hàng cá nhân và các DN vừa và nhỏ, dịch vụ là yếu tố không thể thiếu để có thể phục vụ tốt nhằm thu hút và lôi kéo được nhóm khách hàng này. Do đó, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ là một vấn đề mang tính chiến lược dài hạn và cần phải cải tổ mạnh mẽ nhất của ABBANK khi các NHNNg được đối xử bình đẳng như những ngân hàng trong nước.

Với hệ thống phần mềm lõi Core Banking mà ABBANK đã làm chủ hoàn toàn và tương thích với phần mềm của các ngân hàng tiên tiến trên thế giới. ABBANK có khả năng phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng bán lẻ như các ngân hàng tiên tiến khác. Tuy nhiên, yếu tố quan trọng nhất vẫn là chất lượng nguồn nhân lực. Do đó, giải pháp phát triển sản phẩm, dịch vụ của ABBANK cần quan tâm những vấn đề sau:

- Hợp tác cung cấp sản phẩm dịch vụ với các tổ chức tài chính nước ngoài để học hỏi kinh nghiệm. Chiến lược này đã được ABBANK thực hiện, tuy nhiên ABBANK cần phải thúc đẩy hoạt động này hơn nữa thông qua việc mở rộng quan hệ hợp tác với các ngân hàng trên thế giới, tập trung vào hoạt động thanh toán quốc tế và làm đại lý cho các ngân hàng này tại Việt Nam.

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Để có thể cung cấp những sản phẩm dịch vụ mới, ABBANK cần chú ý nghiên cứu các sản phẩm, dịch vụ đang được các ngân hàng trên thế giới triển khai cũng với những nghiên cứu cụ thể về nhu cầu trong nước để có những sửa đổi hoặc cải tiến phù hợp với nhu cầu thực tế trong nước. Công tác này cần phải chú trọng và tận dụng lợi thế mà ABBANK hiện đang có được – công nghệ tiên tiến, sự trợ giúp của các cổ đông chiến lược. Trong quá trình phát triển sản phẩm mới, ABBANK cần tập trung nâng

cao chất lượng dịch vụ truyền thống, đồng thời khai thác các sản phẩm mới, đặc biệt là các sản phẩm gia tăng – dịch vụ tăng thêm giá trị các dịch vụ cơ bản và thu hút khách hàng – bao gồm: Thời gian xử lý giấy tờ, giờ mở cửa hoạt động, các tiện nghi trong phòng đợi, sự nhiệt tình giúp đỡ, thân thiện,...của nhân viên ngân hàng,... Đây chính là mấu chốt tạo nên sự khác biệt trong sản phẩm của ABBANK so với các ngân hàng khác.

Việc nghiên cứu phát triển sản phẩm mới cũng cần phải được tiến hành đồng bộ với những giải pháp marketing khác nhằm quảng bá sản phẩm, dịch vụ rộng rãi đồng thời xác định được phản ứng của khách hàng để có những quyết định đầu tư đúng đắn.

3.2.5.2. Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng

Hiện nay, sự cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng gay gắt. Khách hàng ngày càng có nhiều cơ hội lựa chọn các dịch vụ và vì thế mức độ trung thành của người tiêu dùng đối với ngân hàng cũng thay đổi theo chiều hướng giảm dần. Chính chất lượng, phong cách phục vụ chuyên nghiệp, tận tình của ngân hàng sẽ tạo ra sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ giữa các ngân hàng bởi chất lượng dịch vụ ngân hàng do sự cảm nhận của chính khách hàng. Vì vậy, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng nhằm thu hút và giữ chân khách hàng là một yếu tố hết sức quan trọng để đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững, là một phần quan trọng trong nỗ lực nâng cao khả năng cạnh tranh của ABBANK.

Song song với việc nghiên cứu, cải tiến các dịch vụ cung cấp về mặt kỹ thuật, ABBANK cần chú trọng nhiều hơn đến chất lượng hoạt động giao dịch trực tiếp với khách hàng, đảm bảo khách hàng luôn được hài lòng khi sử dụng dịch vụ của ngân hàng về cả chất lượng sản phẩm lẫn chất lượng phục vụ. Điều này phụ thuộc trước hết vào tác phong làm việc và văn hoá giao dịch của các giao dịch viên. Chương trình thực hiện “5 giá trị cốt lõi” của ABBANK đã có những kết quả nhất định. Do đó, ABBANK cần đẩy mạnh hơn nữa chương trình thực hiện “5 giá trị cốt lõi” của mình để tạo động lực thúc đẩy kỹ năng chuyên nghiệp trong phục vụ và hình thành văn hoá ABBANK. Ở các NHNNg, các nhân viên giao dịch thường phải

tuân thủ rất nghiêm ngặt các quy định về giao tiếp với khách hàng từ cách nói năng, chào hỏi đến cách trả lời điện thoại. Tất cả những hành vi tuy rất nhỏ đó cũng đều có chuẩn mực quy định cụ thể để đảm bảo tính chuyên nghiệp của mỗi nhân viên.

