

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**



**NGUYỄN THỊ HỒNG NGỌC**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN - HÀ NỘI SAU KHI  
CHUYỂN ĐỔI TỪ NGÂN HÀNG NÔNG THÔN LÊN ĐÔ THỊ**

**Chuyên ngành : Kinh tế tài chính – Ngân hàng**

**Mã số : 60.31.12**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
PGS.TS TRẦN HUY HOÀNG**

***TP.Hồ Chí Minh - Năm 2008***

**Cộng Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam**

*Độc lập – Tự do – Hạnh phúc*



## **LỜI CAM ĐOAN**

Toàn bộ nội dung luận văn này là do bản thân tự nghiên cứu từ những tài liệu tham khảo và việc làm thực tế của Ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội và làm theo hướng dẫn của người hướng dẫn khoa học theo qui định.

Bản thân tự thu thập thông tin và dữ liệu của SHB từ đó chọn lọc những thông tin cần thiết nhất để phục vụ cho đề tài.

Tôi xin cam đoan với đề tài “ *Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn – Hà Nội sau khi chuyển đổi từ ngân hàng nông thôn lên đô thị*” là không sao chép từ luận văn, luận án của ai. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình trước nhà trường và những qui định pháp luật.

*Hồ Chí Minh, ngày 01 tháng 10 năm 2008*

Người cam đoan

***Nguyễn Thị Hồng Ngọc***

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT



- ALCO: Ủy ban quản lý tài sản có, tài sản nợ
- ATM : máy rút tiền tự động
- CH: Cơ hội
- CNTT: Công nghệ thông tin
- ĐM: Điểm mạnh
- ĐY: Điểm yếu
- NC: Nguy cơ
- SHB: Ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội
- NCB: Ngân hàng Nhon Ái
- NHTM : Ngân hàng thương mại
- TMCP : Thương mại cổ phần
- WTO: Tổ chức thương mại thế giới
- TNHH : Trách nhiệm hữu hạn

## DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU VÀ ĐỒ THỊ



### ❶ BẢNG BIỂU

- Bảng 1: Thị phần của ngân hàng thương mại trong hệ thống ngân hàng Việt Nam từ 2004-2007
- Bảng 2: Nguồn vốn huy động
- Bảng 3: Dư nợ tín dụng từ năm 2005-2007
- Bảng 4: Cơ cấu dư nợ theo hình thức cho vay năm 2005-2007
- Bảng 5: Dư nợ cho vay theo thành phần kinh tế
- Bảng 6 : Doanh thu của ngân hàng từ 2005-2007
- Bảng 7: Chi phí của ngân hàng từ 2005-2007
- Bảng 8: Lợi nhuận của ngân hàng từ 2005-2007
- Bảng 9: Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2005-2007

### ❷ ĐỒ THỊ

- Biểu đồ 1: Tốc độ tăng trưởng dư nợ tín dụng từ năm 2005-2007
- Biểu đồ 2: Tỷ trọng cho vay theo thành phần kinh tế tại thời điểm năm 2007
- Biểu đồ 3: Tốc độ tăng trưởng doanh thu năm 2005-2007
- Biểu đồ 4: Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận năm 2005-2007

## MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<b>MỞ ĐẦU</b>	
<b>1 Nội dung và mục tiêu nghiên cứu.....</b>	01
1.1 Nội dung nghiên cứu. ....	02
1.2 Mục tiêu nghiên cứu.....	02
<b>2 Phương pháp nghiên cứu.....</b>	03
2.1 Phương pháp thu thập thông tin dữ liệu.....	03
2.2 Phương pháp xử lý dữ liệu.....	03
2.3 Giới hạn và phạm vi nghiên cứu.....	03
<b><u>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN.....</u></b>	04
<b>1.1 NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN TRONG CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....</b>	04
1.1.1 Tính đặc thù trong cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	04
1.1.2 Các nhân tố tác động đến cạnh tranh của các ngân hàng thương mại.....	06
<b>1.2 ỨNG DỤNG MA TRẬN SWOT ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG TMCP NÔNG THÔN LÊN ĐÔ THỊ.....</b>	08
1.2.1 Nguồn gốc phân tích mô hình Swot.....	08
1.2.2 Vai trò và ý nghĩa của Swot.....	10
<b>1.3 BÀI HỌC KINH NGHIỆM TRONG NƯỚC VÀ QUỐC TẾ.....</b>	13
1.3.1 Kinh nghiệm của các ngân hàng trong nước.....	13
1.3.2 Kinh nghiệm của các ngân hàng trên thế giới.....	16
1.3.3 Bài học kinh nghiệm quản lý kinh doanh của SHB.....	17
<b><u>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG SÀI GÒN - HÀ NỘI TỪ KHI NGÂN HÀNG NÔNG THÔN LÊN ĐÔ THỊ.....</u></b>	19

