

Báo cáo tốt nghiệp

**"Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng
VPBank cùng hội nhập"**

Mục lục

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Báo cáo tốt nghiệp</i> | 1 |
| "Giải phát nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank trong quá trình hội nhập"..... | 1 |
| LỜI MỞ ĐẦU | 4 |
| 1. Tính cấp thiết của đề tài | 4 |
| Chương 1 | 7 |
| 1.1. HỘI NHẬP QUỐC TẾ TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG | 7 |
| 1.1.1. Các khái niệm cơ bản về hội nhập quốc tế | 7 |
| 1.1.2. Khái niệm hội nhập quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng | 9 |
| 1.1.3. Các nội dung về hội nhập quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng | 10 |
| 1.1.4. Những cơ hội và thách thức về hội nhập quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng đối với các nước đang phát triển | 12 |
| <i>a. Những cơ hội</i> | 12 |
| <i>b. Những khó khăn và thách thức</i> | 14 |
| 1.2.1. Lý luận chung về cạnh tranh | 15 |
| <i>a. Khái niệm về cạnh tranh</i> | 15 |
| <i>b. Lợi thế cạnh tranh</i> | 15 |
| <i>c. Các yếu tố góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp</i> | 15 |
| Lợi thế cạnh tranh là một trong những thế mạnh mà doanh nghiệp tạo ra hoặc huy động được để có thể cạnh tranh thắng lợi. Để tạo được lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp cần nghiên cứu các yếu tố sau: | 16 |
| 1.2.2. Cạnh tranh trong kinh doanh Ngân hàng | 16 |
| <i>a. Khái niệm và đặc trưng về cạnh tranh của NHTM</i> | 16 |
| <i>b. Các nhân tố tác động đến cạnh tranh của NHTM</i> | 17 |
| * Các nhân tố khách quan | 17 |
| - Từ phía các Ngân hàng mới tham gia thị trường..... | 17 |
| Các NHTM mới tham gia thị trường với những lợi thế quan trọng như:..... | 17 |
| + Mở ra tiềm năng mới..... | 17 |
| + Có động cơ và ước vọng giành được thị phần | 17 |
| + Đã có sự tham khảo kinh nghiệm của các NHTM đang hoạt động | 17 |
| + Có Những thống kê đầy đủ và dự báo thị trường..... | 17 |
| Như vậy bất kể thực lực của NHTM mới như thế nào, thì các NHTM hiện tại đã thấy được mối đe dọa và khả năng phải chia sẻ thị phần, phạm vi hoạt động với các NHTM mới. Đây thực sự là thách thức và khó khăn của NHTM hiện tại và cạnh tranh chính là một chiến trường không khoan nhượng của các Ngân hàng..... | 17 |
| - <i>Cạnh tranh từ các NHTM hiện tại</i> | 17 |
| Đây là mối lo thường trực của các NHTM trong kinh doanh. Đối thủ cạnh tranh gây ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của Ngân hàng, nhưng | |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| nhờ có những đối thủ cạnh tranh mà NHTM không ngừng đổi mới công nghệ, thường xuyên nghiên cứu đưa ra các sản phẩm mới tiện ích phục vụ cho khách hàng. | 17 |
| - <i>Cạnh tranh trong việc xuất hiện dịch vụ mới</i> | 17 |
| Nhu cầu sử dụng các sản phẩm của khách hàng ngày càng được tăng cao, các Ngân hàng phải thường xuyên đưa ra các chiến lược sản phẩm dịch vụ mới, để có thể cạnh tranh với các NHTM khác. Nếu các NHTM không muốn các sản phẩm của mình lạc hậu, thì phần hoạt động của mình giảm, khi mà có các NHNNg và trung gian tài chính tham gia và nước ta với những chiến lược sản phẩm vô cùng ưu việt. | 18 |
| * Nhóm nhân tố chủ quan. | 18 |
| Bên cạnh các nhân tố khách quan tác động đến năng lực cạnh tranh của NHTM, thì những nhân tố chủ quan cũng có tác động không nhỏ đến năng lực cạnh tranh, chúng bao gồm:..... | 18 |
| - Năng lực điều hành của ban lãnh đạo Ngân hàng..... | 18 |
| - Quy mô vốn và tình hình tài chính của Ngân hàng..... | 18 |
| - Công nghệ mà Ngân hàng đang sử dụng..... | 18 |
| - Bộ máy tổ chức nhân sự của Ngân hàng..... | 18 |
| - Uy tín của Ngân hàng..... | 18 |
| Bên cạnh các nhân tố đó thì các sản phẩm và đặc điểm khách hàng của NHTM cũng là nhân tố chi phối đến khả năng cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của NHTM..... | 18 |
| c. Các nội dung về cạnh tranh trong kinh doanh của các NHTM. | 18 |
| * Cạnh tranh bằng chất lượng | 18 |

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Trong thời đại ngày nay, hội nhập kinh tế đang diễn ra mạnh mẽ và trở thành một xu thế phổ biến trên thế giới, biểu hiện rõ nét của xu thế này chính là việc ra đời của các liên kết khu vực và quốc tế như: ASEAN, EU, WTO... mục tiêu là thúc đẩy tự do hóa thương mại quốc tế, giảm dần và tiến tới xóa bỏ các hàng rào bảo hộ do các quốc gia áp đặt nhằm cản trở tự do hóa thương mại. Việt Nam cũng không nằm ngoài xu thế đó với việc ra nhập hiệp hội ASEAN, ký kết hiệp định thương mại song phương với Hoa Kỳ, và gần đây nhất là sự kiện nước ta chính thức là thành viên thứ 150 của WTO đã đánh dấu quá trình hội nhập đầy đủ của Việt Nam vào kinh tế thế giới.

Có thể nói, việc chính thức là thành viên của WTO đem lại cho Việt Nam những cơ hội và đặt ra nhiều thách thức. Muốn thành công chúng ta phải thấy được hết thách thức, tận dụng cơ hội để đẩy lùi thách thức. Suy cho cùng cơ hội và thách thức chính là động lực thúc đẩy sự phát triển của NKT.

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 quyết liệt mạnh mẽ hơn. Để dành 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 của đất nước.

Xuất phát từ tính thiết thực của việc đổi mới hoạt động Ngân hàng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh em xin chọn đề tài: "***Giải phát nâng cao***

năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank trong quá trình hội nhập "
làm khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu.

- Hệ thống hóa lý thuyết về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, hội nhập quốc tế và cạnh tranh trong kinh doanh Ngân hàng.

- Phân tích, đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank, những kết quả đạt được và những yếu kém, tìm ra nguyên nhân của những yếu kém.

- Hình thành những giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank, đảm bảo an toàn và phát triển bền vững trong tình hình hội nhập quốc tế.

3. Đối tượng nghiên cứu.

- Những lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của NHTM.

- Xu thế cạnh tranh của NHTM và thực trạng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank.

- Giải pháp và những kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank trong bối cảnh hội nhập.

4. Phạm vi nghiên cứu: Hoạt động của Ngân hàng VPBank.

5. Phương pháp nghiên cứu.

Khóa luận sử dụng hai phương pháp nghiên cứu chính là:

- Phương pháp thống kê.

- Phương pháp phân tích so sánh, tổng hợp.

6. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài.

Tăng khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp nói chung và của Ngân hàng thương mại nói riêng là vấn đề được mọi quốc gia đặt lên hàng đầu, khi NKT ngày càng bị ảnh hưởng sâu sắc bởi tiến trình hội nhập, tăng khả năng cạnh tranh là con đường dẫn tới thành công của bất kỳ Ngân hàng nào. Chính

vì vậy, đề tài "*Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank trong quá trình hội nhập* " được thực hiện là có ý nghĩa lý luận và thực tiễn cao.

7. Kết cấu của khóa luận.

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, khóa luận được trình bày như sau:

- *Chương 1: Hội nhập quốc tế và cạnh tranh trong kinh doanh Ngân hàng.*

- *Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank trong thời kỳ hội nhập.*

- *Chương 3: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank trong xu thế hội nhập.*

Chương 1

HỘI NHẬP QUỐC TẾ VÀ CẠNH TRANH TRONG KINH DOANH NGÂN HÀNG

1.1. HỘI NHẬP QUỐC TẾ TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG.

1.1.1. Các khái niệm cơ bản về hội nhập quốc tế.

Hội nhập quốc tế là một quy luật tất yếu mà không một quốc gia, lãnh thổ nào có thể bỏ qua cơ hội đó. Đây là cơ hội làm cho quốc gia và lãnh thổ đó phát triển, vươn xa ngoài khu vực của mình để đến với các NKT tiên tiến trên thế giới. Để hiểu rõ hơn về hội nhập kinh tế quốc tế ta nên đi tìm hiểu các khái niệm sau.

- *Toàn cầu hóa kinh tế*: Là một quá trình trong quan hệ quốc tế làm tăng sự phụ thuộc lẫn nhau về mọi mặt của đời sống (Từ kinh tế, chính trị an ninh văn hóa đến môi trường...) giữa các quốc gia.

- *Khu vực hóa kinh tế*: Là hiện tượng trong quan hệ kinh tế quốc tế, bao gồm các hoạt động hợp tác kinh tế giữa một số nước tập hợp thành những nhóm khu vực (Dưới dạng định chế tổ chức) có mức độ liên kết kinh tế khác nhau.

Toàn cầu hóa khu vực hóa là quá trình hình thành phát triển của thị trường toàn cầu và khu vực, làm tăng sự tương tác và phụ thuộc lẫn nhau, trước hết về kinh tế, giữa các nước thông qua sự tăng các luồng giao lưu hàng hóa và nguồn lực qua biên giới giữa các quốc gia cùng với sự hình thành các định chế, tổ chức quốc tế nhằm quản lý hoạt động và giao dịch kinh tế quốc tế.

Toàn cầu hóa, khu vực hóa kinh tế ngày càng khẳng định là một quá trình tất yếu của sự phát triển lực lượng sản xuất thế giới và là một xu thế lớn

của quan hệ quốc tế hiện đại. Quá trình này được thúc đẩy bởi những nhân tố sau:

- + Sự tiến bộ khoa học và công nghệ.
- + Sự quốc tế hóa các hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt là vai trò của việc ngày càng tăng về số lượng của các công ty xuyên quốc gia.
- + Chính sách mở cửa tự do hóa thương mại quốc tế và đầu tư nước ngoài.

- **Hội nhập kinh tế quốc tế** : Là quá trình chủ động gắn kết các NKT thị trường của từng nước với kinh tế khu vực và kinh tế thế giới thông qua các lối lực tự do hóa và mở cửa trên các cấp độ đơn phương, song phương và đa phương. Như vậy hội nhập quốc tế thực chất cũng là sự chủ động tham gia vào quá trình toàn cầu hóa, khu vực hóa. Nói cách khác, hội nhập bao hàm các lối lực về chính sách và thực hiện của quốc gia để tham gia vào các định thể, tổ chức kinh tế toàn cầu và khu vực.

Quá trình hội nhập làm cho NKT mỗi ngày càng liên kết chặt chẽ với các NKT thành viên khác, từ đó làm cho NKT thế giới phát triển theo hướng tạo ra thị trường chung thống nhất trong đó những cản trở đối với sự giao lưu và hợp tác quốc tế giảm và dần mất đi và sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, khốc liệt hơn. Bởi vậy hội nhập kinh tế quốc tế là tham gia vào cuộc chiến tranh không có tiếng súng nhưng cũng vô cùng khốc liệt. Cuộc chiến này không chỉ diễn ra trong nước mà còn ở cả ngoài nước. Ngày nay để khỏi bị đánh bật ra ngoài lề của sự phát triển, các quốc gia đều tham gia vào quá trình hội nhập, gia sức cạnh tranh kinh tế vì sự phát triển phồn vinh của quốc gia mình.

- **Hội nhập quốc tế trong lĩnh vực tài chính- Tiền tệ**: Là quá trình các nước các khu vực thực hiện mở cửa cho sự tham gia của các yếu tố bên ngoài

vào lĩnh vực tài chính- tiền tệ, bao gồm vốn đầu tư (trực tiếp và gián tiếp), công nghệ tín dụng và trình độ chuyên môn cao.

Hội nhập quốc tế về tài chính tiền tệ là quá trình thực hiện tự do hóa tài chính tức là xóa bỏ các hạn chế, các định hướng hay ràng buộc trong việc phân bổ nguồn lực tín dụng. Tự do hóa tài chính cũng đồng nghĩa với việc mở rộng cạnh tranh của các định chế tài chính, cùng với sự chấm dứt phân biệt đối xử về pháp lý với các loại hoạt động với nhau. Tự do hóa tài chính bao gồm tự do hóa lãi suất, tự do hóa hối đoái, giảm thiểu tỷ lệ dự trữ bắt buộc, xóa bỏ bao cấp vốn thông qua chỉ định tín dụng, tự do hóa các hoạt động của các tổ chức tài chính trong nước và quốc tế trên nền tảng tự do hóa các TK vãng lai và TK vốn.

Hội nhập quốc tế là xu hướng phát triển tất yếu của kinh tế thế giới, nhất là đối với các quốc gia đang phát triển. Hội nhập quốc tế nhằm mở cửa kinh tế thực hiện tự do hóa thương mại, dịch vụ để ra nhập vào cuộc cạnh tranh quốc tế bình đẳng và cùng phát triển tất cả các lĩnh vực, trong đó có lĩnh vực Ngân hàng.

1.1.2. 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 hòa 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 ra phạm vi toàn cầu. Hoạt động Ngân hàng phải tuân thủ theo quy 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 Ngân hàng có thể được xem là quá trình cải cách hệ thống Ngân hàng, xuất phát từ yêu cầu thực tế của quá trình toàn cầu hóa NKT quốc gia. Có như vậy hệ thống Ngân hàng mới đảm bảo được

nhệm vụ và phát huy vai trò trung gian tài chính của mình trong bối cảnh NKT có nhiều biến động phức tạp.

Thực hiện hội nhập quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng đòi hỏi Chính Phủ và NHNN phải xóa bỏ những ưu đãi, tiến tới cạnh tranh bình đẳng giữa các Ngân hàng trong nước và nước ngoài. Mức độ hội nhập kinh tế trong lĩnh vực Ngân hàng có mối quan hệ chặt chẽ với mức độ tự do hóa về tài chính- tiền tệ. Việc thực hiện tự do hóa tài chính- tiền tệ 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 NKT thế giới đều khẳng định: Một quốc gia muốn tồn tại và phát triển ổn định và bền vững cần phải chủ động hội nhập quốc tế, đặc biệt là chủ động hội nhập thành công trong lĩnh vực Ngân hàng, lĩnh vực nhạy cảm và là huyết mạch của NKT quốc dân.

1.1.3. Các nội dung về hội nhập quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng.

Quá trình cam kết mở cửa trong lĩnh vực Ngân hàng bao gồm các nội dung sau:

Một là, trừ khi có quy định trong danh mục cam kết cụ thể, các thành viên không được ban hành thêm hay áp dụng những biện pháp được nêu dưới đây, dù ở quy mô vùng hay trên toàn lãnh thổ, gồm:

- Hạn chế số lượng nhà cung cấp dịch vụ Ngân hàng dưới hình thức Quota số lượng, nhưng độc quyền, toàn quyền cung cấp dịch vụ Ngân hàng hoặc yêu cầu đáp ứng những nhu cầu kinh tế.

- Hạn chế về tổng số hoạt động tác nghiệp hay tổng số lượng dịch vụ Ngân hàng đầu ra tính theo đơn vị dưới hình thức Quota theo số lượng hay yêu cầu phải đáp ứng những nhu cầu kinh tế.

- Hạn chế về tổng giá trị các giao dịch về dịch vụ Ngân hàng và tài sản dù dưới hình thức Quota theo số lượng hay yêu cầu phải đáp ứng các nhu cầu kinh tế.

- Hạn chế tổng số người được tuyển dụng trong lĩnh vực cụ thể hay một nhà cung cấp dịch vụ được phép tuyển dụng và những người cần thiết liên quan trực tiếp tới cung cấp dịch vụ Ngân hàng dưới hình thức Quota theo số lượng hay yêu cầu phải đáp ứng các nhu cầu kinh tế.

Hai là, mỗi thành viên sẽ dành cho dịch vụ Ngân hàng hay nhà cung cấp dịch vụ Ngân hàng của bất kỳ thành viên nào khác sự đãi ngộ không kém phần thuận lợi hơn sự đãi ngộ với những điều kiện, điều khoản và những hạn chế đã được thoả thuận và quy định trên danh mục cam kết cụ thể của các thành viên mới.

Ba là, trừ khi gặp tình huống phải bảo vệ cán cân thanh toán, một thành viên sẽ không áp dụng hạn chế thanh toán và chuyển tiền quốc tế cho các dịch vụ vãng lai liên quan đến cam kết cụ thể của mình.

Bốn là, một nước thành viên sẽ cho phép người cung cấp dịch vụ Ngân hàng của các nước thành viên khác được đưa ra các dịch vụ mới trên lãnh thổ của mình.

Năm là, mỗi nước thành viên sẽ dành cho người cung cấp dịch vụ Ngân hàng của bất kỳ nước thành viên nào các quyền được thành lập và mở rộng hoạt động trong lãnh thổ nước mình kể cả mua lại các doanh nghiệp hiện tại hay một tổ chức thương mại.

Sáu là, mỗi nước thành viên sẽ cho phép người cung cấp dịch vụ Ngân hàng tiếp cận hệ thống thanh toán bù trừ do nhà Nước điều hành và tiếp cận thể thức cấp vốn và tái cấp vốn trong quá trình kinh doanh thông thường.

Bảy là, các nước thành viên cam kết rằng trong trường hợp nhất định, trợ cấp có thể bóp méo dịch vụ thương mại, các thành viên sẽ tiến hành đàm phán nhằm định ra những quy tắc đa biên cần thiết để tránh những bóp méo đó.

Tám là, mỗi thành viên sẽ trả lời không chậm trễ khi có yêu cầu của bất cứ thành viên nào khác về những thông tin cụ thể, về bất kỳ biện pháp nào được áp dụng chung hay về hiệp định quốc tế.

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

Việc hội nhập quốc tế nói chung và hội nhập trong lĩnh vực Ngân hàng nói riêng đều chứa đựng trong nó những cơ hội và thách thức. Việc nghiên cứu chúng sẽ giúp ta tận dụng được hết những cơ hội mở ra và chuẩn bị những điều kiện tốt nhất để có thể đương đầu với thách thức.

a. 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 mà thời gian qua các nước đang phát triển đạt được có sự góp phần không nhỏ của quá trình hội nhập này. Hội nhập sẽ làm tăng uy tín và vị thế của hệ thống Ngân hàng Việt Nam, nhất là trên thị trường tài chính khu vực.

Đối với NHNN, hội nhập quốc tế sẽ tạo cơ hội nâng cao năng lực và hiệu quả điều hành và thực thi chính sách tiền tệ, đổi mới cơ chế kiểm soát tiền tệ, lãi suất, tỷ giá theo nguyên tắc thị trường. Hội nhập cũng là cơ hội để NHNN tăng cường phối hợp với các NHTW và các tổ chức tài chính quốc tế về chính sách tiền tệ, trao đổi thông tin và ngăn ngừa rủi ro, qua đó hạn chế biến động của thị trường tài chính trong nước và đảm bảo an toàn cho hệ thống Ngân hàng Việt Nam. Hệ thống NHTM và thị trường tiền tệ hoạt động an toàn và hiệu quả sẽ tạo thuận lợi cho việc nâng cao hiệu lực và hiệu quả của chính sách tiền tệ.

Hội nhập quốc tế sẽ thúc đẩy cải cách thể chế, hoàn thiện hệ thống pháp luật và nâng cao năng lực hoạt động của cơ quan tài chính, loại bỏ các biện pháp bảo hộ bao cấp vốn, tài chính đối với các NHTM trong nước, hạn chế tình trạng ỷ lại, trông chờ vào sự hỗ trợ của NHNN và Chính Phủ.

Đối với TCTD, hội nhập quốc tế là động lực thúc đẩy cải cách, buộc các Ngân hàng trong nước phải hoạt động theo nguyên tắc thị trường khắc phục những đặc điểm còn tồn tại, đồng thời phải tăng cường năng lực cạnh tranh trên cơ sở nâng cao trình độ quản lý, điều hành và phát triển dịch vụ Ngân hàng. Trong quá trình hội nhập và mở cửa thị trường tài chính trong nước, khung khổ pháp lý sẽ hoàn thiện và phù hợp với thông lệ quốc tế dẫn đến sự hình thành môi trường kinh doanh bình đẳng và từng bước phân chia lại thị phần các nhóm Ngân hàng khác, nhất là tại thành phố và khu đô thị lớn. Tùy theo thế mạnh của mỗi Ngân hàng, sẽ xuất hiện những Ngân hàng hoạt động theo hướng chuyên môn hóa như: Ngân hàng bán buôn, Ngân hàng bán lẻ, Ngân hàng đầu tư, đồng thời hình thành một số Ngân hàng có quy mô lớn có tiềm lực tài chính và kinh doanh có hiệu quả.