Mặt khác, ABBANK cũng cần linh động hơn nữa trong việc kéo dài thời gian phục vụ của những chi nhánh nằm ở các trung tâm để tạo điều kiện thuận tiện hơn trong giao dịch với khách hàng. Các khách hàng cá nhân của ABBANK là tầng lớp thị dân trung lưu và công nhân viên, có công việc ổn định, sẽ khá bất tiện nếu thời gian giao dịch của ABBANK trùng với thời gian làm việc hành chính của họ một cách cứng nhắc. Do đó, ABBANK cần xem xét tới đặc điểm khu vực hoạt động của từng chi nhánh, phòng giao dịch để linh hoạt thay đổi thời gian giao dịch.

3.2.6. Đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu và mở rộng mạng lưới chi nhánh

3.2.6.1. Đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu

Trong lĩnh vực ngân hàng, thương hiệu là một tài sản vô hình và có tính quyết định sự sống còn của ngân hàng. Nó tạo nên uy tín và sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Do đó, ABBANK cần phải quan tâm đúng mức đến các hoạt động xúc tiến và quảng bá thương hiệu của mình cả trong nước và nước ngoài.

ABBANK cần đặt trọng tâm phục vụ là khách hàng, lợi ích của khách hàng cũng là lợi ích của ABBANK. Vì vậy, chiến lược marketing của ABBANK cần được xây dựng và thực hiện song song với chiến lược kinh doanh. Chiến lược marketing cần nhấn mạnh đến công tác xúc tiến, truyền thông và nâng cao hình ảnh thương hiệu ABBANK theo hướng:

- Công tác truyền thông phải gắn liền với việc giới thiệu, thông tin về các dịch vụ, tiện ích và mức độ an toàn trong giao dịch với ngân hàng. Đặc biệt, cần quan tâm tới văn hoá ABBANK trong hoạt động giao dịch trực tiếp với khách hàng. Vì chỉ có sự cảm nhận của khách hàng thông qua giao tiếp trực tiếp mới đánh giá đúng chất lượng dịch vụ của ngân hàng.

- ABBANK cần lựa chọn phương thức xúc tiến hỗn hợp gồm các phương thức như: Quảng cáo, tài trợ, giao dịch cá nhân, marketing trực tiếp, tuyên truyền hoạt động của ngân hàng trong xã hội và các chương trình khuyến mãi. Đặc biệt, trong giai đoạn hiện nay, quảng cáo và quan hệ công chúng là những phương thức có thể nói là hiệu quả nhất. Mặt khác, ABBANK cũng cần liên kết với những ngân hàng, DN tên tuổi lớn, có thương hiệu nổi tiếng trong và ngoài ngành ngân hàng để tạo sự cộng hưởng trong phát triển thương hiệu.

3.2.6.2. Mở rộng mạng lưới chi nhánh của ABBANK

Khách hàng mục tiêu của ABBANK là các DN vừa và nhỏ và khách hàng cá nhân. Do đó, ABBANK cần phát triển mạng lưới chi nhánh của mình trên tất cả các tỉnh, thành phố trọng điểm trên cả nước, gắn với nhu cầu của khách hàng. Việc mở rộng các chi nhánh cần thực hiện theo hướng sau:

- Ưu tiên mở rộng mạng lưới tại các vùng kinh tế trọng điểm, các địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao. Tiếp đến là mở rộng ra các tỉnh, thành phố lân cận. Khi mở chi nhánh đầu tiên tại một địa phương thì quy mô chi nhánh phải đủ lớn để có thể đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. Tiếp đó sẽ mở thêm các chi nhánh, PGD tại khu vực đó tùy thuộc vào tiềm năng của địa phương.

- Tăng cường mở các PGD, điểm giao dịch tại các trung tâm thương mại, siêu thị. Khi mở các PGD, điểm giao dịch tại đây sẽ tạo sự tiện lợi cho khách hàng khi mà thói quen mua sắm của người dân đã dần thay đổi. Mặt khác, mở các PGD, điểm giao dịch tại đây sẽ tiếp xúc với lượng khách hàng nhiều hơn so với các PGD thông thường. Đồng thời, chi phí đầu tư và bảo vệ sẽ thấp hơn cũng như thời gian hoạt động kéo dài trong cả ngày lễ và cuối tuần.