<b>2.1</b>	<b>NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NHTM.....</b>	19
2.1.1	Nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng trong hội nhập.....	19
2.1.2	Nâng năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới...	20
<b>2.2</b>	<b>GIAI ĐOẠN NGÂN HÀNG TMCP NÔNG THÔN NHƠN ÁI.....</b>	23
2.2.1	Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP nông thôn Nhơn Ái.....	23
2.2.2	Cơ hội thách thức, nội lực và khả năng cạnh tranh của NCB.....	24
2.2.3	Những nguy cơ và thách thức.....	29
2.2.4	Những điểm mạnh và nội lực.....	31
2.2.5	Điểm yếu của ngân hàng Nhơn Ái.....	33
<b>2.3</b>	<b>GIAI ĐOẠN SAU KHI CHUYỂN ĐỔI LÊN NGÂN HÀNG TMCP ĐÔ THỊ.....</b>	41
2.3.1	Cơ hội thách thức, nội lực và khả năng cạnh tranh của SHB.....	41
2.3.2	Những nguy cơ và thách thức.....	43
2.3.3	Những điểm mạnh và nội lực.....	45
2.3.4	Điểm yếu của ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội.....	46
<b>2.4</b>	<b>Kết quả hoạt động kinh doanh của SHB qua các năm.....</b>	47
2.4.1	Tình hình huy động vốn.....	47
2.4.2	Tình hình hoạt động tín dụng.....	48
2.4.3	Doanh thu, chi phí, lợi nhuận của SHB.....	51
<b>2.5</b>	<b>Các sản phẩm và dịch vụ.....</b>	54
2.5.1	Hoạt động kinh doanh ngoại tệ và thanh toán.....	54
2.5.2	Dịch vụ thẻ ATM.....	55
<b>2.6</b>	<b>Nhận xét.....</b>	55
2.6.1	Những mặt thuận lợi đã đạt được.....	55
2.6.2	Những khó khăn và hạn chế.....	57
<b>CHƯƠNG 3: NHỮNG GIẢI PHÁP ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI SAU KHI</b>		

<b>CHUYỂN ĐỔI TỪ NÔNG THÔN LÊN ĐÔ THỊ.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Chiến lược hoạt động kinh doanh 2008-2010.....</b>	<b>59</b>
3.1.1 Tầm nhìn chiến lược của SHB.....	59
3.1.2 Chiến lược phát triển kinh doanh của SHB.....	62
<b>3.2 Kế hoạch kinh doanh giai đoạn 2008-2010.....</b>	<b>68</b>
3.2.1 Lĩnh vực ngân hàng cá nhân.....	68
3.2.1.1 Cơ sở khách hàng.....	68
3.2.1.2 Marketing khách hàng.....	70
3.2.1.3 Chiến lược phát triển nghiệp vụ ngân hàng cá nhân.....	70
<b>3.2.2 Lĩnh vực ngân hàng phục vụ doanh nghiệp.....</b>	<b>71</b>
3.2.2.1 Tổng quát và cơ sở khách hàng doanh nghiệp.....	71
3.2.2.2 Chiến lược phát triển nghiệp vụ ngân hàng bán buôn.....	72
3.2.2.3 Chiến lược phát triển lĩnh vực kinh doanh nguồn vốn và ngoại tệ.....	72
3.2.2.4 Quản lý thanh khoản và thị trường liên ngân hàng.....	72
3.2.2.5 Lĩnh vực đầu tư và kinh doanh giấy tờ có giá và ngoại hối.....	73
<b>3.2.3 Lĩnh vực phát triển mạng lưới và kênh phân phối.....</b>	<b>73</b>
3.2.3.1 Mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch và các điểm giao dịch.....	73
3.2.3.2 Hệ thống máy rút tiền tự động ATM và hệ thống giao dịch từ xa.....	73
<b>3.2.4 Lĩnh vực công nghệ thông tin.....</b>	<b>74</b>
<b>3.2.5 Mô hình quản trị rủi ro và lĩnh vực quản lý và kiểm soát rủi ro....</b>	<b>74</b>
3.2.5.1 Quản trị rủi ro tín dụng và rủi ro thanh khoản.....	75
3.2.5.2 Quản trị rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động.....	76
<b>3.2.6 Lĩnh vực quản lý phát triển nguồn nhân lực, đào tạo và XD thương hiệu.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.7 Lĩnh vực tài chính kế toán và tổ chức bộ máy điều hành kinh doanh.</b>	<b>78</b>
<b>3.3 NHỮNG GIẢI PHÁP THỰC HIỆN NGAY SAU KHI CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỪ NÔNG THÔN LÊN ĐÔ THỊ.....</b>	<b>78</b>
3.3.1 Định hướng phát triển của SHB .....	78
3.3.2 Chọn lựa khách hàng mục tiêu và đưa ra những sản phẩm dịch vụ mới...	79