Kinh doanh theo nguyên tắc thị trường cũng buộc các TCTC phải có cơ chế quản lý và sử dụng lao động thích hợp, đặc biệt là chính sách đãi ngộ và nguồn đào tạo nhân lực nhằm thu hút lao động có trình độ, qua đó nâng cao hiệu quả của hoạt động và sức cạnh tranh trên thị trường tài chính.

Mở cửa thị trường dịch vụ Ngân hàng và nới lỏng hạn chế với các TCTC nước ngoài là điều kiện thu hút đầu tư trực tiếp vào lĩnh vực tài chính- Ngân hàng, các NHTM trong nước có điều kiện tiếp cận sự hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn đào tạo thông qua các hình thức liên doanh, liên kết với các Ngân hàng và TCTC quốc tế. Vì thế các Ngân hàng cần tăng cường hợp tác chuyển giao công nghệ, phát triển sản phẩm và dịch vụ Ngân hàng tiên tiến khai thác thị trường. Trong quá trình hội nhập, việc mở rộng quan hệ đại lý quốc tế của các Ngân hàng trong nước sẽ tạo điều kiện phát triển các hoạt động thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại, góp phần thúc đẩy quan hệ hợp tác đầu tư và chuyển giao công nghệ.

Nhờ hội nhập quốc tế, các Ngân hàng trong nước sẽ tiếp cận thị trường tài chính quốc tế một cách dễ dàng hơn, hiệu quả huy động vốn và sử dụng

vốn sẽ tăng lên, góp phần nâng cao chất lượng và loại hình hoạt động. Các Ngân hàng trong nước sẽ phản ứng, điều chỉnh và hoạt động một cách linh hoạt hơn theo tín hiệu thị trường trong nước và quốc tế nhằm tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro.

b. Những khó khăn và thách thức.

Mở cửa thị trường tài chính làm tăng số lượng các Ngân hàng có tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và trình độ quản lý. Áp lực cạnh tranh cũng tăng dần theo lộ trình nới lỏng các quy định đối với các TCTC nước ngoài, nhất là về mở chi nhánh và các điểm giao dịch, phạm vi hoạt động hạn chế về đối tượng khách hàng và tiền gửi được phép huy động, khả năng mở rộng dịch vụ Ngân hàng, trong khi các TCTC Việt Nam còn yếu kém, trình độ chuyên môn và trình độ quản lý còn bất cập, hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh thấp, nợ quá hạn cao, khả năng chống đỡ rủi ro còn kém. Vì thế, các NHTM Việt Nam sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh về quy mô, khách hàng và hệ thống kênh phân phối, nhất là sau năm 2010, khi những hạn chế nêu trên và phân biệt đối xử bị loại bỏ căn bản.

Sau thời gian đó, quy mô hoạt động và khả năng tiếp cận thị trường, các nhóm khách hàng, chủng loại dịch vụ do các NHNNg cung cấp sẽ tăng lên. Đáng chú ý, rủi ro đối với hệ thống Ngân hàng Việt Nam sẽ tăng nên do các NHNNg nắm quyền kiểm soát một số TCTC trong nước thông qua hình thức góp vốn, mua cổ phần, liên kết kinh doanh.

Một số TCTC trong nước sẽ gặp rủi ro và nguy cơ thua lỗ, và sức cạnh tranh kém và không có khả năng kiểm soát rủi ro khi tham gia các hoạt động Ngân hàng quốc tế.

Mở cửa thị trường tài chính trong nước cũng làm tăng rủi ro do những tác động từ bên ngoài, cơ hội tận dụng chênh lệch tỷ giá, lãi suất giữa thị trường trong nước và thị trường quốc tế giảm dần. Hệ thống Ngân hàng Việt

Nam cũng phải đối mặt với các cơn sóc kinh tế, tài chính quốc tế và nguy cơ khủng hoảng. Trong trường hợp đó, thị trường vốn chưa phát triển sẽ khiến hệ thống Ngân hàng phải chịu mức độ thiệt hại lớn hơn do rủi ro gây lên.

1.2. CẠNH TRANH TRONG KINH DOANH NGÂN HÀNG.

1.2.1. Lý luận chung về cạnh tranh.

a. Khái niệm về cạnh tranh.

Cạnh tranh của một doanh nghiệp, một ngành, một quốc gia là mức độ ở đó trong các điều kiện về thị trường tự do và công bằng, có thể sản xuất ra các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ đáp ứng các đòi hỏi của thị trường, đồng thời tạo ra việc làm và nâng cao thu nhập thực tế.

Một doanh nghiệp được xem là có sức cạnh tranh khi nó có thể thường xuyên đưa ra các sản phẩm thay thế, mà các sản phẩm này có mức giá thấp hơn so với các sản phẩm cùng loại, hoặc bằng cách cung cấp các sản phẩm tương tự với các đặc tính và chất lượng dịch vụ ngang bằng hoặc tốt hơn.

b. Lợi thế cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh là những gì làm cho doanh nghiệp nổi bật hay khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Đó là những thế mạnh mà tổ chức có hoặc khai thác tốt hơn những đối thủ cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp được thể hiện ở hai khía cạnh sau:

- ***Chi phí:*** Theo đuổi mục tiêu giảm chi phí đến mức thấp nhất có thể được. Doanh nghiệp nào có chi phí thấp doanh nghiệp đó có lợi thế hơn trong quá trình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

- ***Sự khác biệt hóa:*** Những lợi thế cạnh tranh có được từ những khác biệt xoay quanh sản phẩm hàng hóa, dịch vụ mà doanh nghiệp bán ra thị trường. Khác biệt này có thể biểu hiện dưới nhiều hình thức như: danh tiếng sản phẩm, công nghệ sản xuất, đặc tính sản phẩm, mạng lưới bán hàng...

c. Các yếu tố góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp.

Lợi thế cạnh tranh là một trong những thế mạnh mà doanh nghiệp tạo ra hoặc huy động được để có thể cạnh tranh thắng lợi. Để tạo được lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp cần nghiên cứu các yếu tố sau:

- Nguồn gốc sự khác biệt.
- Thế mạnh của doanh nghiệp về cơ sở vật chất, nhà xưởng, trang thiết bị kỹ thuật.
- Khả năng phát triển sản phẩm mới, đổi mới dây truyền, công nghệ, hệ thống phân phối.
- Chất lượng của sản phẩm.
- Khả năng đối ngoại.
- Khả năng tài chính.
- Sự thích nghi của tổ chức .
- Khả năng tiếp thị.

1.2.2. Cạnh tranh trong kinh doanh Ngân hàng.

a. Khái niệm và đặc trưng về cạnh tranh của NHTM.

Cạnh tranh của NHTM là khả năng tạo ra và sử dụng có hiệu quả các lợi thế so sánh, để giành thắng lợi trong quá trình cạnh tranh với các NHTM khác, là nỗ lực hoạt động đồng bộ của Ngân hàng trong một lĩnh vực khi cung ứng cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao, chi phí rẻ nhằm khẳng định vị trí của Ngân hàng vượt lên khỏi các Ngân hàng khác trong lĩnh vực hoạt động ấy.

Giống như bất cứ loại hình đơn vị nào trong kinh tế thị trường, các NHTM cũng luôn phải đối mặt với những cạnh tranh gay gắt. Cạnh tranh của NHTM có những đặc trưng sau:

Một là, các đối thủ cạnh tranh, nhưng cũng có sự hợp tác với nhau.

Hai là, cạnh tranh Ngân hàng luôn phải hướng tới thị trường lành mạnh, tránh gây rủi ro cho toàn hệ thống.

Ba là, cạnh tranh Ngân hàng thông qua thị trường phải có sự can thiệp gián tiếp của NHTW của mỗi quốc gia hoặc khu vực.

Bốn là, cạnh tranh Ngân hàng phụ thuộc nhiều vào các yếu tố bên ngoài như: môi trường kinh doanh, doanh nghiệp, dân cư...

Năm là, cạnh tranh Ngân hàng nằm trong vùng ảnh hưởng thường xuyên của thị trường tài chính quốc tế.

b. Các nhân tố tác động đến cạnh tranh của NHTM.

*** Các nhân tố khách quan.**

- Từ phía các Ngân hàng mới tham gia thị trường.

Các NHTM mới tham gia thị trường với những lợi thế quan trọng như:

- + Mở ra tiềm năng mới
- + Có động cơ và ước vọng giành được thị phần
- + Đã có sự tham khảo kinh nghiệm của các NHTM đang hoạt động
- + Có Những thống kê đầy đủ và dự báo thị trường

Như vậy bất kể thực lực của NHTM mới như thế nào, thì các NHTM hiện tại đã thấy được mối đe dọa và khả năng phải chia sẻ thị phần, phạm vi hoạt động với các NHTM mới. Đây thực sự là thách thức và khó khăn của NHTM hiện tại và cạnh tranh chính là một chiến trường không khoan nhượng của các Ngân hàng.

- Cạnh tranh từ các NHTM hiện tại.

Đây là mối lo thường trực của các NHTM trong kinh doanh. Đối thủ cạnh tranh gây ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của Ngân hàng, nhưng nhờ có những đối thủ cạnh tranh mà NHTM không ngừng đổi mới công nghệ, thường xuyên nghiên cứu đưa ra các sản phẩm mới tiện ích phục vụ cho khách hàng.

- Cạnh tranh trong việc xuất hiện dịch vụ mới

Nhu cầu sử dụng các sản phẩm của khách hàng ngày càng được tăng cao, các Ngân hàng phải thường xuyên đưa ra các chiến lược sản phẩm dịch vụ mới, để có thể cạnh tranh với các NHTM khác. Nếu các NHTM không muốn các sản phẩm của mình lạc hậu, thị phần hoạt động của mình giảm, khi mà có các NHNNg và trung gian tài chính tham gia và nước ta với những chiến lược sản phẩm vô cùng ưu việt.

**** Nhóm nhân tố chủ quan.***

Bên cạnh các nhân tố khách quan tác động đến năng lực cạnh tranh của NHTM, thì những nhân tố chủ quan cũng có tác động không nhỏ đến năng lực cạnh tranh, chúng bao gồm:

- Năng lực điều hành của ban lãnh đạo Ngân hàng
- Quy mô vốn và tình hình tài chính của Ngân hàng
- Công nghệ mà Ngân hàng đang sử dụng
- Bộ máy tổ chức nhân sự của Ngân hàng
- Uy tín của Ngân hàng

Bên cạnh các nhân tố đó thì các sản phẩm và đặc điểm khách hàng của NHTM cũng là nhân tố chi phối đến khả năng cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của NHTM.

c. Các nội dung về cạnh tranh trong kinh doanh của các NHTM.

**** Cạnh tranh bằng chất lượng***

Trong NKT hiện đại ngày nay mỗi giây mỗi phút đều là vàng, không có chỗ cho sự chậm trễ và lạc hậu. CNTT và khoa học phát triển mạnh kéo theo nó là sự phát triển không ngừng của các ngành khác, đi đôi với nó là nhu cầu sử dụng của các khách hàng cũng tăng lên. Vì thế việc nâng cao chất lượng sản phẩm của các NHTM không ngoài mục đích thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng của đại đa số khách hàng.

Một sản phẩm Ngân hàng tốt phải là sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của phần đa các khách hàng sử dụng, không những thế nó phải nhanh, thông minh, tiện ích và phải an toàn cho người sử dụng sản phẩm đó.

Thực tế ngày càng có nhiều Ngân hàng cung ứng các dịch vụ cho khách hàng, vì thế khách hàng có thể đánh giá, lựa chọn các Ngân hàng có chất lượng cao và thay đổi khi Ngân hàng đó không đáp ứng được yêu cầu của mình.

Đối với các NHTM, để cạnh tranh phải xây dựng cơ sở hạ tầng hiện đại, đội ngũ nhân viên có chất lượng cao, bộ máy quản lý có tầm nhìn vĩ mô và áp dụng công nghệ kỹ thuật hiện đại nhằm tạo ra tính đột phá trong sản phẩm giúp tăng tính cạnh tranh và chất lượng của sản phẩm.

▪ *Nguồn nhân lực*

Ngân hàng thuộc đơn vị kinh doanh dịch vụ, có thể nói nhân lực chính là nhân tố quan trọng tạo nên chất lượng sản phẩm của NHTM trong quá trình hoạt động cụ thể:

- Trong quá trình giao dịch với khách hàng nhân viên Ngân hàng cần luôn thể hiện được tính chuyên nghiệp, hiểu biết của mình về các vấn đề mà khách hàng quan tâm. Điều này sẽ giúp làm tăng hoặc gián tiếp làm giảm đi, hay có thể làm hỏng giá trị của sản phẩm.

- Đa số các ý tưởng cải tiến sản phẩm dịch vụ hoặc cung ứng sản phẩm dịch vụ đều xuất phát từ hoạt động thực tiễn của nhân viên.

- Nhân viên là lực lượng chủ yếu truyền tải thông tin, tín hiệu của thị trường từ khách hàng, từ các đối thủ cạnh tranh đến các nhà hoạch định chính sách của Ngân hàng.

▪ *Chiến lược kinh doanh*

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, các NHTM phải quản lý ngân hàng theo tư duy chiến lược để ban lãnh đạo ngân hàng sẽ luôn ở thế chủ động không lúng túng khi môi trường kinh doanh thay đổi,

đồng thời kết hợp hài hoà và phát huy tối đa sức mạnh của tất cả các nguồn lực, sử dụng các nguồn lực Ngân hàng một cách có hiệu quả nhất góp phần tăng chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

▪ *Chiến lược thị trường*

Nghiên cứu thị trường phân tích những biến động, thị hiếu và nhu cầu của khách hàng từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo sự khác biệt hóa trong sản phẩm Ngân hàng từ đó giúp Ngân hàng thu hút được càng nhiều khách hàng.

* *Cạnh tranh bằng giá cả*

Giá cả phản ánh giá trị của sản phẩm, giá cả có vai trò quan trọng trong việc quyết định của khách hàng. Đối với NHTM, giá cả chính là lãi suất và mức phí áp dụng cho các dịch vụ cung ứng cho khách hàng của mình.

Trong việc xác định mức lãi suất và phí Ngân hàng luôn gặp những mâu thuẫn. Nếu như NHTM quan tâm đến cạnh tranh để mở rộng thị phần, thì phải đưa ra mức lãi suất và phí ưu đãi cho khách hàng. Tuy nhiên vấn đề này gây ảnh hưởng đến thu nhập của Ngân hàng, thậm chí có thể khiến Ngân hàng bị lỗ. Song nếu NHTM chú trọng đến thu nhập thì sẽ đưa ra mức lãi suất và phí cao, điều này sẽ có thể làm giảm lượng khách hàng giao dịch với Ngân hàng, giảm thị phần. Bởi suy cho cùng Ngân hàng luôn quan tâm tới lợi nhuận và tối đa hóa lợi nhuận đó mới là mục tiêu cuối cùng của các NHTM. Điều này chứng tỏ cạnh tranh bằng giá cả là biện pháp nghèo nàn vì nó giảm bớt lợi nhuận của NHTM.

* *Cạnh tranh bằng hệ thống kênh phân phối.*

Tổ chức tiêu thụ sản phẩm là khâu cuối cùng trong quá trình kinh doanh. Tổ chức tiêu thụ sản phẩm chính là hình thức cạnh tranh phi giá cả gây ra sự chú ý và thu hút được sự quan tâm của khách hàng.

Kênh phân phối là phương tiện trực tiếp đưa sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng đến khách hàng, đồng thời giúp Ngân hàng nắm bắt kịp thời nhu

cầu của khách hàng qua đó Ngân hàng chủ động trong việc cải tiến, hoàn thiện sản phẩm dịch vụ. Tạo điều kiện thuận lợi trong việc cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng.

Để cạnh tranh bằng chiến lược phân phối sản phẩm các NHTM phải thực hiện tốt chiến lược Marketing kết hợp với tổ chức mạng lưới.

▪ *Chiến lược Marketing*

Để có thể đưa sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng đến với khách hàng một cách tốt nhất, NHTM phải xây dựng tốt chiến lược Marketing gồm:

- Quảng bá thương hiệu
- Tiếp thị và xúc tiến thương mại
- Phát triển công nghệ và dịch vụ tiên tiến
- Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh
- Phát triển sản phẩm dịch vụ gắn với phát triển thị trường

▪ *Tổ chức mạng lưới*

Để tạo thuận tiện cho khách hàng ở khắp mọi nơi NHTM cần tổ chức mạng lưới rộng khắp ở những vùng kinh tế chiến lược trong cả nước, các vị trí thuận lợi ở nước ngoài. Tuy việc mở rộng mạng lưới là cần thiết nhưng phải có sự lựa chọn nơi hội đủ điều kiện có lợi cho hệ thống, nếu không sẽ gây trở ngại về vốn cũng như nhân lực, làm tăng chi phí và giảm lợi nhuận của Ngân hàng.

1.3. NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NHTM.

Năng lực cạnh tranh của NHTM là khả năng tự duy trì một cách lâu dài, ý thức các lợi thế của mình trên thị trường để đạt được mức lợi nhuận và thị phần nhất định hoặc khả năng chống lại một cách thành công sức ép của lực lượng cạnh tranh.

Để đánh giá năng lực cạnh tranh trong kinh doanh Ngân hàng cần các tiêu chí sau:

♦ *Năng lực tài chính*

Năng lực tài chính của Ngân hàng thể hiện ở những mặt sau:

- Khả năng mở rộng nguồn vốn chủ sở hữu
- Khả năng sinh lời
- Khả năng phòng ngừa và chống đỡ rủi ro

♦ **Năng lực hoạt động**

Năng lực hoạt động của NHTM bao gồm:

- Khả năng huy động vốn
- Khả năng cho vay đầu tư
- Khả năng phát triển sản phẩm dịch vụ
- Các phương thức gửi tiền khác nhau về kỳ hạn, lãi suất, sự thuận tiện...
- Các nhu cầu vốn khác nhau về kỳ hạn vay, trả loại đồng tiền (Nội tệ, ngoại tệ) cách giải ngân, bằng tiền mặt, phi tiền mặt...
- Quản lý ngân quỹ tài sản tư vấn, môi giới bảo hiểm đầu tư chứng khoán, mua bán ngoại tệ ...

♦ **Năng lực quản trị điều hành**

Đánh giá năng lực quản trị điều hành của NHTM thông qua các tiêu chí sau:

- Mô hình một Ngân hàng hiện đại
- Cơ cấu trình độ thực hiện bộ máy lãnh đạo của lực lượng lao động chủ yếu, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao.
- Khả năng ứng phó của cơ chế điều hành trước biến động thị trường
- Cơ chế vận hành hiện đại (Quản lý tài sản nợ, tài sản có, quản trị dịch vụ phi tín dụng, quản trị kế toán và ngân quỹ, quản trị nhân sự...)

♦ **Năng lực công nghệ thông tin**

Năng lực CNTT của NHTM thường được đánh giá qua các tiêu chí:

- Khả năng trang bị công nghệ mới bao gồm thiết bị và nhân lực

- Mức độ đáp ứng công nghệ Ngân hàng với nhu cầu thị trường để giữ được thị phần dịch vụ

- Tính liên kết công nghệ giữa các Ngân hàng và tính độc đáo về công nghệ của mỗi Ngân hàng

Ngoài ra có thể đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thông qua danh tiếng và uy tín của Ngân hàng đó. Về hình thức danh tiếng và uy tín thì thể hiện qua thương hiệu, còn về bản chất danh tiếng và uy tín tạo ra từ chất lượng quy mô của dịch vụ.

1.4. CẠNH TRANH TRONG NGÂN HÀNG CỦA TRUNG QUỐC SAU KHI GIA NHẬP WTO VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM.

1.4.1. Khái quát về cạnh tranh trong lĩnh vực Ngân hàng tại Trung Quốc khi gia nhập WTO.

a. Cam kết về Ngân hàng của Trung Quốc trong WTO.

Trung quốc gia nhập WTO ngày 11/12/2001. Với các cam kết trong lĩnh vực Ngân hàng, bảo hiểm, Trung Quốc có 5 năm để chuyển đổi và Chính Phủ Trung Quốc đã cam kết như sau:

- Các NHNNg được phép thực hiện tất cả các hình thức giao dịch ngoại hối với khách hàng nước ngoài ngay sau khi gia nhập.

- Trong vòng 1 năm sau khi gia nhập WTO, các NHNNg sẽ được phép thực hiện tất cả các hình thức giao dịch ngoại hối với khách hàng Trung Quốc tại các thành phố được chỉ định. Danh sách những thành phố này sẽ được Chính Phủ mở rộng thêm 4 thành phố mỗi năm.

- Trong vòng 2 năm sau khi gia nhập WTO, các NHNNg được phép cho doanh nghiệp vay bằng bản tệ.

- 5 năm sau khi gia nhập WTO, các NHNNg được phép quan hệ với khách hàng cá nhân Trung Quốc.

- NHNNg được phép thành lập liên doanh ngay khi gia nhập.

- Trong vòng 5 năm sau khi gia nhập WTO, phía nước ngoài được phép sở hữu toàn phần đối với các Ngân hàng Trung Quốc.

b. Cạnh tranh trong kinh doanh Ngân hàng tại Trung Quốc sau khi gia nhập WTO.