- ABBANK cần mở rộng mạng lưới hoặc liên kết với các ngân hàng khác trong hệ thống máy rút tiền tự động (ATM). Đây là một trong những trạm giao dịch của ngân hàng được bố trí ở nhiều nơi và không bị giới hạn bởi thời gian. Ngoài ra, hệ thống ATM cũng là một kênh quảng bá các sản phẩm dịch vụ và các tiện ích mới trong sản phẩm của ABBANK.

Khi mở rộng mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, ABBANK phải tính toán kỹ hiệu quả hoạt động và khả năng quản lý của mình để có những bước đi thận trọng và hiệu quả nhất.

3.2.7. Tăng cường hợp tác quốc tế

Tăng cường hợp tác quốc tế, tranh thủ tối đa sự hỗ trợ của các tổ chức tài chính quốc tế để đổi mới và nâng cao năng lực chất lượng hoạt động, NLCT là chiến lược của nhiều NHTM Việt Nam trong vài năm trở lại đây.

Hiện nay, ABBANK đã có hợp tác với nhiều các tổ chức tài chính, các DN nước ngoài như:

- Hợp tác với ngân hàng Deutsche Bank về việc cung cấp cho Ngân hàng này các dịch vụ thu hộ, chi trả, và dịch vụ thanh toán/chi trả tiền lương... Hợp tác cùng Deutsche Bank sẽ là cơ hội tốt để học hỏi kinh nghiệm từ một định chế tài chính lớn của nước ngoài về công nghệ và nghiệp vụ ngân hàng hiện đại, đồng thời mở ra cho ABBANK cơ hội liên kết và hợp tác sâu rộng hơn để tạo ra những sản phẩm dịch vụ mang tính đột phá.

- Hợp tác với Công ty Prudential nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tài chính tốt nhất.

- Hợp tác với Công ty Bảo hiểm nhân thọ Prevoir (Pháp) triển khai cho vay trả góp mua nhà thời hạn 30 năm, kèm theo bảo hiểm miễn phí trong suốt thời gian vay vốn.

- Hợp tác với Microsoft về sử dụng công nghệ và bản quyền phần mềm Microsoft tại ABBANK. Việc ký kết nhằm mục đích chuẩn hoá hoạt động của ABBANK theo tiêu chuẩn quốc tế, mang lại những lợi ích thiết thực cho ABBANK, thể hiện qua sự dễ dàng và tiện dụng của người dùng cuối, khả năng chủ động quản trị và tích hợp hệ thống, độ tin cậy và an toàn trong cơ chế hoạt động của hệ thống. ...

- Tiêu biểu nhất là sự hợp tác với cổ đông chiến lược nước ngoài Maybank. Maybank sẽ hỗ trợ ABBank trong công tác quản lý rủi ro; chia sẻ kinh nghiệm và xây dựng chiến lược nhân sự; tư vấn và cung cấp các giải pháp công nghệ thông

tin... Maybank không chỉ mang lại thặng dư vốn lớn, tăng lợi ích của cổ đông mà còn tăng cả năng lực, giá trị cho ABBANK.

Những lợi ích từ việc hợp tác quốc tế đã và đang đem lại cho ABBANK thể hiện sự nhanh nhạy, bước đi đúng đắn của HĐQT và Ban lãnh đạo ABBANK. Tuy nhiên, ABBANK cần phải tăng cường mở rộng hơn nữa sự hợp tác trong khu vực và trên thế giới. Các nước trong khu vực như Malaysia, Thái Lan... có các điều kiện kinh tế xã hội khá tương đồng với Việt Nam hay các nước như Singapore, Hàn Quốc, Hồng Kông.... thì có điều kiện phát triển vượt bậc so với chúng ta. Do đó, ABBANK cần mở rộng hợp tác, học hỏi thêm nhiều kinh nghiệm về trang bị hạ tầng kỹ thuật, công tác điều hành, quản lý, cũng như kiến thức chuyên môn cho đội ngũ nhân lực,... để nâng cao được vị thế của mình trên thị trường tài chính trong nước cũng như trong khu vực.

3.4. NHỮNG KIẾN NGHỊ

3.3.1. Đối với chính phủ và các cơ quan chức năng

- Tăng cường tính tự chủ, từng bước nói lỏng các quy định mang tính hành chính trong hoạt động của các ngân hàng. Đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung và NHTMCP nói riêng, vấn đề về tính tự chủ của các ngân hàng còn hạn chế ở các cơ chế giấy phép và các biện pháp điều hành tỷ giá, lãi suất hay phí suất còn mang tính can thiệp hành chính.

Việc can thiệp quá sâu vào các quy định liên quan đến lãi suất, tỷ giá hay phí suất dịch vụ với việc quy định các giới hạn trong điều kiện thị trường còn chưa phát triển nhằm tránh hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh là cần thiết song cần phải được nghiên cứu để nói lỏng và thay thế bằng những biện pháp bảo đảm tính cạnh tranh gián tiếp hơn, mang tính thị trường hơn và minh bạch hơn.

- Chính phủ cần tạo lập môi trường kinh doanh bình đẳng giữa các ngân hàng. Việc bảo hộ các NHTMNN và hạn chế hoạt động của các loại hình ngân hàng khác, đặc biệt là NHTMCP đã tạo ra sự bất bình đẳng trong cạnh tranh. Do đó, cùng với việc thực hiện các cam kết hội nhập, cần phải dỡ bỏ các hạn chế đối với NHTMCP nhằm tạo điều

kiện tốt hơn để các ngân hàng này vươn lên, cạnh tranh hiệu quả hơn, đóng góp tích cực hơn vào sự phát triển của hệ thống ngân hàng nói riêng và nền kinh tế nói chung.

- Đẩy mạnh công tác xây dựng và hoàn thiện hệ thống các quy phạm pháp luật điều chỉnh hoạt động ngân hàng trong điều kiện hội nhập. Cùng với việc thực hiện các cam kết trong lĩnh vực ngân hàng, rất nhiều các điều khoản của các văn bản pháp luật hiện hành cần phải sửa đổi, bổ sung nhằm phù hợp với các cam kết quốc tế mà Việt Nam tham gia, nhất là các cam kết trong AFTA, BTA và WTO. Đặc biệt, Chính phủ và Bộ tài chính cần xây dựng chế độ hạch toán kế toán tương ứng với chế độ hạch toán theo chuẩn mực kế toán quốc tế (IAS) và các văn bản pháp luật đồng bộ điều chỉnh cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng.

- Sự phát triển của hệ thống ngân hàng đòi hỏi sự phát triển đồng bộ của thị trường tài chính, trong đó đặc biệt chú trọng đến sự phát triển của thị trường giao dịch nội tệ, ngoại tệ liên ngân hàng và thị trường chứng khoán. Do vậy, Chính phủ cần hoàn thiện hoạt động của thị trường tiền tệ và thị trường chứng khoán để tạo ra sự cạnh tranh đối với các ngân hàng trong thu hút và phân bổ nguồn vốn của xã hội từ đó tạo động lực thúc đẩy sự đổi mới của các ngân hàng. Mặt khác, nó cũng tạo ra cho ngân hàng những cơ hội để đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ, cung cấp các công cụ đa dạng cho phép các ngân hàng linh động hơn trong việc điều tiết các nguồn vốn, tăng cường khả năng chống đỡ trước những bất lợi của thị trường.

3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước

- Với vai trò là cấp quản lý cao nhất của hệ thống ngân hàng, do đó, NHNN cần phải đổi mới công tác thanh tra, giám sát đối với các hoạt động của các NHTM nói chung và hệ thống NHTMCP nói riêng theo hướng hiệu quả, phù hợp với thông lệ quốc tế.

- Việc điều hành chính sách tiền tệ của NHNN phải nhằm mục tiêu thúc đẩy phát triển ổn định vững chắc nền kinh tế, kiểm soát lạm phát, ổn định giá trị đồng tiền Việt Nam cần cải tiến theo hướng sử dụng các công cụ gián tiếp phù hợp với

thực tiễn việt nam, xoá bỏ các công cụ quản lý hành chính trực tiếp và can thiệp quá sâu vào hoạt động của các NHTM.

- NHNN cần đứng ra tư vấn và làm đầu mối tiếp nhận sự giúp đỡ, tư vấn của các nhà tài trợ, các tổ chức quốc tế về công nghệ ngân hàng để nâng cao NLCT của toàn hệ thống, tránh việc đầu tư đơn lẻ, dàn trải, kém hiệu quả như việc đầu tư vào hệ thống thanh toán thẻ của một số NHTM vừa qua.

- Hoàn thiện trung tâm thông tin tín dụng cho phù hợp với trình độ khu vực và quốc tế, nâng cao hiệu quả thiết thực với hoạt động kinh doanh và hạn chế rủi ro tín dụng trong cho vay của các ngân hàng.

3.3.3. Đối với Ngân hàng An Bình

Để nâng cao năng lực hoạt động, ABBANK cần tập trung giải quyết những yếu điểm đang tồn tại như: Năng lực điều hành, năng lực quản lý rủi ro, trình độ công nghệ, năng lực tài chính và cán bộ có kỹ thuật tốt.