Từ những thỏa thuận trên điều nổi bật nhất là: Gia nhập WTO các NHTM Trung Quốc bị mất độc quyền mà phải chia sẻ thị phần cho các NHNNg tham gia cạnh tranh rộng rãi. Tuy nhiên trong cạnh tranh với yêu cầu là bình đẳng, cùng theo đúng luật chơi, thì một hệ thống Ngân hàng chưa thật sự ổn định, nhiều yếu kém như Trung quốc sẽ rơi vào thế yếu đòi hỏi phải quyết tâm cố gắng phát huy thế mạnh, khắc phục những điểm yếu để vượt lên.

Sau khi Trung Quốc gia nhập WTO các NHNNg trước hết là Ngân hàng Mỹ dựa vào Luật hiện đại hóa tài chính tiền tệ mà Quốc Hội mỹ đã thông qua ngày 4/11/1999, cho phép các NHTM đầu tư vào công ty bảo hiểm được kinh doanh liên ngành để có thể hình thành kết cấu đan xen, mở rộng thị trường không cho ai hưởng lợi nhuận độc quyền, trở thành những "Siêu tài chính nhỏ" có chức năng dịch vụ sáng tạo rất mạnh. Sự cạnh tranh và hợp tác đó tất sẽ dẫn đến tình hình các tập đoàn tài chính tiền tệ mới cung cấp dịch vụ toàn diện cho người tiêu dùng với hiệu quả cao, giá thành hạ.

Cạnh tranh giành giật khách hàng càng trở nên ác liệt. Theo thống kê có khoảng 60% lợi nhuận của Ngân hàng Trung Quốc là thu hút được từ 10% khách hàng trọng điểm, có tiềm lực có triển vọng. Các NHNNg sau khi cạnh tranh bình đẳng tất sẽ nhắm vào các khách hàng này và các khách hàng này chắc chắn sẽ lựa chọn các Ngân hàng thực sự lớn, phương thức phục vụ linh hoạt có hiệu quả cao.

Gia nhập WTO đặt các NHTM Trung Quốc trước áp lực rất lớn trong việc cạnh tranh nhân tài. Các NHNNg muốn phát triển nghiệp vụ tại Trung Quốc trước hết cần có nhiều nhân viên Ngân hàng hội đủ các điều kiện sau: Thành thực nghiệp vụ Ngân hàng, có nhiều quan hệ với khách hàng, các Ngân

hàng sẽ có nhiều điều kiện như: lương cao, cơ hội ra nước ngoài học tập, có môi trường làm việc tốt... để thu hút một lực lượng lớn nhân tài từ các Ngân hàng trong nước. Khoảng cách chênh lệch về thu nhập giữa các NHTM Trung Quốc và các NHNNg là rất lớn, do đó tình hình chảy máu chất xám đã làm xấu đi vị trí cạnh tranh của các NHTM Trung Quốc.

1.4.2. Kinh nghiệm cải cách hệ thống NHTM Trung Quốc khi hội nhập quốc tế.

Do nhận thức được các yếu kém tồn tại này của NHTM, về khả năng tài chính, khả năng cạnh tranh, nợ quá hạn của các Ngân hàng, nhất là 4 NHTM quốc doanh nợ quá hạn cao, thị trường tài chính tiền tệ kém phát triển, khả năng thanh tra giám sát các Ngân hàng yếu kém nên Trung Quốc đã thực hiện một số cải cách thận trọng khi gia nhập WTO và mở cửa dịch vụ Ngân hàng, cụ thể:

a. Cải cách Ngân hàng trước khi gia nhập WTO.

- Từ 1987- 1991: Cho phép cạnh tranh trong nước ở mức độ hạn chế. Phát triển nhanh các trung tâm tài chính phi Ngân hàng. Cho phép các NHNNg mở văn phòng đại diện, sau một thời gian được thành lập các chi nhánh tại các đặc khu kinh tế và 7 thành phố ven biển.

- Đa dạng hóa khu vực tài chính, thành lập 2 cơ sở chứng khoán và thị trường liên Ngân hàng. Cấp giấy phép về bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ cho Công ty tài chính nước ngoài. Cho phép 9 NHNNg được kinh doanh đồng Nhân Dân Tệ ở Thượng Hải.

- Từ 1997- 2001: củng cố các NHTM quốc doanh bao gồm việc tái cấp vốn và thành lập các công ty quản lý tài sản, cho phép các NHNNg được cấp dịch vụ cho tổ chức, cá nhân nước ngoài và liên doanh.

b. Cải cách Ngân hàng sau khi gia nhập WTO.

- Quy định chặt chẽ điều kiện thành lập NHNNg, nhất là việc đưa ra các yêu cầu về vốn rất cao.

- Thành lập Ngân hàng 100% vốn nước ngoài phải có tổng tài sản trên 10 tỷ USD, Ngân hàng liên doanh với đối tác nước ngoài phải có đăng ký tối thiểu 1 tỷ Nhân dân tệ.

- Mở cửa cho NHNNg vào Trung Quốc đến tháng 01/2005 đã cho phép 116 NHNNg thành lập kinh doanh tại 18 tỉnh thành phố, tất cả các hạn chế địa lý sẽ được xóa bỏ vào cuối năm 2006.

Đến đầu năm 2006 Trung Quốc có 4 NHTM, 3 Ngân hàng Chính Sách, 11 NHTM cổ phần, 4 công ty quản lý tài sản, 112 NHTM cấp thành phố.

Tính đến cuối năm 2004, tổng tài sản của hệ thống ngân hàng Trung Quốc là 26.000 tỷ USD, trong đó các NHTM quốc doanh chiếm khoảng 60% tổng tài sản và khoảng 80% thị phần cho vay. Theo đánh giá mức độ hội nhập của NKT Trung Quốc thì hội nhập về ngành Ngân hàng chỉ chiếm khoảng 10%. Hệ thống NHTM Trung Quốc tồn tại những yếu kém nổi bật sau:

- Số vốn điều lệ nhỏ bé, tỷ lệ an toàn vốn thấp. Cuối năm 2004 chỉ có khoảng 7 Ngân hàng đạt tỷ lệ an toàn vốn 8%.

- Đến hết tháng 9/2002 tỷ lệ nợ xấu của hệ thống Ngân hàng là 18,7% nhưng 4 NHTM Nhà Nước chiếm tỷ lệ 21,4% các Ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài tỷ lệ này chỉ có 2,7%.

- Trình độ quản lý yếu kém, nhiều NHTM thua lỗ.

- Cơ cấu tổ chức nặng nề, sự can thiệp của Nhà Nước vào cơ cấu tổ chức của Ngân hàng là rất lớn.

c. Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống NHTM Trung Quốc trong bối cảnh hội nhập WTO.

Thứ nhất, tập trung xử lý nợ xấu. Tháng 8/1998 tỷ lệ nợ xấu của 4 NHTM quốc doanh của Trung Quốc chiếm 25,5% tổng dư nợ cho vay của các Ngân hàng này, đến hết năm 2004 là khoảng 13- 14%. Giải pháp cơ bản để xử lý nợ xấu là: 4 NHTM quốc doanh đều thành lập 4 công ty quản lý tài sản. Tất cả các khoản nợ xấu của 4 NHTM quốc doanh đều giao cho 4 công ty này

khai thác và xử lý, tiếp đến là bán đấu giá nợ xấu cho các NHNNg. Khoản nợ xấu này liên quan chủ yếu trong các khoản vay và đầu tư vào bất động sản.

Thứ hai, yêu cầu các NHTM Nhà Nước tự hoạch định ra kế hoạch tăng vốn điều lệ quốc tế là 8%. Construction Bank of China có phương án phát hành cổ phiếu trị giá 4,8 tỷ USD để tăng vốn điều lệ, trong đó có 1 tỷ USD được phát hành trong tháng 4/2004. Số còn lại phát hành trong 6 tháng năm 2005.

Thứ ba, thực hiện xác định giá trị doanh nghiệp, thực hiện cổ phần hóa và niêm yết cổ phiếu NHTM trên thị trường chứng khoán. Hiện nay một số NHTM cổ phần cũng đang dự kiến niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán nước ngoài. Ngân hàng phát triển Trung Quốc thỏa thuận với HSBC, Morgan Stanley phát hành trái phiếu của Ngân hàng này trên thị trường toàn cầu.

Thứ tư, đẩy mạnh văn hóa trong kinh doanh Ngân hàng, kết hợp với tăng lương hợp lý cho CBNV Ngân hàng. Văn hóa Ngân hàng được thể hiện qua: Hoạt động Ngân hàng theo tiêu chuẩn quốc tế, phong cách làm việc, khả năng giao tiếp với khách hàng và các nội dung khác thuộc về văn hóa trong kinh doanh. Các công việc đó gắn liền với tinh giảm biên chế trong ngành Ngân hàng. Chỉ riêng năm 2004, các Ngân hàng Trung Quốc đã tinh giảm 45.000 người.

Thứ năm, hoàn thiện các cơ chế quản lý điều hành, cơ cấu tổ chức theo tiêu chuẩn quốc tế.

1.4.3. Các bài học cho Việt Nam về hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng.

Ngày 10/11/2001, tại Doha (Thu đo Cata), hội nghị lần thứ nhất cấp bộ trưởng các nước thành viên WTO đã nhất trí thông qua quyết định về việc Trung Quốc gia nhập WTO. 30 ngày sau, Trung Quốc chính thức trở thành thành viên WTO, sau 15 năm chuẩn bị. Mục tiêu của Trung Quốc khi gia

nhập WTO là muốn tạo động lực tăng tốc quá trình cải cách, mở cửa hiện đại hóa đất nước. Hiện nay là thành viên của WTO, nước này cũng đang đứng trước những cơ hội và thách thức không nhỏ. Trong 15 năm chuẩn bị phân đấu gia nhập WTO, Trung Quốc một mặt kiên trì những nguyên tắc, đồng thời cũng linh hoạt trong đàm phán nhằm gia nhập WTO. Trung Quốc đưa ra ba quan điểm có tính nguyên tắc là: Sân chơi thương mại toàn cầu sẽ không hoàn chỉnh nếu không có sự tham gia của nước đang phát triển lớn như Trung Quốc; Trung Quốc cần tham gia WTO với tư cách là một nước đang phát triển; Trung Quốc tham gia WTO với nguyên tắc là cân bằng giữa quyền lợi và nghĩa vụ. Trong quá trình đàm phán, Trung Quốc luôn giữ vững nguyên tắc này, nhưng cũng sẵn sàng đưa ra những nhượng bộ cần thiết để có được những nhượng bộ của đối phương. Tuy nhiên, không thể nói thành công của Trung Quốc trong việc gia nhập WTO hoàn toàn là kết quả trên đàm phán, hoặc chủ yếu là do kết quả đàm phán. Nguyên nhân sâu xa và chủ yếu đưa tới thành công của Trung Quốc trong việc gia nhập WTO chính là những thành tựu trong cải cách, mở cửa phát triển kinh tế trong hơn 20 năm. Việt Nam và Trung Quốc cũng có rất nhiều điểm tương đồng trong quá trình cải cách, mở cửa, hiện đại hóa đất nước theo con đường xã hội chủ nghĩa nhất là trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới. Do vậy, những kinh nghiệm của Trung Quốc trong quá trình hội nhập rất có ý nghĩa tham khảo đối với Việt Nam, trong nhiều lĩnh vực và trong đó có cả lĩnh vực Ngân hàng.

→ ***Các bài học cho Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế về Ngân hàng.***

Thứ nhất, nhanh chóng xây dựng chiến lược, chiến thuật thích hợp để đảm bảo cho quá trình hội nhập Ngân hàng thành công mang lại lợi ích thực sự cho NKT Việt Nam.

Thứ hai, xây dựng hệ thống pháp lý ổn định tạo điều kiện cho NKT Việt Nam và hệ thống Ngân hàng phát triển trong điều kiện hội nhập quốc tế.

- Tiến hành bước đầu rà soát đối chiếu các quy định hiện hành của Pháp luật Việt Nam để xây dựng văn bản pháp luật cho phù hợp với các quy định cam kết.

- Từng bước xóa bỏ cơ chế bao cấp, bảo hộ đối với các NHTM Việt Nam, đồng thời nới rộng dần các hạn chế với NHNNg.

- Xây dựng khung pháp lý đảm bảo sân chơi bình đẳng, an toàn cho các loại hình NHTM trong lĩnh vực tín dụng, dịch vụ Ngân hàng, đầu tư và các nghiệp vụ tài chính khác.

- Từng bước thiết lập và áp dụng đầy đủ các chuẩn mực quốc tế về an toàn trong kinh doanh tiền tệ như: chuẩn mực về tỷ lệ an toàn trong hệ thống Ngân hàng, phân loại và trích lập dự phòng bù đắp rủi ro, bảo hiểm tiền gửi, phá sản TCDN...thông qua việc tiến hành sửa đổi, bổ sung các văn bản để môi trường pháp lý về hoạt động Ngân hàng phù hợp với thông lệ quốc tế.

Thứ ba, nâng cao vai trò của NHNN trong điều hành chính sách tiền tệ.

- Hạn chế mức thấp nhất sự can thiệp quá sâu của Chính Phủ, các cơ quan tổ chức với hoạt động của NHNN.

- Tiếp tục hoàn thiện các công cụ điều hành chính sách tiền tệ theo hướng từ trực tiếp sang gián tiếp.

- Đẩy mạnh phát triển thị trường liên Ngân hàng: từng bước hoàn thiện thị trường thứ cấp, đặc biệt là thị trường liên Ngân hàng về nội tệ và ngoại tệ. Phát triển các công cụ tài chính của thị trường này, đặc biệt là công cụ phái sinh như: swap, forward, option...Mở rộng thành viên tham gia giao dịch trên thị trường liên Ngân hàng cho tất cả các TCTD kể cả NHNNg.

Thứ tư, nâng cao năng lực cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam.

- Nâng cao năng lực tài chính của NHTM Việt Nam thông qua thực hiện tăng vốn tự có, cần tăng vốn tự có nên mức ngang bằng với các Ngân hàng trong khu vực. Tuy nhiên việc tăng vốn của Ngân hàng phải phù hợp với chiến lược kinh doanh của mình.

- Giảm tỷ lệ nợ xấu bằng cách các Ngân hàng phải thực hiện chặt chẽ quy định cho vay, chấn chỉnh và thường xuyên kiểm tra, xử lý kịp thời rủi ro tín dụng, thực hiện các biện pháp phái sinh phòng ngừa rủi ro hữu hiệu. Song song với việc phân loại nợ cần phối hợp với các công ty mua bán nợ của Bộ tài chính để nhanh chóng làm sạch bảng cân đối. Đây là cách các NHTM Trung Quốc đã thực hiện và đạt được kết quả.

- Hiện đại hóa công nghệ Ngân hàng để theo kịp với các nước trong khu vực và thế giới. Việc hiện đại hóa công nghệ Ngân hàng đã gián tiếp giảm được thời gian lao động phục vụ trong việc quản trị, điều hành tác nghiệp, cũng như phục vụ khách hàng nhanh chóng, thuận tiện hơn, đồng thời phát triển được nhiều dịch vụ Ngân hàng hiện đại.

- Mở rộng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ. Cho phép các Ngân hàng thực hiện không hạn chế các nghiệp vụ Ngân hàng đầu tư và kinh doanh tiền tệ mới, đặc biệt là nghiệp vụ phái sinh tiền tệ, lãi suất tỷ giá trên thị trường tài chính trong nước và quốc tế, nhằm tối đa hóa cơ hội đầu tư và giảm thiểu rủi ro.

- Nâng cao năng lực quản trị và điều hành của NHTM, tăng cường tổ chức các khóa đào tạo dành riêng cho cán bộ quản lý theo từng cấp, lựa chọn cán bộ quản lý cấp cao đi đào tạo thực tập tại các NHNNg, đổi mới mô hình tổ chức và quy chế điều hành theo hướng tăng quyền lực quản lý của HĐQT, nâng cao hơn nữa quyền tự chủ tài chính cho các NHTM.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.

Trong chương này đã hệ thống hóa được một số vấn đề cơ bản về hội nhập quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng. Trên cơ sở đó làm rõ hơn về các lý luận cạnh tranh, tiêu chí đánh giá về năng lực cạnh tranh của các NHTM. Từ những nghiên cứu về hội nhập quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng của Trung Quốc, áp dụng vào nước ta. Đề tài đã rút ra được một số bài học có giá trị tham khảo cho các NHTM Việt Nam trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.

Chương 2

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG VPBANK TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP.

2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG VPBANK.

2.1.1. Lịch sử hình thành và chức năng nhiệm vụ của Ngân hàng VPBank.

Ngân hàng VPBank hay còn gọi là Ngân hàng thương mại cổ phần các Doanh nghiệp Ngoài quốc doanh Việt Nam được thành lập theo giấy phép hoạt động số 0042/NH-GP của thống đốc Ngân hàng Việt Nam cấp ngày 12 tháng 8 năm 1993 và thời gian hoạt động của Ngân hàng là 99 năm. Ngân hàng bắt đầu hoạt động từ ngày 04 tháng 09 năm 1993 theo giấy phép hoạt động số 1535/QĐ- UBB ngày 04 tháng 9. Trụ sở chính của Ngân hàng đặt tại số 8 Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Các sản phẩm, dịch vụ chính của VPBank là:

- Huy động vốn (Nhận tiền gửi của khách hàng) bằng VNĐ, ngoại tệ và vàng.

- Sử dụng vốn (Cung cấp tín dụng, hùn vốn, liên doanh) bằng VNĐ và ngoại tệ.

- Các dịch vụ trung gian như: Thực hiện thanh toán trong và ngoài nước, thực hiện dịch vụ ngân quỹ, chuyển tiền kiều hối và chuyển tiền thanh toán qua Ngân hàng.

- Kinh doanh ngoại tệ

- Phát hành và thanh toán thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ...

*** Các chức năng hoạt động chủ yếu của VPBank là:**

- Huy động vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn dưới các hình thức tiền gửi có kỳ hạn, tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư và phát triển của các tổ chức nước ngoài, vay vốn của các tổ chức tín dụng khác.

- Cho vay ngắn hạn, trung hạn, dài hạn; chiết khấu thương phiếu, trái phiếu và các giấy tờ có giá; hùn vốn và liên doanh theo luật định; làm nhiệm vụ thanh toán giữa các khách hàng.

- Thực hiện kinh doanh ngoại tệ vàng bạc và thanh toán quốc tế, huy động các loại vốn từ nước ngoài và các dịch vụ Ngân hàng khác trong quan hệ với nước ngoài khi được NHNN cho phép.

- Môi giới tư vấn đầu tư chứng khoán; lưu ký; tư vấn tài chính doanh nghiệp và bảo lãnh phát hành; cung cấp các dịch vụ về đầu tư, quản lý nợ và khai thác tài sản.

*** *Vốn điều lệ.***

Ban đầu khi thành lập vốn điều lệ của Ngân hàng là 20 tỷ đồng. Sau đó, do nhu cầu phát triển VPBank đã nhiều lần tăng vốn điều lệ. Kể từ ngày 01/10/2008, vốn điều lệ của VPBank là 2.117.474.330.000 tỷ đồng, vừa qua năm 2010 VPBank đã lại thông qua quyết định tăng vốn điều lệ của Ngân hàng lên 4000 tỷ đồng, tiến trình tăng vốn này sẽ được chia làm 2 đợt dự kiến chậm nhất là 31/12/2010. Tiếp đó VPBank còn đưa ra mục tiêu tăng vốn điều lệ của mình lên con số 12 nghìn tỷ đồng năm 2014.

*** *Về mạng lưới chi nhánh.***

Trong suốt quá trình phát triển VPBank luôn chú trọng đến việc mở rộng quy mô, tăng cường mạng lưới hoạt động. Tính đến nay VPBank đã có 135 chi nhánh và các phòng giao dịch trên toàn quốc, 550 đại lý chi trả của trung tâm chuyển tiền nhanh VPBank- Western Union. Các công ty trực thuộc gồm có: Công ty quản lý tài sản VPBank (VPBank AMC), công ty TNHH Chứng khoán VPBank (VPBS).

*** *Cổ đông chiến lược của VPBank.***

- OCBC (Oversea chines Banking Corpration) hiện nắm giữ 14,88% cổ phần của VPBank. Đây là Ngân hàng lâu đời ở Singapore và cũng là Ngân hàng cung cấp các dịch vụ về Ngân hàng lớn nhất tại Châu Á.

- Dragon Capital nắm giữ 8,31% cổ phần.

*** Nhân sự.**

Khi chính thức mở cửa giao dịch, số CBNV chỉ vỏn vẹn 18 người. Cùng với sự phát triển mở rộng quy mô, số lượng nhân sự của VPBank cũng tăng lên tương ứng. Đến hết ngày 31/12/2009 tổng số nhân viên nghiệp vụ trong toàn hệ thống VPBank là: 2.834 CBNV, hơn 92% trong số đó có độ tuổi dưới 40, khoảng 80% CBNV có trình độ ĐH và trên ĐH.

Nhận thức được chất lượng đội ngũ nhân viên chính là sức mạnh của Ngân hàng. Chính vì vậy, những năm vừa qua VPBank luôn quan tâm nâng cao chất lượng công tác quản trị nhân sự. Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo trong nước và ngoài nước cho CBNV của Ngân hàng.