- HĐQT và Ban điều hành cần có kế hoạch và tầm nhìn chiến lược dài hạn, phù hợp với diễn biến kinh tế - xã hội. Chủ động nắm bắt định hướng và dự báo kinh tế của Nhà nước, quản trị hợp lý tài sản Nợ - Có, khả năng thanh khoản và nguồn vốn, sớm khắc phục việc sử dụng vốn bất hợp lý, trong đó đặc biệt quan tâm đến chất lượng tín dụng.

- Thường xuyên rà soát để bổ sung, chỉnh sửa kịp thời hệ thống quy chế, quy trình nội bộ, quản lý rủi ro tất cả các mặt hoạt động. Tuân thủ quy định quy định của NHNN về cơ chế - chính sách tín dụng. Nghiêm túc thực hiện việc phân loại nợ, trích lập dự phòng rủi ro,...

- ABBANK cần có chiến lược phát triển nguồn nhân lực lâu dài. Có chính sách hợp lý và xây dựng môi trường văn hoá làm việc phù hợp để ổn định và khai thác được các ưu thế tối đa của nguồn nhân lực.

- ABBANK cần tích cực học tập kinh nghiệm quản lý điều hành từ cổ đông chiến lược nước ngoài Maybank.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

ABBANK là một trong những NHTMCP có tốc độ tăng trưởng và phát triển cao trong hệ thống NHTM Việt Nam trong những năm vừa qua. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện các cam kết mở cửa dịch vụ tài chính – ngân hàng đã tạo ra những thách thức không nhỏ như nguy cơ mất thị phần về tay các ngân hàng nước ngoài và sự chuẩn bị kỹ lưỡng của các NHTM trong nước đã tạo ra áp lực rất lớn trong cạnh tranh đối với ABBANK. Chương 3 của luận văn đã đưa ra các cam kết trong WTO về mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng trong Biểu cam kết dịch vụ và từ đó chỉ ra những cơ hội và thách thức đối với ABBANK nói riêng và với các NHTM Việt Nam nói chung.

Để thực hiện thành công mục tiêu tới năm 2015, ABBANK trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu của Việt Nam. Và xuất phát từ những kết quả nghiên cứu và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ABBANK, luận văn đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ABBANK trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Trong đó tập trung vào 7 giải pháp chính bao gồm: Tăng cường tiềm lực tài chính; nâng cao năng lực công nghệ; nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; nâng cao năng lực quản lý và điều hành; đa dạng hoá sản phẩm và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng; đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu và mở rộng mạng lưới chi nhánh; tăng cường hợp tác quốc tế.

Để có thể tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình thực hiện và đem lại hiệu quả cao, cần sự phối hợp đồng bộ giữa các ngân hàng, các cơ quan chức năng, và các ban ngành trên nhiều lĩnh vực. Do đó, tác giả đã đưa ra một số kiến nghị đối với chính phủ và các cơ quan chức năng, với NHNN và đối với riêng ABBANK.

KẾT LUẬN

Hội nhập kinh tế quốc tế mở ra nhiều cơ hội để các ngân hàng trong nước thực hiện hợp tác quốc tế, có điều kiện tranh thủ vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý, đào tạo nhân lực,... Nhưng đồng thời cũng phải đối mặt với sức cạnh tranh mạnh mẽ về năng lực tài chính, cũng như chính sách kinh doanh của các ngân hàng nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam. Chính vì thế, ABBANK cần phải xác định được những thế mạnh và nhược điểm của mình để từ đó nâng cao vị thế, sức cạnh tranh của mình trong quá trình hội nhập quốc tế.

Với mục đích nghiên cứu đã được xác định của đề tài là phân tích và đánh giá năng lực cạnh tranh của ABBANK trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, trên cơ sở đó đưa ra những đề xuất giải pháp nhằm nâng cao NLCT của ngân hàng này. Đề tài đã thực hiện những nội dung sau:

Thứ nhất, đề tài hệ thống hoá những vấn đề lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường từ đó vận dụng vào đánh giá năng lực cạnh tranh của ABBANK. Đồng thời đề tài cũng đề cập đến vấn đề hội nhập và những tác động của nó đến khả năng cạnh tranh của ngành ngân hàng Việt Nam.

Thứ hai, đề tài đã phân tích, đánh giá đầy đủ thực trạng năng lực cạnh tranh của ABBANK thông qua hệ thống chỉ tiêu phản ánh sức cạnh tranh như: về tiềm lực tài chính, công nghệ, nguồn nhân lực, khả năng quản lý điều hành, và hệ thống tổ chức mạng lưới kinh doanh. Bên cạnh đó, đề tài cũng đã đánh giá, phân tích tổng hợp dữ liệu về các NHTM đối thủ khác của ABBANK tại Việt Nam và xác định được vị trí hiện nay của ABBANK trên thị trường tài chính trong nước. Qua đó, tác giả đã đưa ra những nhận xét về điểm mạnh, điểm yếu, cũng như những tồn tại và lợi thế trong cạnh tranh của ABBANK.

Thứ ba, đề tài còn chỉ ra được những cơ hội, thách thức đối với không chỉ riêng ABBANK mà còn với các NHTM Việt Nam khi Việt Nam thực hiện các cam kết trong WTO về mở cửa dịch vụ tài chính – ngân hàng.

Thứ tư, qua phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ABBANK, những cơ hội và thách thức trước mắt, luận văn đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ABBANK, trong đó tập trung vào 7 giải pháp chính: Tăng cường tiềm lực tài chính; nâng cao năng lực công nghệ; nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; nâng cao năng lực quản lý và điều hành; đa dạng hoá sản phẩm và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng; đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu và mở rộng mạng lưới chi nhánh; tăng cường hợp tác quốc tế. Gắn liền với các nhóm giải pháp là những đề xuất cụ thể để thực thi các giải pháp mà đề tài đã đưa ra. Trong quá trình thực hiện những giải pháp này, ABBANK cần phải kiểm tra, đánh giá thường xuyên để có những điều chỉnh phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Bên cạnh đó, để những giải pháp trên thực sự có sức sống và đi vào thực tiễn kinh doanh của ABBANK, điều quan trọng là Chính phủ, NHNN, các bộ ngành liên quan, và bản thân ABBANK phải có sự phối hợp chặt chẽ trong việc tạo ra một môi trường cạnh tranh thực sự lành mạnh, minh bạch và bình đẳng để ABBANK thực sự chủ động và sẵn sàng tham gia vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Dù đã rất cố gắng để hoàn thiện tốt nghiên cứu của mình nhưng đề tài chắc chắn không thể tránh khỏi những hạn chế nhất định. Rất mong nhận được sự nhận xét, đóng góp ý kiến của Quý thầy cô, các đồng nghiệp, bạn bè để luận văn được hoàn thiện hơn.

*Cuối cùng, tác giả xin trân trọng cảm ơn các thầy cô giáo, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn quan tâm, giúp đỡ, khích lệ trong quá trình thực hiện luận văn. Tác giả xin được chân thành cảm ơn đặc biệt với thầy giáo **PGS.TS Nguyễn Hồng Sơn** – Phó hiệu trưởng trường Đại Học Kinh Tế - Đại Học Quốc Gia Hà Nội, là người hướng dẫn khoa học đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt:

1. Nguyễn Thị Kim Anh (2008), "Huy động vốn đầu tư cho phát triển kinh tế của hệ thống ngân hàng sau 1 năm gia nhập WTO", *Tạp chí Kinh tế và dự báo*, (420), tr.25-27.
2. Báo cáo thường niên của ABBank, ACB, VCB, BIDV, Agribank, EAB, Eximbank, OCB, Sacombank, Techcombank, VIBank, Vpbank... các năm 2005, 2006, 2007.
3. Báo cáo thường niên của Ngân hàng nhà nước các năm 2005, 2006, 2007.
4. Nguyễn Ngọc Bảo (2006), "Đánh giá khả năng cạnh tranh của các NHTM Việt Nam", *Tạp chí khoa học và đào tạo ngân hàng*, (52), tr.1-7.
5. Bộ kế hoạch và đầu tư (2006), *Nghiên cứu khả năng cạnh tranh và tác động của tự do hoá dịch vụ tài chính: trường hợp ngành ngân hàng*, Dự án VIE/02/009.
6. Chiến lược phát triển ngân hàng TMCP An Bình đến năm 2010 định hướng 2015 (2007).
7. Phan Thị Cúc (2008), Nghiệp vụ NHTM, *Giáo trình*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
8. Nguyễn Dũng (2009), "Bàn về giải pháp nâng cao NLCT của các NHTM Việt Nam", *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ*, (14), tr 24-25.
9. Nguyễn Thị Hiền (2006), "Một số giải pháp nâng cao NLCT của hệ thống NHTMCP Việt Nam", *Tạp chí ngân hàng*, (5), tr.17-19.
10. Lê Hùng (2006), "Thành công và thách thức trong quá trình hội nhập quốc tế của các NHTM Việt Nam", *Tạp chí khoa học và đào tạo ngân hàng*, (52), tr.5-9.
11. Lê Hưng (2008), "Nâng cao NLCT trong hội nhập: Các ngân hàng phải phát huy lợi thế", *Tạp chí Tài chính DN*, (172), tr. 47,58.
12. Nguyễn Đắc Hưng (2007), "NHTMCP nâng cao NLCT trước yêu cầu hội nhập quốc tế", *Tạp chí Ngân hàng*, (21).
13. Trịnh Thanh Huyền (2007), "Đề ngân hàng vươn ra biển lớn, điều trị căn bệnh nợ xấu của NHTM", *Tạp chí Tài Chính*, (511), tr.20-22,28.