*** Sứ mệnh phát triển của VPBank.**

VPBank hoạt động với phương châm: Lợi ích của khách hàng là trên hết; lợi ích của người lao động được qua tâm; lợi ích của cổ đông được chú trọng; đóng góp có hiệu quả vào sự phát triển của cộng đồng.

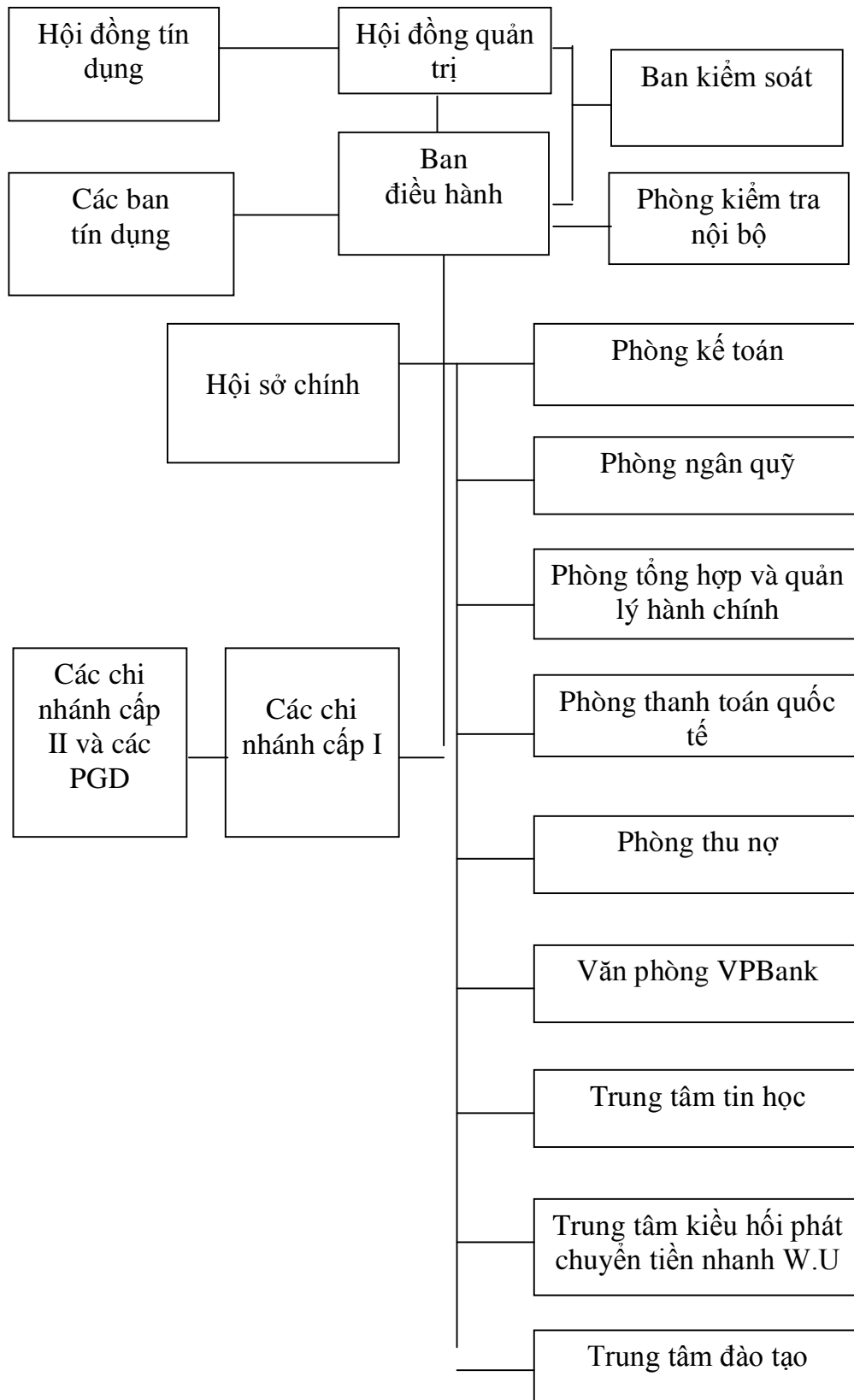
- *Đối với khách hàng:* VPBank cam kết thỏa mãn tối đa lợi ích của khách hàng trên cơ sở cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ phong phú, đa dạng, đồng bộ, nhiều tiện ích chi phí có tính cạnh tranh.

- *Đối với nhân viên:* VPBank quan tâm đến cả đời sống vật chất và tinh thần của người lao động. VPBank đảm bảo mức thu nhập ổn định và có tính cạnh tranh cao trong thị trường ngành tài chính Ngân hàng. Đảm bảo người lao động được thường xuyên chăm lo nâng cao nghiệp vụ, đảm bảo được phát triển cả quyền lợi và văn hóa...

- *Đối với cổ đông:* VPBank quan tâm và nâng cao giá trị cổ phiếu, duy trì mức cổ tức cao hàng năm...

- *Đối với cộng đồng:* VPBank cam kết thực hiện tốt nghĩa vụ tài chính đối với NSNN; luôn quan tâm chăm lo đến công tác xã hội, từ thiện để chia sẻ khó khăn của cộng đồng.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng VPBank.



- Hội đồng quản trị gồm 5 thành viên trong đó có 3 ủy viên thường trực gồm có: Chủ tịch, phó chủ tịch thứ nhất và một ủy viên thường trực kiêm TGD. Hội đồng có nhiệm vụ thay mặt đại hội đồng cổ đông quyết định các vấn đề lớn như: Quyết định chiến lược phát triển của Ngân hàng; bổ nhiệm, cách chức TGD; quyết định cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ; quyết định thành lập chi nhánh, văn phòng đại diện; quyết định chào bán cổ phần...

- Ban kiểm soát do đại hội đồng cổ đông bầu ra gồm 3 người thành viên chuyên trách. Ban này có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong ghi chép sổ sách kế toán và báo cáo tài chính; thẩm định báo cáo tài chính hàng năm của Ngân hàng...

- Hội đồng tín dụng là tổ chức do HĐQT lập ra, ngoài ra HĐQT còn lập ra các ban tín dụng tại tất cả các chi nhánh cấp I, hội đồng tín dụng và ban tín dụng đều có nhiệm vụ phê duyệt các quyết định cấp tín dụng cho khách hàng, nhưng với các giới hạn tín dụng khác nhau.

- Phòng kiểm tra- kiểm toán nội bộ thuộc ban điều hành, được phân bổ cho các chi nhánh cấp I ít nhất là 2- 3 nhân viên. Bộ phận này có chức năng kiểm tra, giám sát hoạt động thường ngày và toàn diện trong tất cả các giai đoạn trước, trong và sau quá trình thực hiện mỗi nghiệp vụ của Ngân hàng.

- Phòng ngân quỹ gồm 2 mảng nghiệp vụ chính: Quỹ nghiệp vụ và kho tiền.

+ Quỹ nghiệp vụ:

Bộ phận thu tiền

Bộ phận chi tiền

Bộ phận kiểm ngân

Bộ phận giao dịch

+ Kho tiền:

Quản lý toàn bộ tài sản có trong kho

Thực hiện việc xuất nhập kho

- Các phòng giao dịch có chức năng:

- + Huy động tiền gửi của các tổ chức kinh tế và cá nhân
- + Thu hút tiền gửi trong dân cư
- + Cho vay
- + Thực hiện một số nghiệp vụ như: Chuyển tiền nhanh, mua ngoại tệ kinh doanh, triết khấu công trái, thanh toán Visa và séc du lịch...

- Phòng kế toán và tổ chức hạch toán trong tất cả các nghiệp vụ kinh tế phát sinh tại Ngân hàng. Bộ phận kế toán giao dịch được bố trí theo nguyên tắc một kế toán viên theo dõi tất cả các tài khoản của cùng một khách hàng. Để có thể nắm vững toàn bộ quan hệ của khách hàng với Ngân hàng và quản lý các tài khoản của khách hàng chặt chẽ hơn. Phòng kế toán có trách nhiệm phối hợp cùng phòng nghiệp vụ khác để hạch toán đầy đủ, kịp thời các nghiệp vụ phát sinh, đồng thời cung cấp các số liệu thông tin cần thiết phục vụ cho tác nghiệp cụ thể của các phòng nghiệp vụ liên quan.

- Phòng hành chính quản trị có nhiệm vụ: Tổ chức các công tác hành chính, văn thư, tổ chức công tác quản trị và tham gia công tác xã hội, tổ chức hội thảo, hội nghị, quản lý văn thư đi- đến, quản lý con dấu...

Ngoài các phòng ban được thể hiện trên sơ đồ trên VPBank còn có thêm một số phòng ban khác như: khối hỗ trợ, khối giám sát, khối khách hàng doanh nghiệp, khối khách hàng cá nhân và các công ty trực thuộc như: Công ty quản lý tài sản VPBank, công ty chứng khoán VPBank.

2.1.3. Tình hình kết quả hoạt động của Ngân hàng VPBank.

2.1.3.1. Các sản phẩm chủ yếu của Ngân hàng VPBank.

- Sản phẩm tín dụng: Căn cứ theo mục đích sử dụng vốn vay thì sản phẩm tín dụng của Ngân hàng gồm có: cho vay tiêu dùng; cho vay vốn lưu động, cho vay tín chấp lương; cho vay qua thẻ; cho vay mua sắm trang thiết bị tài sản cố định...

- Sản phẩm huy động vốn: Tiền gửi có kỳ hạn; tiền gửi không kỳ hạn; tiền gửi tiết kiệm; tiền gửi thanh toán; chứng chỉ tiền gửi...

- Sản phẩm bảo lãnh trong nước bao gồm: Bảo lãnh dự thầu; bảo lãnh thanh toán; bảo lãnh vay vốn; bảo lãnh phát hành...

- Sản phẩm thanh toán quốc tế: Mở L/C; ủy nhiệm thu; ủy nhiệm chi; nhờ thu hộ; chuyển tiền; chiết khấu chứng từ...

- Sản phẩm dịch vụ: Dịch vụ kiều hối; dịch vụ thẻ; dịch vụ chuyển tiền; dịch vụ thu chi hộ; dịch vụ mua bán ngoại tệ; dịch vụ sec; dịch vụ tư vấn tài chính; dịch vụ tư vấn đầu tư ...

2.1.3.2. Kết quả kinh doanh năm 2009 của VPBank.

Năm 2008 và 2009 là năm đầy khó khăn với NKT thế giới, khu vực và trong nước. Nguyên nhân do cuộc khủng hoảng kinh tế khá nghiêm trọng, nó được bắt nguồn từ Mỹ. Đã có vô số các công ty, tập đoàn tài chính lớn sụp đổ, các Ngân hàng lớn trên thế giới cũng gặp rất nhiều các vấn đề khó khăn. Tình hình kinh tế trong nước cũng không tránh khỏi những ảnh hưởng từ cuộc khủng hoảng này. Hoạt động của các Ngân hàng trong nước phải đối mặt với nhiều thách thức và khó khăn hơn. Trong bối cảnh đó hoạt động của Ngân hàng VPBank cũng bị ảnh hưởng không nhỏ. Tuy nhiên cùng với sự nỗ lực của toàn bộ CBNV và sự sáng suốt nhanh nhạy của ban điều hành Ngân hàng đã vượt qua được khó khăn, để hoàn thành tốt mục tiêu đặt ra và đạt được những kết quả đáng ghi nhận, lợi nhuận và các loại hình sản phẩm dịch vụ khác đều có chiều hướng tăng lên, đáp ứng được các mục tiêu tăng trưởng đề ra năm 2008.

2.1.3.3. Tình hình tài chính.

Nền kinh tế Việt Nam cuối tháng 3/2009 đã có những dấu hiệu phục hồi, tuy nhiên nhận định NKT vẫn còn khó khăn, biến động trong năm 2009, VPBank xác định nhiệm vụ trọng tâm trong năm nay vẫn là củng cố chất lượng tín dụng, kiểm soát chặt chẽ các khoản vay mới, tích cực xử lý nợ xấu,

phát triển các hoạt động dịch vụ để tăng các khoản thu lãi ngoài, trong đó ưu tiên phát triển các hoạt động dịch vụ ít rủi ro. Trong thời gian này khả năng tài chính của Ngân hàng vẫn giữ vững và phát triển. Các chỉ số tài chính như ROE vẫn đạt ở mức cao 11,93% và mục tiêu đặt ra cho năm 2010 là 14,20% tăng 19% so với năm 2009, ROA đạt 0,9% mục tiêu được đặt ra cho năm 2010 là 1,3% tăng 44% so với năm 2009. Tình hình tài chính của Ngân hàng VPBank được cụ thể hóa dưới bảng sau:

Bảng 2.1. Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản của Ngân hàng VPBank.

Đơn vị: Tỷ đồng.

| Chỉ tiêu \ Năm | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Tổng tài sản | 18.137 | 18.578 | 27.998 |
| Tổng nguồn VHĐ | 15.448 | 15.583 | 24.995 |
| Vốn chủ sở hữu | 2.181 | 2.395 | 2.500 |
| Tổng dư nợ | 13.323 | 12.986 | 15.813 |
| Nợ xấu (%) | 0,49 | 3,4 | 1,63 |
| Lợi nhuận trước thuế | 313,5 | 198,7 | 382 |
| Lợi nhuận sau thuế | 226,721 | 142,582 | 253 |
| ROE (%) | 17,93 | 6,74 | 11,93 |
| ROA (%) | 1,8 | 0,81 | 0,9 |

(Nguồn: Báo cáo của ban điều hành qua các năm)

Theo bảng số liệu trên ta thấy tình hình hoạt động, kinh doanh cũng như tình hình tài chính của Ngân hàng qua các năm là tốt, đây là xu thế chung của tất cả các NHTM trong thời kỳ hội nhập. Tuy lợi nhuận năm 2008 có giảm so với năm 2007 nhưng nguyên nhân không phải do phía ngân hàng, mà là do những biến động chung của NKT thế giới và khu vực gây ảnh hưởng tới NKT

trong nước. Năm 2009 đánh dấu sự tăng trưởng lợi nhuận trở lại của Ngân hàng sau thời gian bị ảnh hưởng bởi khủng hoảng. Nay VPBank đã lấy lại được thăng bằng và lợi nhuận lại tiếp tục tăng theo các năm. Mục tiêu tăng lợi nhuận năm trước thuế năm 2010 đạt 650 tỷ đồng tăng 70% so với năm 2009, lợi nhuận sau thuế là 487,5 tỷ đồng tăng 93% so với năm 2008. Qua đó sẽ làm tăng tính cạnh tranh về tài chính của Ngân hàng với các đối thủ khác.

2.1.3.4. Hoạt động huy động vốn.

Tổng nguồn vốn huy động của VPBank đến cuối tháng 5/2009 là 17.125 tỷ đồng tăng hơn 700 tỷ đồng so với cuối tháng trước (tương đương 4%), tăng 8% so với cuối năm 2008 và giảm 6% so với cùng kỳ năm ngoái, trong đó nguồn huy động thị trường I đạt 16.007 tỷ đồng tăng hơn 1.000 tỷ đồng so với cuối tháng trước (tương đương 7%), tăng 11% so với cuối năm 2008 và giảm 1% so với cùng kỳ năm ngoái. Cơ cấu nguồn vốn của VPBank phân theo kỳ hạn vay vốn và cơ cấu thể hiện cụ thể dưới bảng sau:

Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn vốn huy động của Ngân hàng VPBank.

Đơn vị: Tỷ đồng.

| Năm Chỉ tiêu | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Tổng vốn huy động | 15.448 | 15.583 | 24.995 |
| <i>Phân theo kỳ hạn.</i> | | | |
| Ngắn hạn | 11.757 | 11.677 | 18.606 |
| Trung, dài hạn | 3.691 | 3.906 | 6.389 |
| <i>Phân theo cơ cấu.</i> | | | |
| Huy động thị trường I | 12.765 | 12.087 | 16.490 |
| Huy động thị trường II | 2.683 | 3.496 | 8.505 |

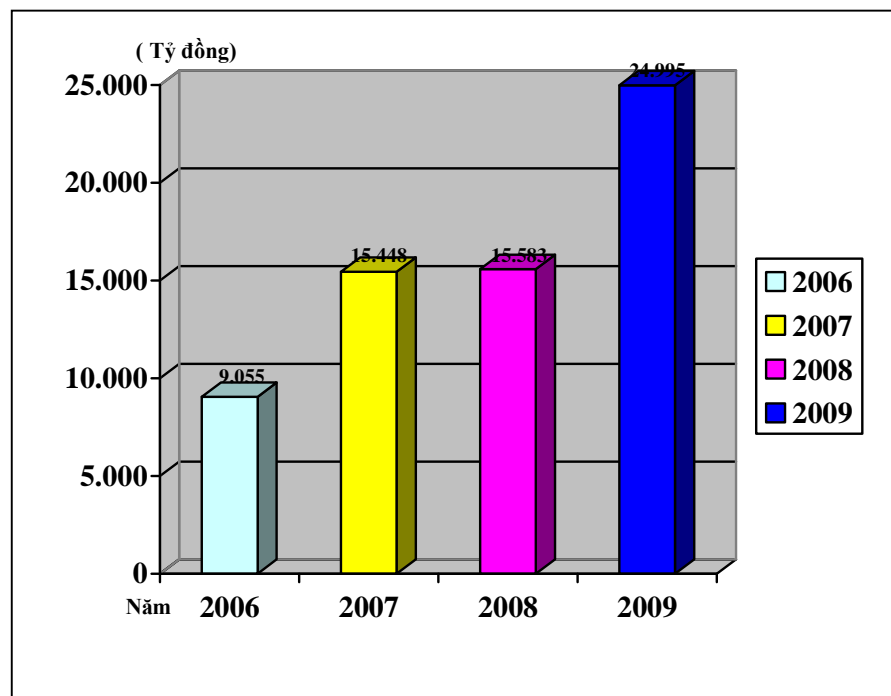
(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh qua các năm)

Theo bảng tổng hợp về cơ cấu nguồn vốn huy động của Ngân hàng VPBank cho thấy, nếu ta phân theo kỳ hạn thì tỷ lệ huy động vốn ngắn hạn của Ngân hàng VPBank chiếm tỷ trọng cao khoảng 74,34% - 74,94% trên tổng số vốn huy động của Ngân hàng. Khi ta phân loại theo cơ cấu thì số vốn huy động được ở thị trường I cũng luôn chiếm đa số. Còn số vốn huy động được ở thị trường II chỉ đạt được từ 17,37% - 34,03%, năm 2009 đạt tỷ trọng cao nhất.

Với tốc độ tăng trưởng nguồn vốn cao qua các năm, cùng với cơ cấu nguồn vốn ổn định cho thấy tình hình tăng trưởng vốn của Ngân hàng trong những năm qua là tốt, đảm bảo sự phát triển bền vững, chủ động thanh toán trong mọi thời điểm, phục vụ tốt cho công tác tín dụng và đầu tư kinh tế.

Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn huy động của Ngân hàng VPBank trong giai đoạn 2007- 2009 được thể hiện dưới biểu đồ sau:

Biểu 1. Nguồn VHD của Ngân hàng VPBank trong giai đoạn 2007- 2009.



(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng)

2.1.3.5. Hoạt động tín dụng.

* *Dư nợ tín dụng.*

Tổng dư nợ tín dụng của VPBank đến cuối tháng 5/2009 là 13.665 tỷ đồng, tăng gần 600 tỷ đồng so với cuối tháng trước, tăng 5% so với cuối năm 2008 và giảm 12% so với cùng kỳ năm ngoái. Trong đó cho vay bằng VNĐ đạt 13.383 tỷ đồng chiếm 98% tổng dư nợ. Đến cuối tháng 5/2009 VPBank mới đạt 18,69% kế hoạch tăng trưởng dư nợ tín dụng cả năm 2009.

Thực hiện chủ trương kích cầu của chính phủ, VPBank đã tích cực triển khai cho vay hỗ trợ lãi xuất, cuối tháng 5/2009 dư nợ các khoản hỗ trợ lãi của VPBank đạt gần 1.000 tỷ đồng.