14. Ngân hàng nhà nước Việt Nam, Vụ chiến lược phát triển ngân hàng (2007), Kỷ yếu, *Các công trình nghiên cứu khoa học ngành ngân hàng* (Quyển 7), Nxb Văn hoá thông tin.
15. Lê Xuân Nghĩa (2006), "Tầm nhìn và những bước đi cần thiết đối với hệ thống NHTM Việt Nam trong giai đoạn mới", Viện Quản lý kinh tế Trung ương (CIEM), *Cổng thông tin kinh tế Việt Nam* (VNEP).
16. Phan Minh Ngọc, Phan Thuý Nga (2006), "Tác động của việc gia nhập WTO đối với ngành dịch vụ tài chính Việt Nam", *Tạp chí Ngân hàng*, (15), tr.1-2.
17. Peter S. Rose (2001), *Quản trị NHTM*, Nxb Tài chính, Hà Nội.
18. Nguyễn Thị Quy (2005), *NLCT của NHTM trong xu thế hội nhập*, Nxb Lý luận chính trị, Hà Nội.
19. Quỳnh Sơn (2008), "Thu hút đầu tư vào lĩnh vực ngân hàng: Giải pháp nào trong xu thế hội nhập?", *Tạp chí Tài chính DN*, (3), tr.19-20.
20. Trần Sửu (2006), *NLCT của DN trong điều kiện toàn cầu hoá*, Nxb Lao Động, Hà Nội.
21. Nguyễn Trọng Tài (2008), "Cạnh tranh của các NHTM - nhìn từ góc độ lý luận và vấn đề đặt ra", *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, (358), tr.19-29.
22. Nguyễn Văn Tạo (2008), "Những thành công bước đầu của NHTM Việt Nam sau 1 năm gia nhập WTO", *Tạp chí Quản lý kinh tế*, (18).
23. Lê Văn Tề (1999), *Quản trị NHTM*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
24. Phạm Quang Thao (2006), "Cơ hội và thách thức của quá trình hội nhập đối với các NHTM Việt Nam", *Tạp chí Ngân hàng*, (10), tr.33-36.
25. Nguyễn Quang Thép (2006), "Quá trình hội nhập quốc tế trong ngành ngân hàng Việt Nam", *Tạp chí ngân hàng*, (15), tr.14-20.
26. Lưu Ngọc Trinh, Nguyễn Văn Dân (2007), "Hệ thống ngân hàng Việt Nam sau khi gia nhập WTO", *Tạp chí Tài chính*, 11/2007.
27. Lê Văn Tư (1999), *NHTM*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
28. Lê Văn Tư (2005), *Quản trị NHTM*, Nxb Tài chính, Hà Nội.
29. Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế (2006), *Nghiên cứu về dịch vụ ngân*

hàng trong bối cảnh hội nhập quốc tế, Nxb Chính trị quốc gia.

30. Viện Nghiên cứu khoa học Ngân hàng(2003), *Những thách thức của NHTM Việt Nam trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Nxb Thống kê, Hà Nội.

Tài liệu tiếng Anh:

30. Daniel Verdier (2002), *Moving money: Banking and Finance in the industrialized world*, Cambridge University Press.
31. George Soros (2008), *The new paradigm for financial markets: The credit crisis of 2008 and what it means*, Public Affairs.
32. Jochen Kuhn (2006), *Optimal risk-return trade-off of commercial banks and the suitability of profitability measures for loan portfolios*, Springer – Verlag.
33. Ljaz Nabi, Manjula Luthria (2002), *Building competitive firms*, incentives and capabilities, World bank publications.
34. Malcolm Harper, Sukh Winder Singh Arora (2005), *Small customers, Big market: Commercial banks in Microfinance*, TERI Press.
35. Michael E. Porter (1998), *Competitive advantage*, The Free press, New York.
36. Michael E. Porter (2008), *The five competitive forces that shape strategy*, Havard Business Review
37. *International financial statistics* (2005), IMF staff, International Monetary Fund.
38. Richard B.Chase, Nicholas J.Aquilano, Robert F.Jacobs (2000), *Operations management for competitive advantage*, McGraw – Hill Higher Education.
39. Walter J.Wessels (2006), *Economics*, Barron's Educational Series.