2.3. Bảng cơ cấu dư nợ tín dụng của Ngân hàng giai đoạn 2007- 2009.

Đơn vị: Tỷ đồng.

| Năm Chỉ tiêu | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Tổng dư nợ | 13.323 | 12.986 | 15.813 |
| <i>Theo loại hình cho vay</i> | | | |
| Cho vay ngắn hạn | 6.960 | 7.706 | 10.324 |
| Cho vay trung, dài hạn | 6.363 | 5.282 | 5.489 |
| <i>Theo loại tiền tệ</i> | | | |
| Cho vay bằng VNĐ | 12.727 | 10.088 | 12.285 |
| Cho vay bằng ngoại tệ | 596 | 2.898 | 3.528 |

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh qua các năm)

Tình hình tăng trưởng tín dụng trong 2007- 2009 có những biến động. Năm 2008, tổng dư nợ tín dụng giảm 337 tỷ đồng (tương đương 2,53%) so với năm 2007, nguyên nhân là do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế trên thế

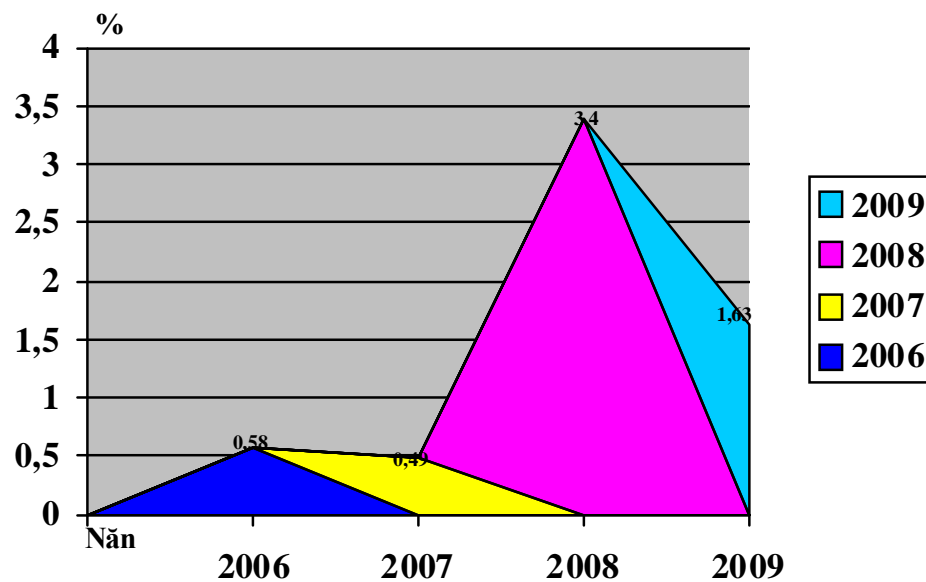
giới, vì thế NKT nước ta cũng bị ảnh hưởng. Nhưng qua năm 2009 tổng dư nợ tín dụng đã tăng trở lại.

Dư nợ tín dụng cho vay theo loại tiền vay, kỳ hạn thì cho vay bằng nội tệ và có kỳ hạn ngắn chiếm tỷ trọng cao hơn so vay bằng đồng ngoại tệ và có kỳ hạn dài.

*** Chất lượng tín dụng.**

Chất lượng tín dụng của Ngân hàng vẫn tiếp tục duy trì tốt. Tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng hiện nay đang duy trì ở mức dưới 2%, mục tiêu của Ngân hàng là sẽ cố gắng duy trì cho tỷ lệ nợ xấu của mình tại mức này. Chỉ riêng năm 2008 do những khủng hoảng kinh tế mà tỷ lệ nợ xấu đã tăng lên kỷ lục đó là 3,4% gần bằng tỷ lệ nợ xấu bình quân của toàn ngành (3,5%), năm 2009 tỷ lệ nợ đã giảm xuống còn 1,63%. Đây là kết quả đáng mừng qua một năm thực hiện tốt kế hoạch củng cố chất lượng tín dụng, kiểm soát chặt chẽ các khoản vay mới, tích cực xử lý, thu hồi nợ quá hạn, phát triển các dịch vụ ít rủi ro...

Biểu 2. Tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng giai đoạn 2007- 2009.



(Nguồn: Biên bản đại hội đồng cổ đông VPBank năm 2010)

2.1.3.6. Trong quan hệ thanh toán quốc tế.

Năm 2009 là một năm thị trường ngoại tệ có nhiều những biến động, lên xuống thay đổi của tỷ giá. Nhưng so với năm 2008 thì năm 2009 thị trường đã bắt đầu bình ổn hơn. Nếu như năm 2008 nhiều giai đoạn Ngân hàng VPBank buộc phải thắt chặt điều kiện mở L/C (tăng tỷ lệ ký quỹ, yêu cầu khách hàng tự lo nguồn ngoại tệ thanh toán,...). Kết quả thu được từ hoạt động thanh toán quốc tế năm 2009 là khá cao.

2.2.4. *Bảng kết quả hoạt động thanh toán quốc tế của Ngân hàng VPBank.*

| Chỉ tiêu | Đơn vị | Năm 2009 |
|-------------------------------------|---------------|-----------------|
| Trị giá L/C nhập mở trong kỳ | USD | 20.105.508 |
| Trị giá L/C xuất thông báo trong kỳ | USD | 5.183.976 |
| Doanh số nhờ thu (xuất, nhập) | USD | 3.597.667 |
| Thu phí dịch vụ | VNĐ | 15.485.768.188 |

(Nguồn : Báo cáo tổng kết hoạt động năm 2009 của Ngân hàng)

2.1.3.7. Hoạt động kinh doanh của Trung tâm thẻ.

Tính đến thời điểm 31/05/2009 tổng số lượng thẻ nội địa Autolink phát hành là 53.082 thẻ tăng 5.043 thẻ so với năm 2008. Số lượng thẻ Platinum đã phát hành đạt 1.438 tăng 10% so với năm 2008, trong đó có 1.006 thẻ Credit. Dư nợ tín dụng của chủ thẻ Platinum Credit đạt gần 16 tỷ đồng tăng 17% so với cuối năm 2008. Số lượng thẻ MC² phát hành là 5.950 thẻ trong đó có 3.494 thẻ Credit với tổng dư nợ đạt gần 13 tỷ đồng. Tính đến 31/05/2009 số lượng máy ATM đã lắp đặt trên toàn quốc là 241 máy.

Năm 2009 Trung tâm thẻ cho ra đời sản phẩm thẻ ATM nhận diện là thẻ ghi nợ nội địa giống như Autolink kết hợp với chức năng nhận diện chủ thẻ. Thẻ mới này sẽ đáp ứng được nhu cầu của các cơ quan đơn vị muốn kết hợp chức năng giữ thẻ ATM với chức năng thẻ nhận diện (Thay cho thẻ sinh viên, thẻ nhân viên,...)

2.1.3.8. Hoạt động của Trung tâm chuyển tiền Western Union.

Năm 2009, mặc dù môi trường kinh tế vừa trải qua những khó khăn nhưng hoạt động của Trung tâm WU đã đạt được những thành quả đáng ghi nhận: Doanh số chi trả Western Union đạt hơn 46,9 triệu USD, tăng 56,33% so với cùng kỳ năm ngoái, số đại lý phục vụ chi trả kiều hối trên toàn hệ thống đang hoạt động tăng 108 điểm so với cùng kỳ năm ngoái, đạt 498 điểm. Phí thu từ dịch vụ WU của VPBank đạt gần 640 ngàn USD (tương đương 10,8 tỷ đồng) tăng 28% so với cùng kỳ năm trước.

2.1.3.9. Hoạt động của công ty trực thuộc.

VPBank có 2 công ty trực thuộc (sở hữu 100% vốn) là ACM và công ty chứng khoán.

Công ty chứng khoán VPBank, với sự hồi phục dần của thị trường chứng khoán, giao dịch của thị trường chứng khoán năm 2009 diễn ra hết sức sôi động, xu hướng tăng điểm mạnh mẽ, hoạt động của công ty cũng diễn ra hết sức sôi động. Số lượng tài khoản mở mới đạt 146 tài khoản, lũy kế đạt 4.880 tài khoản. Tổng giá trị giao dịch chứng khoán niêm yết toàn công ty đạt 530 tỷ đồng, phí môi giới thu được gần 1,3 tỷ đồng.

Tổng thu nhập thuần của công ty đạt 16,6 tỷ đồng, tổng chi phí hoạt động là 18,4 tỷ đồng.

Công ty Quản lý tài sản VPBank (ACM) tiếp tục khai thác các dự án bất động sản hiện tại (Fideco, Bình Tân, Sakico, 362 Phố Huế, Dự án Hòa Bình- Đàm Sen...), phối hợp với các chi nhánh VPBank triển khai văn phòng trụ sở, thẩm tra hồ sơ thiết kế, hồ sơ thanh quyết toán XD/CB tại các chi nhánh, đơn vị trực thuộc...

2.2. NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG VPBANK.

2.2.1. Những lợi thế và hạn chế của Ngân hàng VPBank qua mô hình SWOT.

a. Điểm mạnh.

- Ngân hàng có mạng lưới rộng khắp với 135 chi nhánh trên cả nước, có. Đây là một trong những lợi thế khá quan trọng của Ngân hàng. Điều này sẽ làm ổn định thị phần của Ngân hàng; số lượng khách hàng dồi dào... Tạo điều kiện thuận lợi cho Ngân hàng trong giai đoạn hội nhập hiện nay.

- Ngân hàng sử dụng những công nghệ hiện đại, chất lượng phục vụ được đánh giá cao. Cùng với đó là sự trợ giúp của các cổ đông chiến lược, đều là doanh nghiệp có tiếng trong khu vực và thế giới. Đây có thể xem là yếu tố hàng đầu để tăng tính cạnh tranh của Ngân hàng.

- Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ cùng với đó là thái độ phục vụ rất chuyên nghiệp. Đây là một trong những điểm mạnh của Ngân hàng so với các NHTM khác trong nước.

b. Điểm yếu.

- Cơ sở hạ tầng chưa đồng bộ (Do sự rộng khắp của mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch) nên rất khó cho quá trình cải tiến và đầu tư công nghệ cao.

- Năng lực tài chính còn yếu so với chuẩn mực quốc tế.

- Trình độ công nghệ, kinh nghiệm, kỹ năng quản lý chưa đồng đều và còn tồn tại những mặt hạn chế nhất định chưa khắc phục được.

c. Cơ hội.

- Tốc độ phát triển kinh tế được dự đoán là phát triển khả quan trong tương lai.

- Cơ hội mở rộng thị trường từ việc Việt Nam trở thành thành viên của WTO, nên việc tiếp cận công nghệ, kinh nghiệm quản lý của NHNNg là rất cao.

- Tâm nhận thức của người dân đã cao dần, nhu cầu về chất lượng và sử dụng các tiện ích của Ngân hàng càng lớn, nên cơ hội phát triển các sản phẩm mang tính công nghệ là rất có triển vọng.

d. Thách thức.

- Sự gia tăng đối thủ cạnh tranh trong tương lai với công nghệ hiện đại, năng lực tài chính lớn mạnh, trình độ quản lý chuyên nghiệp từ nước ngoài đổ vào Việt Nam.

- Áp lực cạnh tranh từ các TCTD, TCTD phi Ngân hàng, các quỹ đầu tư trong và ngoài nước, liên doanh nước ngoài hiện ngày càng lớn mạnh về mạng lưới, quy mô năng lực tài chính...

- Rủi ro thị trường gia tăng cùng với việc tự do hóa thị trường tài chính, lãi suất, tỷ giá và cán cân vốn được tự do hóa, khả năng chịu ảnh hưởng từ những cuộc khủng hoảng tài chính ở các nước trên thế giới và khu vực gia tăng.

- NKT đang trong giai đoạn phát triển hội nhập, chưa thực sự bền vững và dễ dàng đổ vỡ khi có những biến động.

- Công tác quản lý vĩ mô đang trong giai đoạn hoàn thiện để phát triển nên hệ thống chính sách, pháp luật cũng chưa được nhất quán, dễ gây tác động đến NKT vẫn còn non yếu.

- Nguồn nhân lực dễ dàng bị lôi kéo bởi các đối thủ khác.

2.2.2. Phân tích khả năng cạnh tranh của VPBank đối với các đối thủ khác trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế.

2.2.2.1. Năng lực tài chính.

Bảng 2.5. Vốn chủ sở hữu, tổng tài sản của các NHTM.

Đơn vị: Tỷ đồng.

| Tên NHTM | VPBANK | ICB | BIDV | ACB | VCB |
|-----------------|---------------|------------|-------------|------------|------------|
| Chỉ tiêu | | | | | |
| Vốn chủ sở hữu | 2.500 | 12.336 | 9.969 | 7.814 | 16.710 |
| Tổng tài sản | 27.998 | 240.388 | 293.202 | 167.881 | 245.495 |

(Nguồn: Báo cáo thường niên của các Ngân hàng thương mại năm 2009)

Tuy xét về năng lực tài chính VPBank không mạnh bằng các Ngân hàng khác. Mà còn bị coi là nhỏ bé, nhưng những kết quả mà VPBank đạt được thì không hề nhỏ bé. Để tăng năng lực tài chính của mình VPBank đã đưa ra quyết định tăng vốn điều lệ từ 2.117 tỷ đồng lên 4.000 tỷ đồng năm 2010 và sẽ tăng 12.000 tỷ đồng năm 2014. Kế hoạch tăng vốn điều lệ này sẽ góp phần không nhỏ vào cuộc chạy đua để trở thành Ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam và cũng để tăng thêm khả năng cạnh tranh của Ngân hàng với các Ngân hàng khác.

Dưới đây là bảng công bố xếp hạng các NHTM Việt Nam năm 2009.

Bảng 2.6. Bảng xếp hạng các Ngân hàng Việt Nam Credit.

| | |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | Ngân hàng TMCP Á châu (ACB) |
| BBB | Sài Gòn Thương Tín (Sacombank), Kỹ thương (Eximbank), Ngoại thương (VBC), Quân đội (MB), Công thương (Vietinbank), Ngoại quốc doanh (VPBank), Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV), Nhà Hà Nội (Habubank). |
| BB | Đông Nam Á (South East Asia), Sài Gòn Công thương (Saigon Bank), Nông nghiệp và phát triển nông thôn (Agribank), Đông Á (EAB), Quốc tế (VIB), Hàng hải (Maritime Bank), Liên Việt (Lien Viet Bank), Sài Gòn- Hà Nội (Saigon- Hanoi Bank), Đại Dương (Ocean Bank). |
| B | VID Public, Phát triển nhà TPHCM, An Bình, Liên doanh Việt Thái, Dầu khí toàn cầu, Liên doanh Indovina, Sài Gòn, Nam Việt, Nhà Đồng Bằng Sông Cửu Long, Xăng dầu Petroimex, Phương Nam. |
| CCC | Liên doanh Shinhavina, Việt Á, Liên doanh Việt Nga, Việt Nam Thương tín, Bắc Á, Mỹ Xuyên, Miền Tây, Phương Đông, Đại Á, Đệ Nhất, Nam Á, Đại tín, Gia Định, Việt Nam Tín Nghĩa, Kiên Long. |
| C | Ngân hàng TMCP Việt Hoa. |

(Nguồn: Công ty Thông tin Tín nhiệm và Xếp hạng Doanh nghiệp Việt Nam)

Theo bảng xếp hạng trên thì các NHTM của chúng ta chưa có Ngân hàng nào đạt tới mức AAA doanh nghiệp có khả năng cao nhất trong việc đáp ứng các nghĩa vụ tài chính của mình. Chỉ có duy nhất Ngân hàng TMCP Á Châu đạt mức A. Ngân hàng VPBank đạt ở mức BBB: Mức độ an toàn tương đối, môi trường kinh tế và các thay đổi bất lợi có thể gia tăng mức độ rủi ro lớn. Đó cũng là một kết quả không tồi của Ngân hàng, nhưng để có thể đáp ứng tốt những yêu cầu trong hội nhập VPBank cần cố gắng nhiều hơn nữa. Khi mà các Ngân hàng nước ngoài có tiềm lực tài chính mạnh và năng lực cạnh tranh rất cao.

Dưới đây là bảng thể hiện vốn chủ sở hữu của một số Ngân hàng hàng đầu trên thế giới.

Bảng 2.7. Vốn chủ sở hữu của một số Ngân hàng hàng đầu trên thế giới.

| Ngân hàng | Vốn chủ sở hữu (Triệu USD) |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Citigroup | 112.537 |
| JP Morgan chase | 107.211 |
| HSBC | 98.226 |
| Mutsubishi UFJ Financial Group | 83.218 |
| BNP Paribas | 56.610 |
| Mizuho Financial Group | 52.243 |

(Nguồn: <http://www.sbv.gov.vn>)

Với tiềm lực tài chính hùng mạnh của các NHNNg trên, một khi cam kết ra nhập WTO hoàn toàn được áp dụng thì sức cạnh tranh của Ngân hàng VPBank với các Ngân hàng khác sẽ bị ảnh hưởng không nhỏ. Bên cạnh đó các Ngân hàng TMCP khác cũng luôn đặt việc tăng vốn điều lệ là một mục tiêu quan trọng trong chiến lược kinh doanh, điều này dẫn đến cuộc chạy đua trong tăng vốn điều lệ và cạnh tranh của Ngân hàng càng quyết liệt. Mục tiêu tăng vốn của các Ngân hàng TMCP được thể hiện sơ lược qua bảng dưới đây.

Bảng 2.8. Tăng vốn điều lệ của 5 Ngân hàng TMCP lớn trong giai đoạn 2008- 2010.

Đơn vị : Tỷ đồng.

| STT | Tên ngân hàng | 31/12/06 | 31/12/07 | 05/2008 | Mục tiêu 2008 | Mục tiêu 2010 |
|------------|----------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------------|----------------------|
| 1 | Sacombank | 2.089,4 | 4.448,8 | 4.448,8 | 6.493 | |
| 2 | ACB | 1.100 | 2.630 | 2.630 | 6.355 | 8.000 |
| 3 | Eximbank | 1.212,4 | 2.800 | 3.733,3 | 7.380 | |
| 4 | Đông Á bank | 880 | 1.600 | 1.600 | 3.000 | |
| 5 | MB | 1.045,2 | 2.000 | 2.000 | 3.400 | 7.300 |

(Nguồn: Tạp chí công nghệ Ngân hàng số 27 tháng 6/2008)

Theo xu thế tăng vốn như trên thì năng lực của cạnh tranh của các NHTM CP khác cũng tăng lên đáng kể. Điều này tất yếu sẽ ảnh hưởng đến vị thế của Ngân hàng VPBank trên thị trường trong thời gian tới.

VPBank là Ngân hàng đầu tiên thực hiện việc bán cổ phần của mình ra bên ngoài, chứ không phải các Ngân hàng TMCP lớn như Đông Á hay Á Châu thực hiện chiến lược này. Đó là một bước đi đúng đắn cho Ngân hàng, nó góp phần không nhỏ trong việc tạo nên thành công của Ngân hàng VPBank ngày hôm nay. Nhân thức được sự đúng đắn đó, hiện nay các Ngân hàng TMCP cũng đã thực hiện chiến lược này, nó nhằm tăng cường sức cạnh tranh của Ngân hàng, thông qua kinh nghiệm quản lý, công nghệ sản phẩm mới...mà các NHNNg, Công ty hay TCTC lớn trong khu vực và trên thế giới đem lại cho các Ngân hàng này khi họ trở thành cổ đông của Ngân hàng.

Dưới đây là bảng tổng kết một số Ngân hàng TMCP tại Việt Nam có vốn của của các NHNNg.

Bảng 2.9. Các NHTM trong nước có sở hữu của đối tác nước ngoài.

| NHTM | Đối tác nước ngoài | Tỷ lệ sở hữu (% cổ phần) |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ACB | Ngân hàng Standard Chartered | 15% |
| | Connaught Investor (thuộc Jardine Mutheson Group) và | 15% |
| | Công ty tài chính quốc tế IFC | |
| Sacombank | Ngân hàng ANZ | 10% |
| | Dragon Fiancial Holdisng và | 8,73% |
| | Công ty tài chính quốc tế IFC | 6,96% |
| Techcombank | HSBC | 20% |
| VP Bank | Oversea Chinese Banking Corporation (OCBC) | 20% |
| | | |
| OCB | BNP Paris | 10% |
| Phuong Nam | Ngân hàng Cathay (Mỹ) | 15% |
| | Ngân hàng United Oversea bank | |
| | UOB của Singapor | 15% |
| Eximbank | Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), VOF Investment Limited-British Virgin Islands, Mirae Asset Exim Investment Limited (MAE) thuộc | 25% |
| | tập đoàn Mirae Asset Hàn Quốc và | |
| | Mirae Asset Maps Opportunity | |
| | Việt Nam Equity Balance Fund 1 | |
| | | |
| | | |

(Nguồn: Tổng hợp từ các trang Web của các Ngân hàng thương mại)

Ngoài những giá trị thực tế mang lại, việc liên kết này còn tạo uy tín, thương hiệu của mình nhờ các đối tác trên. Điều này rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh Ngân hàng. Nó góp phần không nhỏ trong việc gia tăng sức

cạnh tranh của NHTM đó. Từ đó sẽ làm cho cuộc chiến cạnh tranh của các NHTM ngày càng gay gắt và khốc liệt hơn. Ngân hàng giành được chiến thắng sẽ vươn xa và bay cao. Vì vậy đây là một áp lực không nhỏ được đặt lên vai của Ngân hàng VPBank.