Các trang Web:

www.sbv.org.vn, www.thebanker.com, www.abc.com.vn,
www.vietcombank.com.vn, www.bidv.com.vn, www.sacombank.com.vn,
www.Techcombank.com.vn, www.eab.com.vn, www.scb.com.vn,
www.ocb.com.vn, www.vpbank.com.vn, www.eximbank.com.vn, www.abbank.vn,
www.vneconomy.com.vn, www.vnba.org.vn, www.div.org.vn, www.vnep.org.vn,
www.worldbank.org, www.imf.org, www.vnep.org.vn.

PHỤ LỤC

NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN CỦA KHUNG NĂNG LỰC TOÀN DIỆN

1. Nhóm những nguyên tắc cơ bản 1

Một khung năng lực toàn diện là một khung chỉ tiêu định trước (dưới dạng cấu trúc hình cây) chỉ rõ những phẩm chất chung còn gọi là những mảng năng lực cơ bản (comperency areas), mỗi mảng thường bao gồm không quá 5 phẩm chất, kỹ năng cần thiết cho mỗi vị trí trong một ngân hàng (thường được gọi là khối kỹ năng – competency cluster)

Một khung năng lực toàn diện không chỉ mô tả yêu cầu công việc hiện tại của từng vị trí công tác trong mỗi ngân hàng mà còn phản ánh những tập quán tốt nhất, những xu thế phát triển cập nhật trong lĩnh vực ngân hàng cũng như trong chiến lược phát triển của ngân hàng nhằm đảm bảo sự phù hợp và cũng như sự ổn định lâu dài của khung chỉ tiêu này.

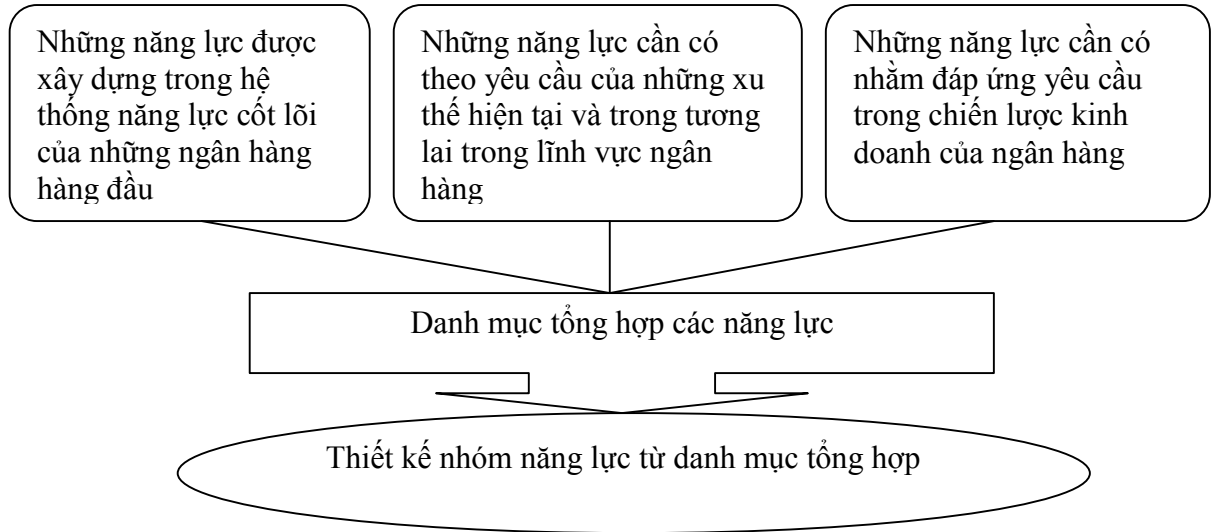
2. Nhóm nguyên tắc cơ bản 2

Đối với mỗi vị trí công việc cần phải xây dựng một hồ sơ năng lực (competency profile) mà trong đó phải mô tả chi tiết về công việc ở mỗi vị trí trong cơ cấu tổ chức của mỗi ngân hàng.

Những phẩm chất cụ thể liên quan đến kiến thức, kỹ năng cũng như hành vi ứng xử mà một nhân viên ở mỗi vị trí cụ thể cần có trên cơ sở những yêu cầu chứng năng và tính chất công việc.

Tổng kết về quy trình xây dựng khung năng lực toàn diện có thể được mô hình hoá một cách tổng quát như trong các sơ đồ 1 và sơ đồ 2 sau:

Sơ đồ 1: Khái quát quy trình xây dựng khung năng lực toàn diện:



Sơ đồ 2: Quy trình cụ thể xây dựng khung năng lực toàn diện