2.2.2.2. Thị phần hoạt động của Ngân hàng.

Theo số liệu thống kê số lượng các ngân hàng ở Việt Nam không ngừng tăng lên qua các năm như sau:

Bảng 2.10. Thống kê số lượng các Ngân hàng đang hoạt động tại Việt Nam tính đến tháng 10/2009.

| Năm | 1995 | 1997 | 1999 | 2001 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| NHTM QD | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| NHTM CP | 48 | 51 | 48 | 39 | 37 | 34 | 35 | 39 | 40 |
| NH LD | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| CN NHNN | 18 | 24 | 26 | 26 | 29 | 31 | 41 | 41 | 41 |

Số lượng các Ngân hàng hoạt động tại Việt Nam đã tăng lên khá nhanh trong những năm gần đây. Nhưng trong đó tổng dư nợ cho vay, huy động vốn của toàn ngành Ngân hàng phần lớn tập trung vào phần lớn các NHTM QD chiếm tỷ trọng hơn 65% trong tổng số cho vay của toàn ngành. Tiếp theo các NHTM CP, cũng có được thị phần lớn, được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.11. Thị phần các NHTM ở Việt Nam năm 2009.

| Tên NHTM | Huy động vốn (%) | Cho Vay (%) |
|-------------------|------------------------------|-------------------------|
| NHNNo& PTNT VN | 24,09 | 25,86 |
| BIDV | 15,21 | 17,77 |
| VCB | 13,66 | 11,05 |
| NH CP công thương | 10,58 | 11,83 |
| ACB | 7,59 | 4,41 |
| STB | 4,01 | 3,43 |
| VPBank | 3,68 | 3,15 |
| Các NH còn lại | 21,18 | 22,5 |

(Nguồn: MHBS tổng hợp từ báo cáo tài chính các Ngân hàng)

Thị phần huy động vốn của VPBank vào thời điểm hiện tại vẫn chiếm một tỷ lệ khá khiêm tốn so với toàn ngành kinh tế. Nhưng lượng vốn huy động được của Ngân hàng là không nhỏ. Đạt được điều đó là do những chính sách tích cực có hiệu quả của Ngân hàng, VPBank cần phát huy và duy trì thế mạnh này. Hứa hẹn trong thời gian tới thị phần của Ngân hàng sẽ được cải thiện và tăng cao hơn và đồng thời cũng vẫn duy được quan hệ tốt với những khách hàng tiềm năng, chiến lược của Ngân hàng.

2.2.2.3. Tính đa dạng của sản phẩm.

Tính đa dạng của sản phẩm không chỉ đơn thuần chỉ là những sản phẩm mới, mà là những sản phẩm mới ra đời trên sự biến đổi của các sản phẩm truyền thống.

Dưới đây là bảng tổng hợp số lượng sản phẩm, dịch vụ đang cung cấp tại một số Ngân hàng tiêu biểu.

Bảng 2.12. Tổng hợp các sản phẩm chủ lực của NHTM tiêu biểu.

Đơn vị: Sản phẩm.

| Chỉ tiêu | Cho vay | | Tiền gửi | | Sản phẩm thẻ | Chuyển tiền/TTQT | Dịch vụ khác |
|----------|---------|--------------|-----------|--------------------------|--------------|------------------|--------------|
| | Cá nhân | Doanh nghiệp | Tiết kiệm | Thanh toán và dịch vụ TK | | | |
| AGIRBANK | 8 | 5 | 6 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| ACB | 21 | 13 | 8 | 15 | 6 | 12 | 20 |
| VCB | 5 | 5 | 3 | 9 | 5 | 5 | 13 |
| VPBank | 8 | 9 | 4 | 6 | 8 | 7 | 5 |
| SCB | 24 | 12 | 11 | 9 | 5 | 11 | 21 |

(Nguồn: Website của các Ngân hàng)

VPBank là một Ngân hàng có quy mô trung bình, thị phần về huy động vốn trong NKT vẫn là chưa cao. Đó là một trong những khó khăn của VPBank. Các sản phẩm truyền thống là khiêm tốn, trong khi Sacombank và Ngân hàng ACB đang dẫn đầu với trên 20 hình thức cho vay khác nhau đối với cho vay cá nhân. Trong hình thức tiền gửi tiết kiệm và các dịch vụ khác VPBank là Ngân hàng có số lượng sản phẩm chưa cao.

Bên cạnh sự hạn chế về sản phẩm truyền thống, thì VPBank là một trong các NHTM CP luôn dẫn đầu về tính đột phá, khi cho ra đời các dòng sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng. Đặc biệt là dòng sản phẩm thẻ, dịch vụ tài khoản, sản phẩm Ngân hàng điện tử, sản phẩm phái sinh... Hiện tại sản phẩm thẻ của VPBank đang dẫn đầu với 8 loại thẻ khác nhau, đa dạng về sản phẩm, chất lượng nhưng cũng khá tiện ích và thông minh.

Hiện nay hầu hết các NHTM CP và NHTM QD đều đang nỗ lực phát triển thị trường bán lẻ của mình, tất cả các NHTM mạnh đều định hướng trở

thành tập đoàn tài chính hàng đầu, Ngân hàng bán lẻ chuyên nghiệp... Vì thế trong thời gian qua ngoài cuộc chạy đua về lãi suất để đảm bảo tính thanh khoản, đẩy mạnh công tác Marketing để giới thiệu sản phẩm, đẩy mạnh đầu tư công nghệ... Đặc biệt là chỉ thị số 20/2007/CT- TTG của Thủ Tướng Chính Phủ về trả lương qua tài khoản cho các đối tượng hưởng lương từ NSNN thì thị trường thẻ lại càng phát triển. Thực tế thị trường thẻ của Ngân hàng VPBank so với các NHTM khác như sau:

Bảng 2.13. Số lượng máy ATM và máy POS của các NHTM đến thời điểm 6/2008.

Số lượng: Cái

| Tên ngân hàng | Số lượng máy ATM | | | Số lượng máy POS | | |
|---------------|------------------|--------|-------|------------------|--------|-------|
| | 2007 | 6/2008 | Tăng | 2007 | 6/2008 | Tăng |
| Agribank | 802 | 1.202 | 400 | 203 | 203 | |
| VCB | 1.890 | 2.090 | 200 | 5500 | 5.930 | 430 |
| BIDV | 682 | 815 | 133 | 425 | 780 | 355 |
| ICB | 492 | 742 | 250 | 1.305 | 1.597 | 292 |
| EAB | 667 | 794 | 127 | 753 | 822 | 69 |
| Sacombank | 212 | 350 | 138 | 1.773 | 1.752 | -21 |
| ACB | 134 | 174 | 40 | 7.050 | 7.060 | 10 |
| VPBank | 189 | 237 | 48 | 2.378 | 2.445 | 67 |
| Techcom bank | 165 | 230 | 65 | 1.804 | 1.839 | 35 |
| NHNNg và LD | 54 | 108 | 54 | 3 | 3 | |
| Các NHTM khác | 433 | 555 | 122 | 3.190 | 4.744 | 1.554 |
| Tổng cộng | 5.720 | 7.297 | 1.577 | 24.384 | 27.175 | 2.891 |

(Nguồn: Tạp chí Ngân hàng số 15 tháng 8/2008)

VPBank không phải là Ngân hàng dẫn đầu trong số lượng các máy ATM và POS được lắp đặt trên cả nước, nhưng hoạt động của trung tâm thẻ

VPBank là rất hiệu quả. Sản phẩm thẻ mới nhất của Ngân hàng là thẻ nhận diện ghi nợ, giống như thẻ ghi nợ nội địa Autolink. Có khả năng nhận diện chủ thẻ. Đây được coi là một trong những chiếc thẻ thông minh nhất hiện nay của Ngân hàng. Với việc ra những dòng sản phẩm thông minh như vậy, sẽ làm tăng tính cạnh tranh trong sản phẩm thẻ và các sản phẩm khác của Ngân hàng với các đối thủ khác.

2.2.2.4. Năng lực công Nghệ.

VPBank là một trong các Ngân hàng sử dụng Ngân hàng lõi "Core banking" khá sớm, hiện tại Ngân hàng đang sử dụng phần mềm T24. Đây được coi là một trong những phần mềm quản lý mới và hiện đại nhất của thị trường. Việc sử dụng phần mềm này đã làm tăng hiệu quả công việc, quản lý các khách hàng vay vốn và xử lý hiệu quả những nguyên nhân phát sinh của khách hàng. Hàng ngày hệ thống sẽ tổng hợp, cung cấp tình hình của khách hàng về dư nợ, lãi, khách hàng nào quá hạn... Các nhân viên A/O có mã riêng để quản lý khách hàng của mình, điều này làm tăng tính bảo mật về khách hàng của Ngân hàng VPBank.

Các đối thủ cạnh tranh với Ngân hàng cũng không ngừng đổi mới công nghệ. Cụ thể như, ICB đã hoàn thành xong dự án hiện đại hóa Ngân hàng giai đoạn II với hệ thống thanh toán INCAS; ACB đã bắt đầu trực tuyến hóa các giao dịch Ngân hàng từ tháng 10/2001 thông qua hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ TCBS, có cơ sở dữ liệu tập trung và xử lý giao dịch theo thời gian; ACB còn sử dụng dịch vụ tài chính của Reuters dùng để cung cấp thông tin trực tuyến mua bán ngoại tệ...

Điều này chứng tỏ, các Ngân hàng ngày nay hiện đang vô cùng quan tâm tới việc cải tiến, đầu tư công nghệ mới. Sự phát triển công nghệ được xem là yếu tố quyết định đến sức mạnh cạnh tranh của Ngân hàng trong quá trình phát triển sản phẩm mới, nâng cao chất lượng dịch vụ...

2.2.2.5. *Chất lượng nguồn nhân lực.*

Đối với mọi doanh nghiệp, nguồn nhân lực là linh hồn, là nhân tố cơ bản quyết định sự tồn tại, phát triển và thành công. Ý thức được điều đó, VPBank đã cố gắng hoàn thiện chính sách nhân sự, nhằm phát triển đội ngũ CBNV theo hướng chuyên nghiệp, phục vụ khách hàng một cách hiệu quả nhất; tạo mọi điều kiện để người lao động được phát triển toàn diện và xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, năng động.

Năm 2008 trong bối cảnh nhiều doanh nghiệp phải cắt giảm biên chế, Ngân hàng VPBank vẫn tuyển dụng thêm nhân viên mới. Tính đến 31/12/2008 số CBNV của VPBank là 2.834 người, tăng 153 người so với cuối năm 2007, trong đó:

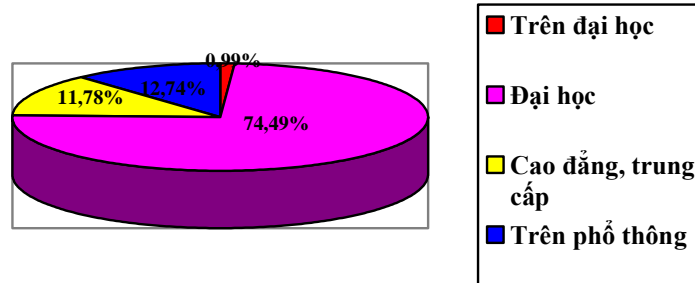
Bảng 2.14. Tổng tình hình CBNV của Ngân hàng VPBank.

| Chỉ tiêu | Số lượng (Người) | Tỷ trọng (%) |
|------------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| Tổng số | 2.834 | 100 |
| <i>Phân theo cấp quản lý</i> | | |
| Cán bộ quản lý | 445 | 15,7 |
| Nhân viên | 2.389 | 84,3 |
| <i>Phân theo trình độ học vấn</i> | | |
| Sau đại học | 28 | 0,99 |
| Đại học | 2.111 | 74,49 |
| Cao đẳng, trung cấp | 361 | 12,74 |
| Phổ thông | 334 | 11,78 |

(Nguồn: Tổ chức nhân sự của Ngân hàng VPBank năm 2008)

Dưới đây là biểu đồ về tỷ trọng CBNV của Ngân hàng VPBank phân theo trình độ học vấn năm 2008.

Biểu 3. Tỷ trọng CBNV của Ngân hàng theo trình độ học vấn.



(Nguồn: Tổ chức nhân sự của Ngân hàng VPBank năm 2008)

Xét về số lượng CBNV VPBank là Ngân hàng có số lượng nhỏ trong khối Ngân hàng trong nước. Thế nhưng xét đến chất lượng nhân sự thì VPBank được đánh giá rất cao. Nhân viên của Ngân hàng luôn tận tâm với công việc, có năng lực chuyên môn, nghiệp vụ... Đạt được những thành quả trên là do công tác quản lý nhân sự, cũng như chính sách đãi ngộ nhân viên của Ngân hàng, về lương thưởng, phúc lợi... Hàng năm Ngân hàng có tổ chức các cuộc thi tuyển để tăng cường đội ngũ nhân sự về các chi nhánh, cũng như việc tổ chức cho các CBNV đi tập huấn hàng năm trong nước, ngoài nước để tăng cường nghiệp vụ. Chính vì vậy đã thu hút một lượng lớn sinh viên trẻ của các trường đại học vừa tốt nghiệp, cũng như các CBNV có trình độ của Ngân hàng khác đến với VPBank ngày càng tăng. Đặc biệt góp phần rất lớn vào việc tăng tính cạnh tranh của Ngân hàng, khi mà các Ngân hàng trong nước cũng ngày càng quan tâm tới vấn đề chất lượng nhân sự, cũng như việc các NHNNg đã có mặt tại Việt Nam. Cuộc cạnh tranh về nhân sự cũng là cuộc chiến rất gay gắt của các Ngân hàng.

2.2.2.6. Các yếu tố khác.

Ngoài những chỉ tiêu về năng lực tài chính, chất lượng tín dụng, thị phần huy động vốn, dư nợ tín dụng, chất lượng nhân sự, khả năng tiếp nhận

công nghệ và đa dạng hóa sản phẩm... các yếu tố khác như dịch vụ Ngân quỹ, dịch vụ thanh toán ... cũng giữ vai trò quan trọng quyết định đến năng lực cạnh tranh của NHTM, dưới đây là bảng xếp hạng về một số sản phẩm, dịch vụ của các NHTM Việt Nam dựa trên các tiêu chí sau: Sự an toàn, tính chính xác, mức độ bảo mật, hiệu quả, phương thức làm việc, tác phong làm việc của nhân viên.

Bảng 2.15. Xếp hạng của 5 loại hình dịch vụ tại các NHTM Việt Nam.

| Ngân hàng Chỉ tiêu | NHNNo | ICB | BIDV | VCB | ACB | SCB | VPBank |
|-------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|------------|------------|---------------|
| Dịch vụ ngân quỹ | 4 | 6 | 7 | 2 | 1 | 5 | 3 |
| DV tài trợ TMQT | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 6 | 7 |
| Dịch vụ TVTC | 3 | 7 | 4 | 5 | 6 | 2 | 1 |
| DV tài trợ nội địa | 5 | 2 | 7 | 3 | 1 | 6 | 4 |
| Dịch vụ CKTTo | 6 | 7 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 |

(Nguồn: Báo tiếp thị Sài Gòn Giải Phóng)

Theo cuộc điều tra của trung tâm nghiên cứu tiêu dùng và doanh nghiệp đã công bố kết quả điều tra ý kiến người tiêu dùng về sự hài lòng của khi sử dụng các sản phẩm dịch vụ của mình thì Ngân hàng VPBank đang xếp thứ 3 sau NHTMCP ACB, NHTM CP Ngoại thương.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG.

2.3.1. Những kết quả đạt được.

Trên chặng đường 16 năm hoạt động, VPBank đã trải qua nhiều bước thăng trầm. Bằng những nỗ lực cùng với sự đoàn kết, gắn bó và tích cực của toàn thể CBNV, những năm gần đây VPBank luôn đảm bảo được tính ổn định và hiệu quả trong hoạt động. Với nỗ lực sẵn có VPBank đã kết thúc năm 2009 một cách an toàn, hiệu quả và tự tin vượt qua mọi trở ngại năm 2010 để thực

hiện chọn vẹn những mục tiêu dài hạn mà ĐHCĐ và Hội đồng quản trị xác định.

Tổng kết kế hoạch năm 2009, VPBank đã đạt được chỉ tiêu đặt ra năm 2008 là chuyển từ chiến lược phát triển nhanh sang phát triển bền vững, ổn định trong đó yếu tố an toàn và tăng cường quản trị được đưa lên hàng đầu; hạn chế các khoản đầu tư lớn, tập trung phát triển các sản phẩm dịch vụ mới, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ mới, dịch vụ vốn có; rà soát và thẩm định chặt chẽ các khoản vay; chú trọng thu hồi nợ cũ, nợ xấu.

Về tình hình hoạt động của Ngân hàng lợi nhuận tiếp tục tăng, năm 2009 lợi nhuận sau thuế tăng 77,44% so với năm 2008 và tăng 11,6% so với năm ngoái. Đây là dấu hiệu vui báo hiệu sự tăng trưởng trở lại của Ngân hàng qua một năm khủng hoảng. Huy động vốn của Ngân hàng cũng tiếp tục tăng, nguồn vốn huy động năm 2009 tăng 60,4% so với năm 2008 và tăng 61,8% so với năm ngoái.

Đặc biệt về tình hình nợ xấu của VPBank đã giảm xuống đáng kể, nếu năm 2008 tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng là 3,4% thì nay chỉ còn 1,63%. Mục tiêu của Ngân hàng là duy trì tỷ lệ nợ xấu thấp hơn 2%. Đây quả là một kết quả đáng ghi nhận của Ngân hàng trong năm vừa qua, khi mà tỷ lệ nợ xấu của nhiều NHTM là khá cao, đơn cử như BIDV là 2,7% và AGRIBANK là 2,8%...năm 2009.

Kết quả về các hoạt động, công tác khác của VPBank đều có chiều hướng tốt. Kết quả hoạt động của trung tâm thẻ, thanh toán quốc tế, Trung tâm Western Union, công ty trực thuộc, chất lượng nhân sự, dịch vụ ngân quỹ... tất cả đều đạt những kết quả khả quan trong năm 2009. Có thể nói năm 2009 là một năm khá thành công với Ngân hàng, khi Ngân hàng đã hoàn thành được những kế hoạch và mục tiêu đặt ra năm 2008. Kết thúc năm 2009 VPBank đặt ra mục tiêu phát triển mạnh của Ngân hàng vào năm 2010.

2.3.2. Một số tồn tại và nguyên nhân.

Thứ nhất: Năm 2009 là năm "hạn" của dịch vụ ATM, khi mà các sự cố giam khách, nốt thẻ, trả tiền giả, tiền rách, truyền điện giật khách hoặc khiến khách "hụt kết"...Ngân hàng VPBank cũng đã mắc phải những vấn đề nêu trên. Nguyên nhân là do sự không kiểm tra, giám sát thường xuyên và kịp thời tình hình hoạt động của các máy ATM qua thời gian sử dụng và lắp đặt đã phát sinh những vấn đề không lường trước. Đây là một vấn đề khá nghiêm trọng và đáng quan tâm, vì nó ảnh hưởng đến an toàn của khách hàng và uy tín của Ngân hàng.

Thứ hai: Chất lượng dịch vụ, sản phẩm của VPBank nhìn chung là rất đa dạng và tốt. Nhưng vẫn tồn tại những hạn chế về cho vay cá nhân, số lượng loại hình cho vay cá nhân còn hạn chế, trong khi đó lại là một trong những loại hình sản phẩm truyền thống của Ngân hàng. Nguyên nhân là do sự thiếu quan tâm phát triển của Ngân hàng với loại hình truyền thống này. Điều này dẫn đến lượng khách hàng cá nhân của VPBank là chưa cao.

Thứ ba: Chưa tập trung khai thác được tối đa nguồn vốn của khu vực II, mà chỉ tập trung khai thác ở khu vực I. Lượng huy động vốn của khu vực II qua các năm có tăng, nhưng chưa thực sự đáng kể và không xứng với quy mô và sự phát triển ngày càng cao của khu vực này trong những năm gần đây. Điều này cũng gây khá nhiều ảnh hưởng tới tổng nguồn vốn huy động của VPBank. Nguyên nhân của tồn tại trên là do không có kế hoạch, chính sách cụ thể về khai thác và huy động vốn của Ngân hàng.

Thứ tư: Cơ sở vật, chất kỹ thuật của một số chi nhánh còn chưa tốt và chưa đồng bộ, điều này dẫn tới hoạt động và chất lượng của một số chi nhánh và PDG là chưa cao. Nguyên nhân là do thiếu sự kiểm tra giám sát của chi nhánh, PGD đó cũng như của hệ thống VPBank.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.

Từ những cơ sở lý thuyết về các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM trong chương 1, chương 2 khái quát sơ lược quá trình hình thành và phát triển, đi kèm qua kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng VPBank trong những năm qua.

Kế tiếp là đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank theo mô hình SWOT và dự đoán những xu hướng cạnh tranh của các NHTM trong thời gian sắp tới. Đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank với các đối thủ khác, dựa trên những tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của VPBank trong chương 1.

Cuối cùng là đưa ra những đánh giá chung về Ngân hàng qua những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân. Để đi đến những tóm tắt về năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank và đi đến giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank ở chương 3.

Chương 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG VPBANK.

3.1. BỐI CẢNH QUỐC TẾ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KINH DOANH NGÂN HÀNG VIỆT NAM.

3.1.1. Bối cảnh chung về hội nhập quốc tế của hệ thống Ngân hàng Việt Nam.

Hội nhập quốc tế là một xu thế tất yếu của thời đại, nó diễn ra mạnh mẽ ở nhiều lĩnh vực, nhiều quốc gia trên thế giới. Hội nhập quốc tế là cơ hội và thách thức cho mỗi quốc gia và giá trị mà quá trình hội nhập quốc tế đem lại cho quốc gia đó là không nhỏ. Việt Nam cũng không nằm ngoài quỹ đạo đó, chúng ta đã chủ động tham gia hội nhập quốc tế trong khu vực như: gia nhập ASEAN, tham gia vào khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA), ký kết hiệp định song phương Việt Nam- Hoa Kỳ, các hiệp định song phương khác và cuối cùng là gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO) ngày 07/11/2006 chấm dứt quá trình 11 năm đàm phán. Đây là một bước tiến không nhỏ của Việt Nam, khi gia nhập WTO chúng ta sẽ mở cửa nhiều lĩnh vực trong đó có lĩnh vực Ngân hàng.

Hệ thống Ngân hàng sẽ phải đối mặt với những thách thức mới và lớn hơn là khi chưa gia nhập WTO, nhưng nó cũng đem lại cho các Ngân hàng những giá trị không nhỏ. Hoạt động của Ngân hàng sẽ diễn ra trong môi trường hiện đại và cùng với sự phát triển của dịch vụ Ngân hàng điện tử, Ngân hàng internet. Hội nhập quốc tế sẽ thúc đẩy những tiến bộ về công nghệ điện tử và mạng viễn thông làm thay đổi phương thức hoạt động và cung cấp dịch vụ của hệ thống Ngân hàng và kinh doanh mở rộng có thể tham gia vào nhiều lĩnh vực khác nhau.

Song song với đó là những khó khăn và thách thức mà Ngân hàng cần đối mặt, đó là: Hệ thống Ngân hàng không chỉ bị chi phối bởi các yếu tố trong

nước mà còn chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài, hoạt động mang tính cạnh tranh quốc tế cao và hoạt động Ngân hàng diễn ra trong môi trường quốc tế đầy biến động. Những biến động tài chính, tiền tệ xảy ra ở bất cứ đâu, khi nào cũng có thể gây ảnh hưởng và có tác động nhanh chóng đến chúng ta.

3.1.2. Những cam kết của Việt Nam với WTO trong lĩnh vực Ngân hàng.

Sau quá trình đàm phán song phương và đa phương, ngày 07 tháng 11 năm 2006, Việt Nam đã chính thức gia nhập WTO. Đây là sự kiện lớn của chúng ta, nó mở ra kỷ nguyên hội nhập kinh tế, phát triển đất nước. Đưa kinh tế nước ta ra khỏi khu vực và vươn ra thế giới. Trong lĩnh vực Ngân hàng các cam kết với WTO được thể hiện qua:

a. 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 các tài sản tài chính...

**** Các cam kết về tiếp cận thị trường.***

- Các TCTD nước ngoài chỉ được 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 và kể từ ngày 01/01/2007, các Ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ được 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.

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

- + Ngày 01 tháng 01 năm 2007: 650% vốn pháp định được cấp.
- + Ngày 01 tháng 01 năm 2008: 800% vốn pháp định được cấp.
- + Ngày 01 tháng 01 năm 2009: 900% vốn pháp định được cấp.
- + Ngày 01 tháng 01 năm 2010: 1000% vốn pháp định được cấp.
- + Ngày 01 tháng 01 năm 2011: Đối xử quốc gia đủ.

- Tham gia cổ phần:

+ Việt Nam có thể hạn chế việc tham gia cổ phần của các TCTD nước ngoài tại các NHTM quốc doanh của Việt Nam được cổ phần hóa 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 thể nhân và pháp nhân nước ngoài tại mỗi NHTM cổ phần Việt Nam không được vượt quá 30% vốn điều lệ của Ngân hàng, trừ khi pháp luật của Việt Nam có quy định khác hoặc có sự cho phép của cơ quan có thẩm quyền ở Việt Nam.

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

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

*** Cam kết về đối xử quốc gia.**

- Các điều kiện để thành lập một chi nhánh NHNNg ở 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 có thể 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 thành lập 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: TCTD nước ngoài có tổng tài sản Có 10 tỷ đồng vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

b. Các cam kết đa phương trong báo cáo của ban công tác.

- Việt Nam sẽ thực hiện các 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 các 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp đó.

- Chính phủ Việt Nam dự kiến rằng các quy định cấp phép của Chính Phủ trong tương lai đối với 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 doanh nghiệp. Thêm vào đó các điều kiện đối với chi nhánh Ngân hàng nước ngoài và Ngân hàng có 100% vốn nước ngoài sẽ được áp dụng trên cơ sở không phân biệt đối xử. NHNN Việt Nam sẽ tuân thủ các điều XVI và XVII của GATS khi xem xét đơn xin cấp giấy phép mới, phù hợp với những hạn chế đã nêu trong Biểu cam kết về dịch vụ của Việt Nam. Một NHTM nước ngoài có thể đồng thời có một Ngân hàng 100% vốn nước ngoài và chi nhánh. Một Ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam không được coi là một tổ chức hay cá nhân nước ngoài và được hưởng 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 Ngân hàng nước ngoài không được phép mở điểm giao dịch, các điểm giao dịch hoạt động phụ thuộc vào vốn của chi nhánh. Việt Nam không hạn chế về chi nhánh NHNNg. Tuy nhiên các điểm giao dịch không bao gồm 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.

3.1.3. Những điểm mạnh và yếu của hệ thống Ngân hàng Việt Nam.

a. Những điểm mạnh.

- Các Ngân hàng Việt Nam có lợi thế về đồng cảm văn hóa kinh doanh Đây là yếu tố rất quan trọng, kỳ vọng giữ những vị trí của các NHTM Việt Nam khi hội nhập. Niềm tin và những đồng cảm văn hóa là sức hút chủ yếu của các NHTM trong nước trong việc tiếp tục củng cố mối quan hệ truyền thống với khách hàng khi mà các đối thủ cạnh tranh tỏ rõ sự hơn hẳn về nhiều phương diện.

- Có đội ngũ nhân viên nhiều kinh nghiệm, bên cạnh đó là những cán bộ trẻ, năng động tiếp cận với công nghệ hiện đại. Có thể ghi nhận trong thời gian qua, các Ngân hàng Việt Nam đã đầu tư nhiều về xây dựng và phát triển nguồn lực.

- Có mạng lưới rộng khắp (đặc biệt là các NHTM quốc doanh). Hiện tại các NHTM Việt Nam đã xây dựng được hệ thống phân phối rộng lớn, đặc biệt là thị trường nông thôn. Hiểu biết và khả năng thâm nhập thị trường vẫn là thế mạnh vượt trội của các Ngân hàng trong nước so với các NHNNg.

- Thị phần ổn định, đối tượng khách hàng mục tiêu đã tương đối định hình cũng là lợi thế lớn của NHTM Việt Nam.

b. Những điểm yếu.

- Vốn của các Ngân hàng vẫn còn thấp so với yêu cầu hội nhập: tổng vốn điều lệ của các NHTMQD hiện nay mới đạt trên 21.000 tỷ đồng, dư nợ tín dụng mới xấp xỉ 55% , thấp hơn nhiều so với mức trên 80% của các nước trong khu vực. Bình quân mức vốn tự có của các NHTMQD khoảng từ 200 đến 250 triệu USD, chỉ bằng một Ngân hàng trung bình cỡ khu vực, các Ngân hàng cổ phần có mức vốn điều lệ bình quân từ 250 đến 300 tỷ đồng. Vốn thấp đã dẫn đến khả năng chống đỡ rủi ro của các Ngân hàng Việt Nam còn kém, tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu chỉ đạt 5,4% (so với chuẩn mực quốc tế là lớn hơn hoặc bằng 8%).

- Sản phẩm dịch vụ còn quá ít và đơn điệu, tính tiện ích chưa cao, hoạt động Ngân hàng chủ yếu dựa vào "độc canh" tín dụng.

- Quy trình quản trị trong tổ chức tín dụng nói chung và các NHTM nói riêng còn chưa phù hợp với nguyên tắc chuẩn mực quốc tế, tính minh bạch thấp, hệ thống thông tin quản lý và quản trị rủi ro chưa thực sự hiệu quả. Hầu hết các NHTM Việt Nam đều có mức dư nợ không sinh lời lớn hơn giới hạn cho phép từ 1,5 đến 2,5 lần, khả năng thanh toán bình quân xấp xỉ 60% , tỷ lệ sinh lời trên vốn tự có (ROE) hiện chỉ là 6% so với 15% của các NHTM trong khu vực. Đặc biệt tỷ trọng đầu tư tín dụng phi Ngân hàng (kho bạc, quỹ hỗ trợ...) chiếm trên 34% trên tổng vốn đầu tư toàn xã hội, lại nằm ngoài vòng kiểm soát của NHNN.

- Hạ tầng công nghệ Ngân hàng và hệ thống thanh toán lạc hậu, có nguy cơ lạc hậu so với khu vực, chưa đáp ứng kịp yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ, năng lực quản lý và điều hành NHNN.

- Thể chế của hệ thống Ngân hàng Việt Nam còn nhiều bất cập, hệ thống pháp luật về Ngân hàng thiếu đồng bộ, chưa phối hợp với yêu cầu cải cách và lộ trình hội nhập. Hệ thống quản trị doanh nghiệp trong các NHTM

còn nhiều khiếm khuyết, đặc biệt nổi bật là sự chưa tách bạch giữa sở hữu và quyền kiểm soát, điều hành Ngân hàng.

- Thiếu chiến lược kinh doanh ở tầm trung và dài hạn. Các NHTM trong nước chỉ dừng lại ở tầm xây dựng kế hoạch kinh doanh ngắn hạn, chưa có lộ trình, giải pháp thực hiện, giải pháp phát triển đồng bộ dẫn đến tình trạng phát triển thiếu bền vững.

3.1.4. Những cơ hội và thách thức của hệ thống Ngân hàng Việt Nam.

Tham gia hội nhập quốc tế nghĩa là chấp nhận quy luật cạnh tranh, đặc biệt là khi hàng rào bảo hộ đã gần được gỡ 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 những thách thức, cạnh tranh cực kỳ gay gắt và càng gay gắt hơn khi Việt Nam trở thành thành viên của WTO.

a. Những cơ hội.

- Hội nhập quốc tế sẽ làm tăng uy tín và vị thế của hệ thống Ngân hàng Việt Nam, nhất là trên thị trường tài chính khu vực.

- Có cơ hội khai thác và sử dụng hiệu quả lợi thế của các hoạt động Ngân hàng hiện đại đa chức năng, có thể sử dụng vốn công nghệ, kinh nghiệm quản lý từ Ngân hàng các nước phát triển.

- Nhờ hội nhập quốc tế, các Ngân hàng trong nước sẽ tiếp cận thị trường tài chính quốc tế dễ dàng hơn, hiệu quả tăng lên trong huy động vốn và sử dụng vốn. Các Ngân hàng trong nước sẽ phản ứng nhanh nhạy, điều chỉnh linh hoạt hơn theo tín hiệu thị trường trong nước và quốc tế nhằm tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro.

- Hội nhập còn tạo ra động lực thúc đẩy trong việc nâng cao tính minh bạch của hệ thống Ngân hàng Việt Nam.

b. Những thách thức.

Theo kết quả khảo sát do chương trình phát triển của Liên Hiệp Quốc (UNDP) phối hợp cùng bộ kế hoạch và đầu tư thực hiện thì có 42% doanh nghiệp và 50% người dân được hỏi đều trả lời rằng: Khi mở cửa thị trường tài chính, họ sẽ lựa chọn vay tiền của các NHNNg chứ không phải là Ngân hàng trong nước; và có 50% doanh nghiệp và 62% người dân cho rằng sẽ lựa chọn NHNNg để gửi tiền vào. Với năng lực cạnh tranh dưới trung bình (chỉ đạt 4/10 điểm), các NHTM Việt Nam sẽ phải đối mặt với những thách thức sau:

- Các Ngân hàng trong nước sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh về khách hàng và hệ thống kênh phân phối. Rủi ro với hệ thống Ngân hàng trong nước tăng lên do các NHNNg nắm quyền kiểm soát một số tổ chức trong nước qua hình thức góp vốn mua cổ phần.

- Hội nhập sẽ làm tăng giao dịch vốn cũng sẽ làm tăng rủi ro của hệ thống Ngân hàng trong khi cơ chế quản lý của hệ thống, thông tin giám sát của Ngân hàng Việt Nam chưa thật tốt, chưa phù hợp với thông lệ quốc tế và hiệu quả.

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

- Với cam kết về cắt giảm thuế quan và xóa bỏ chính sách bảo hộ của Nhà Nước sẽ làm tăng cường độ cạnh tranh đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Một số doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn về tài chính và nguy cơ gia tăng nợ quá hạn là khó tránh khỏi cho các Ngân hàng Việt Nam.

Có thể nói rằng hệ thống NHTM Việt Nam đang đứng trước những vận hội to lớn cho sự phát triển của mình, song những thách thức và yếu kém kể trên chắc chắn sẽ gây khó khăn cho hệ thống NHTM Việt Nam. Nếu không có những cải cách thích hợp và đồng bộ với tiến trình hội nhập kinh tế.

3.1.5. Yêu cầu với hệ thống NHTTM Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế.

Hội nhập quốc tế hiện nay là đòi hỏi tất yếu đối với việc phát triển kinh tế nước ta nói chung cũng như hoạt động Ngân hàng nói riêng. Yêu cầu về đổi mới hệ thống tài chính- Ngân hàng nổi lên như nhiệm vụ cấp thiết và có ý nghĩa quyết định trong cuộc đọ sức kinh tế sắp tới, nhất là trong tình hình "hệ thống tài chính- Ngân hàng còn yếu kém và thiếu lành mạnh".

Yêu cầu bắt buộc với hệ thống NHTM bây giờ là:

- Sắp xếp cơ cấu lại hoạt động của hệ thống NHTM Việt Nam nhằm tạo ra những Ngân hàng có quy mô đủ lớn, đủ năng lực cạnh tranh với các Ngân hàng trong nước và nước ngoài. Xử lý dứt điểm nợ tồn đọng, nợ xấu, lành mạnh hóa tình hình tài chính, làm sạch bảng cân đối tiền tệ của các NHTM.

- Cơ cấu lại Ngân hàng yếu kém bằng cách buộc tăng đủ vốn hoạt động hoặc sát nhập vào Ngân hàng khác hoặc chuyển thành Quỹ tín dụng nhân dân để hoạt động hoặc tiến hành giải thể, thanh lý hoạt động những Ngân hàng này.

- Xây dựng một nền tảng công nghệ hiện đại, đảm bảo các yêu cầu về quản lý nội bộ của Ngân hàng, thỏa mãn các yêu cầu phát triển của các giao dịch kinh doanh ngày càng đa dạng, yêu cầu quản trị rủi ro, quản trị thanh khoản, có khả năng kết nối với các Ngân hàng khác. Phát triển các dịch vụ Ngân hàng hiện đại trên cơ sở đảm bảo phòng chống được rủi ro, bảo mật và hoạt động an toàn.

- Đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực Ngân hàng với những tiêu chí như: năng lực, trình độ, khả năng hội nhập, hiệu quả công tác và phẩm chất đạo đức tốt.

- Xây dựng được chiến lược kinh doanh trung và dài hạn, trong quá trình xây dựng phải chú ý đến một số vấn đề:

+ Từng bước xây dựng và định vị thương hiệu của Ngân hàng Việt Nam, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ và lợi thế của Ngân hàng.

+ Cần xác định cạnh tranh không chỉ ở yếu tố chi phí mà còn ở cả việc cung cấp sản phẩm đa dạng và tiện ích cho khách hàng, Ngân hàng phải nỗ lực tạo ra vị thế cạnh tranh đặc thù và mang tính dài hạn.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG VPBANK TRONG XU THẾ HỘI NHẬP.

3.2.1. Vận dụng mô hình SWOT để nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank.

3.2.1.1. Phát huy thế mạnh.

Ngày nay khi áp lực cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của các Ngân hàng ngày càng tăng, các NHTM luôn phải tìm cách nâng cao sức cạnh tranh của mình, trong đó việc tận dụng và phát huy những lợi thế sẵn có là bước đi ngắn nhất và hiệu quả nhất của các NHTM. Các lợi thế mà Ngân hàng VPBank cần phát huy là:

Thứ nhất, VPBank là NHTM cổ phàm có mạng lưới trên khắp cả nước, hơn nữa đối tác chiến lược của VPBank là OCBC, đây là một Ngân hàng lâu đời nhất tại Singapore và cũng là một trong các Ngân hàng cung cấp dịch vụ tài chính hàng đầu tại Châu Á. OCBC đồng thời tổ chức hỗ trợ VPBank trở thành Ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam, trên cơ sở các lợi thế về công nghệ, mô hình quản trị tiên tiến của OCBC.

Thứ hai, là Ngân hàng bán lẻ chuyên nghiệp với đa dạng hóa các danh mục sản phẩm, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và khá linh hoạt. VPBank còn có những chiến lược về khách hàng, thị trường, nhân viên và các cổ đông rất cụ thể, chi tiết nên tính hiệu quả cao. Đặc biệt tính bảo mật cho khách hàng của VPBank là rất cao vì nó rất được Ngân hàng chú trọng và quan tâm.

3.2.1.2. Khắc phục điểm yếu.

Không chỉ riêng Ngân hàng VPBank, mà bất cứ TCTD nào cũng luôn tồn tại những mặt yếu kém nhất định. Do vậy, khắc phục điểm yếu của mình và biến chúng thành những lợi thế, những cơ hội nhằm tăng sức mạnh cạnh tranh cho sự phát triển là điều mà bất cứ tổ chức nào cũng mong muốn. Để làm được điều đó Ngân hàng cần phải:

Thứ nhất, nâng cao chất lượng nhân sự trên cơ sở xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân viên với một tư tưởng mới, hiểu và nhận biết tầm quan trọng của khách hàng đối với sự tồn vong và phát triển của Ngân hàng.

Thứ hai, đa dạng hóa thêm các danh mục sản phẩm dịch vụ, hoàn thiện chất lượng dịch vụ trên lợi thế mạng lưới, thương hiệu sẵn có...

Thứ ba, nâng cao chất lượng công tác báo cáo để làm cơ sở cho việc dự báo và định hướng phát triển của Ngân hàng VPBank theo đúng xu thế và chủ trương của Đảng và Nhà nước.

3.2.1.3. Tận dụng cơ hội.

Hội nhập kinh tế không chỉ mở ra cho NKT và ngành Ngân hàng những cơ hội nói chung, mà nói riêng cũng tạo ra cho VPBank rất nhiều các cơ hội để phát triển tương lai. Việc tận dụng cơ hội như thế nào để biến nó thành sức mạnh của mình đang được Ngân hàng đang hết sức quan tâm. Để biến những cơ hội thành sức mạnh, mở cánh cửa thành công của VPBank thì Ngân hàng cần:

Nhanh chóng phát triển những dòng sản phẩm mang tính công nghệ cao (Dòng sản phẩm E- banking, mobile- banking, internet- banking...). Đẩy mạnh và phát triển mạng lưới thêm nữa để tận dụng những ưu thế là Ngân hàng bán có tính chuyên nghiệp cao.

Đưa ra các chính sách làm tăng thêm lòng tin của khách hàng đối với sản phẩm của Ngân hàng mình, từ đó hoàn thiện các chính sách kinh doanh

mới, hiệu quả trong thời gian dài. Tập chung chủ yếu đánh vào nhu cầu và mục đích sử dụng của khách hàng để xây dựng sản phẩm phù hợp nhất.

3.2.1.4. Vượt qua thử thách.

Với những lợi thế mà thị trường đem lại, cũng như những thử thách và khó khăn đã đặt ra. Ngân hàng cần biết xây dựng thế mạnh, biến những điểm yếu thành những điểm mạnh. Điều này sẽ góp phần giúp Ngân hàng vượt qua những thử thách, tạo ra những lợi thế trong cạnh tranh. Để làm được như vậy Ngân hàng VPBank cần phải:

- Tăng cường sức mạnh tài chính, đầu tư các công nghệ mới, nâng cấp các trang thiết bị nhằm cải tiến "tốc độ" chuyển tải dữ liệu thông tin. Bên cạnh đó, cần chú trọng công tác quản trị mạng, duy trì tính bảo mật thông tin cao.

- Hoàn thiện vai trò nâng cao quản trị kinh doanh Ngân hàng như: Quản trị Nợ- Có, quản trị rủi ro, quản trị nhân sự...

- Tiếp tục hoàn thiện chế độ nhân sự, chế độ đãi ngộ công tác tuyển dụng để thu hút nguồn nhân lực có "chất xám". Đảm bảo đội ngũ nhân viên giàu nghị lực, có đủ năng lực để quản lý và điều hành trong giai đoạn hiện nay.

Cuối cùng, tạo nên sự khác biệt trong chính hoạt động kinh doanh của mình dựa trên các sản phẩm, con người và chất lượng dịch vụ.

3.2.2. Tăng cường sức mạnh tài chính.

Đây là một nhân tố vô cùng quan trọng của các Ngân hàng, muốn Ngân hàng phát triển tốt, cạnh tranh được với các Ngân hàng khác thì ngoài những tiêu chí khác, VPBank phải có khả năng tài chính đủ lớn và mạnh. Đây được coi là yếu tố quan trọng hàng đầu. Bởi vì bây giờ cạnh tranh không chỉ là với các Ngân hàng trong nước, mà giờ đây ta phải cạnh tranh với các NHNNg với tiềm lực tài chính và chất lượng dịch vụ vượt trội. Bước đầu của việc tăng tiềm lực tài chính năm 2010 Ngân hàng VPBank đã được thông qua, vốn điều lệ của Ngân hàng tăng từ 2117 tỷ đồng lên 4000 tỷ đồng. Việc tăng vốn năm

2010 được chia thành 2 đợt, dự kiến chậm nhất vào ngày 31/12/2010. Ngân hàng VPBank dự định tăng vốn điều lệ lên 12 nghìn tỷ đồng vào năm 2014. Cùng với đó tôi xin đưa ra những biện pháp sau giúp VPBank tăng thêm khả năng tài chính của mình, giai đoạn hiện nay.

- Thu hồi các khoản nợ tồn đọng của tổ chức và cá nhân.

- Tăng quỹ dự trữ bổ xung vốn điều lệ, quỹ dự phòng tài chính, quỹ đầu tư phát triển nghiệp vụ.

- Tổ chức đánh giá lại tài sản cố định, nếu tài sản cố định của Ngân hàng được đánh giá lại thì vốn cấp 2 của Ngân hàng sẽ tăng lên đáng kể.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tín dụng.

Hiện tại tỷ trọng cho vay của các NHTM Việt Nam chiếm tỷ lệ rất cao trong tổng tài sản của NHTM Việt Nam. Dựa vào thực trạng hoạt động của Ngân hàng VPBank tôi xin đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện công tác tín dụng như sau:

Thứ nhất, xây dựng, rà soát lại danh mục khách hàng, dựa trên những thế mạnh thực sự của mình để cấp và quản lý tín dụng một cách tốt nhất. Nên xây dựng danh mục khách hàng theo danh mục ngành nghề cho vay, đảm bảo một tỷ lệ an toàn nhất định, tránh tình trạng đầu tư dàn trải không tập trung. Nhằm hạn chế rủi ro khi lĩnh vực kinh doanh đó gặp khó khăn.

Thứ hai, xây dựng đội ngũ cán bộ phụ trách mảng nghiên cứu thị trường, phát triển kinh doanh có tầm nhìn chiến lược, có khả năng phân tích và dự đoán xu thế của thị trường. Có sự hiểu biết sâu sắc về thị trường trong nước và thế giới.

Thứ ba, nghiên cứu mô hình phân tích và đánh giá rủi ro vào hoạt động tín dụng, vì nó giúp chúng ta lượng hóa chính xác mức độ rủi ro từ đó có những chính sách đúng đắn và phù hợp cho việc cấp tín dụng.

Thứ tư, chính sách khách hàng Ngân hàng phải quan tâm đến việc phát triển mối quan hệ với khách hàng, thay vì để khách hàng tự tìm đến mình mà giờ đây mình phải tìm và đặt các mối quan hệ với khách hàng tiềm năng.

Thứ năm, chính sách lãi suất của Ngân hàng, một chính sách lãi suất phù hợp sẽ thu hút được khách hàng và tăng dư nợ tín dụng, tăng khả năng cạnh tranh, tăng thu nhập cho Ngân hàng.

3.2.4. Hoạt động Marketing Ngân hàng.

Nâng cao chất lượng dịch vụ, xúc tiến các hoạt động Marketing là yêu cầu đặt ra không chỉ đối với NHTM cổ phần mà còn đối với tất cả các NHTM. Các Ngân hàng nên lấy hoạt động đó làm một giải pháp trọng tâm trong nỗ lực nâng cao năng lực cạnh tranh cho Ngân hàng mình.

Trong thời đại ngày nay chất lượng dịch vụ trở thành tiêu điểm quyết định sự thành công của Ngân hàng nói riêng và các ngành kinh doanh dịch vụ nói chung. Muốn nâng cao chất lượng dịch vụ Ngân hàng cần phải tiến hành rà soát lại từng dịch vụ, tìm ra những mặt còn tồn tại trong khâu cung ứng để điều chỉnh cho thích hợp ví như tăng tốc độ xử lý, nâng cao mức độ chính xác... Đặc biệt Ngân hàng phải đảm bảo rằng toàn thể nhân viên trong Ngân hàng mình đều tận tâm, chu đáo, thể hiện tinh thần trách nhiệm cao khi phục vụ khách hàng. Điều này sẽ tạo tâm lý thoải mái, tin cậy cho khách hàng khi đến giao dịch, cũng như đem lại sự hấp dẫn, thu hút cao cho sản phẩm của Ngân hàng.

Để nâng cao chất lượng dịch vụ của Ngân hàng, thì cần phải nâng cao cải tiến hoạt động Marketing Ngân hàng. Trước hết ta thực hiện Marketing hướng nội. Đó là tìm ra những biện pháp cụ thể để nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn thể nhân viên theo định hướng phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

Marketing hướng nội đó là tập trung vào đào tạo, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, thông qua chiến lược phát triển nguồn nhân lực, nâng cao

trình độ toàn diện của hệ thống nhân viên để xây dựng một môi trường kinh doanh văn hóa và chuyên nghiệp.

Tiếp đó là thực hiện Marketing hướng ngoại thông qua việc xúc tiến đẩy mạnh các hoạt động khếch trương quảng cáo sau:

- Quảng cáo qua các phương tiện truyền thông như truyền hình, báo chí (Báo chuyên ngành và các báo khác). Cần căn cứ vào từng sản phẩm để lựa chọn quảng cáo cho phù hợp.

- Tiến hành các hoạt động giao tiếp công cộng (public relation) như công bố rộng rãi các báo cáo thường niên, tham gia các hoạt động từ thiện, tổ chức hội thảo theo chuyên đề...

- Thực hiện các hình thức khuyến mại, marketing trực tiếp, tài trợ... với liều lượng thích hợp đạt hiệu quả cao.

3.2.5. Đa dạng hóa các sản phẩm truyền thống, phát huy và khai thác phát triển các sản phẩm mới.

Đa dạng hóa các sản phẩm cũng là một trong những lợi thế cạnh tranh của Ngân hàng. Khi có nhiều sản phẩm đáp ứng được những nhu cầu khác nhau của khách hàng, thì sẽ làm cho tính cạnh tranh trong kinh doanh của Ngân hàng đó tăng cao. Dưới đây là một số biện pháp giúp phát triển và đa dạng hóa danh mục các sản phẩm của Ngân hàng VPBank:

- Thành lập phòng nghiên cứu thị trường phát triển sản phẩm, bên cạnh phòng Marketing nhằm nghiên cứu nhu cầu, thị hiếu và xu hướng của người tiêu dùng. Trên cơ sở lợi thế vốn có của VPBank để đưa ra những sản phẩm mới đáp ứng được nhu cầu người tiêu dùng.

- Đa dạng hóa các dòng sản phẩm mới trên nền tảng các sản phẩm truyền thống, để thích ứng nhiều loại đối tượng khách hàng khác nhau, phân khúc thị trường để có những sản phẩm phù hợp.

- Hoàn thiện tốt cơ sở hạ tầng, CNTT đảm bảo sự phát triển được các dòng sản phẩm mang tính công nghệ cao. Đảm bảo sự đồng bộ về kỹ thuật của toàn hệ thống.

3.2.6. Hoàn thiện và phát triển đồng bộ CNTT cho toàn hệ thống Ngân hàng VPBank.

Ngân hàng có trở thành tập đoàn tài chính hàng đầu hay một nhà bán lẻ hàng đầu chuyên nghiệp hay không? chất lượng dịch vụ có được xem là hoàn hảo hay không? đều có sự góp mặt không nhỏ của yếu tố CNTT. Hầu hết các sản phẩm mới mà các Ngân hàng đang hướng tới đều bị chi phối bởi CNTT: sản phẩm home - bank, internet - bank, thị trường phái sinh... vì thế để có thể phát triển sản phẩm mới, chuyển dịch tỷ trọng thu ngoài dịch vụ nâng cao chất lượng dịch vụ... Ngân hàng VPBank cần tiếp tục triển khai vấn đề sau:

- Tiếp tục hoàn thiện và đồng bộ và nâng cao vai trò quản trị mạng, quản trị hệ thống vì một khi sản phẩm mang tính công nghệ cao như home-bank, thẻ tín dụng, thẻ visa... được ra đời thì tội phạm trên mạng sẽ xuất hiện ngày càng nhiều, chúng có thể gây tổn hại cho bất kỳ hệ thống Ngân hàng, khách hàng nào. Những tổn hại này sẽ làm ảnh hưởng không nhỏ đến uy tín chất lượng cũng như hoạt động kinh doanh của Ngân hàng đó.

3.2.7. Nâng cao chất lượng dịch vụ.

Chất lượng dịch vụ ngày nay là vấn đề đang được quan tâm và đề cập tới rất nhiều trong các diễn đàn kinh tế và tài chính. Trong lĩnh vực Ngân hàng đây là một mục tiêu sống còn, nhằm thu hút khách hàng. Khi mà các sản phẩm của các Ngân hàng ngày càng đa dạng, phong phú và sự hiện diện của các NHNNg, làm cho tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ ngày càng tăng lên. Nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank chúng ta cần phải:

- Xây dựng một đội ngũ cán bộ công nhân viên giao dịch có trình độ chuyên môn cao, có tinh thần trách nhiệm tốt, có phẩm chất đạo đức tốt, tác

phong công việc nghiêm chỉnh, tính tình trung thực, luôn xem khách hàng là "thượng đế ". Nhân viên Ngân hàng phải hiểu và nhận biết được sự sống còn của Ngân hàng mình chính là khách hàng... biết thông cảm và có những quan tâm chia sẻ đối với khách hàng thường xuyên, cũng như những khách hàng mới. Điều này sẽ giúp khách hàng cảm thấy thân thiện khi đến giao dịch và giúp họ trở thành khách hàng truyền thống gắn bó với Ngân hàng.

- Hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật, cơ sở hạ tầng tốt, trang thiết bị và công nghệ hiện đại; vị trí kinh doanh hợp lý, không gian giao dịch thoáng mát lịch sự và văn minh. Điều này sẽ giúp khách hàng cảm thấy an tâm hơn khi đến giao dịch với Ngân hàng.

- Mỗi chi nhánh, phòng giao dịch phải đảm bảo đội ngũ CBNV hướng dẫn, trả lời và giải quyết những vấn đề thắc mắc, khiếu nại của khách hàng một cách nhanh nhất, đảm bảo quyền lợi của khách hàng trên sự hài lòng lợi ích của Ngân hàng. Tránh tình trạng thờ ơ hay lảng tránh trả lời những khiếu nại của khách hàng, mỗi nhân viên Ngân hàng phải luôn duy trì thái độ nền nã với khách hàng, đảm bảo giữ được hòa khí giữa khách hàng và Ngân hàng.

- Tiếp tục hoàn thiện biểu phí giao dịch đảm bảo tính cạnh tranh cao, có chính sách khuyến mãi, tặng quà đến những khách hàng truyền thống, khách hàng tiềm năng.

3.2.8. Hoàn thiện hệ thống kênh phân phối.

Tính đến hiện nay Ngân hàng VPBank đã có mạng lưới lớn trên hầu như cả nước. Đây là một lợi thế mà không phải Ngân hàng nào cũng có được. Để có thể duy trì tốt những lợi thế sẵn có của mình Ngân hàng VPBank cần:

- Nâng cao vai trò quản lý tài sản cố định tại hội sở chính của VPBank, việc cấp phép thành lập các chi nhánh, phòng giao dịch phải thực hiện trên cơ sở đồng bộ hóa, hài hòa giữa các chi nhánh hiện tại của Ngân hàng VPBank.

- Xây dựng thêm những kiot tự động, điểm giao dịch tự động, lắp đặt thêm POS tại các trung tâm thương mại, các thành phố lớn.

- Chú trọng kênh phân phối nước ngoài, để hỗ trợ những hoạt động thanh toán trong kinh doanh.

3.2.9. Tiếp tục củng cố, hoàn thiện và phát huy sức mạnh nguồn nhân lực.

Các vấn đề về tài chính, chất lượng dịch vụ, chất lượng sản phẩm... và đặc biệt là vấn đề về nguồn nhân lực luôn được tất cả các ngành nghề và cơ quan đoàn thể quan tâm. Ngày nay khi thị trường tài chính đang phát triển mạnh, cùng với tiến trình hội nhập kinh tế vấn đề về nhân lực lại càng trở nên cấp thiết hơn lúc nào hết.

Các giải pháp cần triển khai để củng cố, hoàn thiện và phát huy sức mạnh nguồn nhân lực của Ngân hàng VPBank gồm:

- Minh bạch hơn nữa về vấn đề tuyển dụng, đưa ra tiêu chí phù hợp và sát với tiêu chí tuyển dụng hơn.

- Thường phạt phân minh với CBNV, quan tâm chăm sóc đời sống của nhân viên Ngân hàng mình.

- Luôn hoan nghênh và ủng hộ tinh thần của các nhân viên có những cải tiến trong công việc. Biểu dương các nhân viên có thành tích xuất sắc trong công việc và những đóng góp cho mục đích chung của Ngân hàng và xã hội.

3.2.10. Về công tác kiểm tra, giám sát và kiểm toán nội bộ.

Nâng cao vai trò công tác kiểm tra, giám sát và kiểm toán nội bộ là công việc rất quan trọng, nó góp phần hạn chế được các tiêu cực phát sinh tại Ngân hàng, cũng như những rủi ro khác có thể xảy ra như (Rủi ro tín dụng, rủi ro thất thoát tài sản...) một cách khách quan hay chủ quan (Các hành vi trục lợi cố ý lam trái, gian lận trong ngành Ngân hàng) công tác kiểm tra, giám sát và kiểm toán nội bộ sẽ gián tiếp giúp Ngân hàng tăng lợi nhuận và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Những biện pháp giúp gia tăng và phát triển công tác này tại Ngân hàng VPBank:

- Có những chế độ đãi ngộ khác nhau cho những người làm công tác kiểm tra, giám sát và kiểm toán nội bộ tại chi nhánh nhằm chiêu dụ được những cá nhân đủ tiêu chuẩn và gắn bó với Ngân hàng.

- Đối với từng lĩnh vực hoạt động của Ngân hàng cần xây dựng bằng văn bản quy định các quy trình cụ thể, trong quy trình này khéo léo kết hợp những chốt chặn để nhân viên kiểm toán dễ dàng kiểm soát trong quá trình tác nghiệp.

3.2.11. Những giải pháp khác.

- **Tạo sự khác biệt:** Một khi sự cạnh tranh của các Ngân hàng được đẩy lên cao, các Ngân hàng sử dụng mọi biện pháp khác nhau để tăng sức cạnh tranh của mình, đôi khi các Ngân hàng lại không chú trọng đến đặc điểm riêng, những lợi thế vốn có để tạo sự khác biệt, hay tự tạo cho mình sự khác biệt để làm điểm nhấn trong cạnh tranh. Sự khác biệt này thể hiện ở thương hiệu, biểu tượng Logo, khẩu hiệu, văn hóa kinh doanh, tính đột phá về công nghệ, sự mới lạ về sản phẩm... tất cả đều tạo lên sự khác biệt của các Ngân hàng.

- Tạo sự liên kết giữa Ngân hàng- Bảo hiểm- Khách hàng:

Khối liên minh giữa đối tượng và các tổ chức kinh tế này là khối liên minh vững chắc đảm bảo được tính an toàn cho người sử dụng dịch vụ và người cung cấp các dịch vụ đó.

+ Tạo sự liên kết giữa Ngân hàng và công ty Bảo hiểm để tạo sức cạnh tranh thông qua việc quảng bá thương hiệu cho nhau; tăng thu nhập cho Ngân hàng nhờ vào việc bán các sản phẩm bảo hiểm, cho thuê vị trí làm việc, tăng lượng tiền gửi của công ty bảo hiểm tại Ngân hàng.

+ Để cho tỷ trọng thu ngoài dịch vụ của Ngân hàng tăng cao, Ngân hàng cần đẩy mạnh tính hiệu quả của các công ty thành viên, công ty trực

thuộc, đặc biệt là công ty quản lý nợ xấu, công ty chứng khoán... Ngân hàng cần tạo sự liên kết chặt chẽ hơn nữa với các công ty trực thuộc để tăng thu nhập và tạo sức cạnh tranh cho Ngân hàng mình.

3.2.12. Những giải pháp hỗ trợ từ phía Chính Phủ và NHNN.

Ở nước ta hiện nay, NHNN và Chính Phủ vẫn giữ vai trò quan trọng trong việc điều tiết NKT vĩ mô, một chính sách kinh tế đúng đắn, một sự phối hợp hài hòa giữa CSTT và CSTC của Chính Phủ và NHNN sẽ đảm bảo cho NKT phát triển bền vững, đảm bảo cho các định hướng, chiến lược và dự báo cho ngành Ngân hàng nói riêng đi đúng quỹ đạo. Điều này góp phần không nhỏ cho các TCTD trong việc xây dựng những chiến lược kinh doanh, định hướng phát triển của mình. Hơn thế nữa vai trò của NHNN và Chính Phủ càng trở nên quan trọng khi NKT đi vào hội nhập, cam kết của WTO được vận hành, thì khả năng đổ vỡ và áp lực cạnh tranh càng tăng cao, tính bất ổn của NKT sẽ gia tăng. Để đảm bảo cho sự phát triển bền vững của NKT, đảm bảo cho cuộc cạnh tranh của các TCTD nói riêng được công bằng và góp phần cho sự phát triển của Ngân hàng VPBank thì NHNN và Chính Phủ cần phải:

- **Thứ nhất**, nâng cao hiệu quả hoạt động của các công cụ điều hành CSTT gián tiếp (Nghịệp vụ thị trường mở, tái chiết khấu, tái cấp vốn ...), đồng thời phối hợp chặt chẽ giữa CSTT và CSTK. Kiểm soát toàn bộ các luồng tiền trong NKT, đặc biệt là các luồng tiền liên quan đến khu vực NSNN và các định chế tài chính phi Ngân hàng.

- **Thứ hai**, tăng cường vai trò thanh tra, giám sát của NHNN đối với hoạt động kinh doanh của các TCTD, đảm bảo cho các Ngân hàng hoạt động an toàn và hiệu quả, tránh tình trạng cạnh tranh không lành mạnh giữa các TCTD.

- **Thứ ba**, nhanh chóng hoàn thiện hệ thống pháp luật NHNN và luật các TCTD theo hướng chuyên của NHNN thành NHTW thực sự. Nâng cao vị

thế độc lập tương đối của NHNN và Chính Phủ để nâng cao hiệu quả và hiệu lực của CSTT, xác lập vai trò về quyền tự chủ của NHNN trong xây dựng, điều hành CSTT.

Cuối cùng sửa đổi và hoàn thiện hệ thống pháp luật cơ chế hoạt động của thị trường tiền tệ, hạn chế sự chồng chéo giữa các luật, các quy định về Ngân hàng với các luật và quy định khác ở cấp quốc gia và quốc tế.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.

Xu thế của hội nhập, cùng những biến động của NKT... những đề xuất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank được nêu trên xuất phát từ thực trạng hiện nay của Ngân hàng, bên cạnh sự chuyển biến của NKT qua quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Khép lại chương 3 là những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng VPBank trong xu thế hội nhập. Những giải pháp được nêu trên chỉ mang tính khái quát, chưa thực sự đi sâu, đi sát vào từng vấn đề cụ thể của Ngân hàng. Song đó là nền tảng cho những định hướng phát triển và những giải pháp riêng biệt cho sự phát triển của Ngân hàng VPBank trong tương lai.

KẾT LUẬN.

Hội nhập kinh tế là con đường tất yếu và bắt buộc với Việt Nam trên bước đường phát triển. Chúng ta đang tham gia vào các tổ chức, hiệp hội kinh tế trên thế giới như: ASEAN, ASEN, APEC, Hiệp hội thương mại Việt Mỹ và nhất là WTO. Hội nhập sẽ mở cho chúng ta rất nhiều cơ hội nhưng cũng đầy cam go và thách thức. Ngành Ngân hàng nói chung và Ngân hàng VPBank nói riêng, cũng không thoát khỏi xu thế đó. Với xuất phát điểm chưa cao, lại vừa trải qua những biến động không nhỏ do khủng hoảng kinh tế thế giới, dù đã có những thành công nhất định, nhưng nhìn chung những yếu tố mang tính nền tảng của cạnh tranh vẫn còn nhiều hạn chế, chưa theo kịp yêu cầu của ngành Ngân hàng hiện đại.

Trong giai đoạn hội nhập, cạnh tranh được xem là yếu tố sống còn của mỗi tổ chức, để có thể cạnh tranh tốt ở thị trường trong nước, tạo cơ sở vươn ra thị trường khu vực và thế giới. Ngân hàng VPBank cần phải nỗ lực nhiều trong việc củng cố, nâng cao năng lực tài chính, nâng cao trình độ quản lý và chất lượng nguồn nhân lực, ứng dụng công nghệ hiện đại để đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, đẩy mạnh xây dựng thương hiệu trên cả thị trường trong nước và hướng ra quốc tế.