3.3.3	Thực hiện tăng vốn điều lệ nhằm nâng cao vốn nội lực của SHB.....	79
3.3.4	Chiến lược mở rộng và phát triển mạng lưới trên cả nước.....	80
3.3.5	Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của SHB.....	81
3.3.5.1	Cạnh tranh bằng chất lượng.....	81
3.3.5.2	Cạnh tranh bằng giá cả.....	82
3.3.5.3	Cạnh tranh bằng hệ thống phân phối hiện đại.....	82
3.3.5.4	Năng lực cạnh tranh hiện nay của SHB thường tập trung vào các biện Pháp cơ bản .....	84
3.3.5.5	Cạnh tranh ngân hàng bằng cách phát triển dịch vụ ngân hàng hiện đại...	86
<b>3.4</b>	<b>KIẾN NGHỊ.....</b>	<b>88</b>
3.4.1	Đối với ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội.....	88
3.4.2	Đối với chính quyền địa phương.....	89
3.4.3	Đối với Ngân hàng Nhà Nước là cơ quan quản lý.....	89
<b>3.5</b>	<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>90</b>



## MỞ ĐẦU

Hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) là nền tảng cho việc lưu chuyển tiền tệ của nền kinh tế, vì thế đã đóng một vai trò quan trọng không thể thiếu cho sự phát triển kinh tế của một quốc gia. Sau sự kiện Việt nam gia nhập WTO, nền kinh tế Việt nam đã được các chuyên gia kinh tế dự đoán là sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng những năm tới nhờ sự gia tăng nguồn vốn nước ngoài vào Việt nam, sự phát triển mạnh mẽ của khối kinh tế tư nhân, những cải cách mạnh mẽ của khối kinh tế Nhà nước, những cơ hội rất lớn từ quá trình hội nhập kinh tế toàn cầu. Sự phát triển kinh tế, tạo điều kiện cho phát triển thị trường dịch vụ ngân hàng thương mại nói chung và ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội (SHB) nói riêng.

Đất nước ta đã đạt được thành quả về kinh tế cũng như môi trường chính trị pháp luật ổn định, đã giúp cho môi trường kinh doanh tiền tệ ngày càng thông thoáng hơn, đã tạo động lực phát triển và nâng cao năng lực tự chủ của các doanh nghiệp. Ngân hàng nhà nước đã có những chính sách trong cải cách các thủ tục hành chính, thúc đẩy nhanh hơn trong việc cổ phần hóa các doanh nghiệp quốc doanh, tạo điều kiện cho các Ngân hàng thương mại đáp ứng được những thách thức trong hội nhập kinh tế quốc tế, bằng việc khuyến khích các doanh nghiệp tự tăng cường nội lực, phát huy tính cạnh tranh lành mạnh trong hoạt động kinh doanh, đảm bảo cho hoạt động thương mại, dịch vụ theo các nguyên tắc của thị trường năng động và hiệu quả.

Hiện nay, các đối thủ cạnh tranh chính của SHB là các Ngân hàng TMCP đều hoạt động và phục vụ cho những khách hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các cá nhân, các tiểu thương, hộ gia đình. Các Ngân hàng thương mại cổ phần đang hoạt động rất hiệu quả và tích cực tăng cường nâng cao nội lực cạnh tranh bằng nhiều hình thức khác nhau, như tăng vốn điều lệ, mở rộng mạng lưới, phát triển nguồn nhân lực và đào tạo nhân sự cốt lõi, trang bị những phần mềm, vi tính hiện đại nhằm hỗ trợ cho hoạt động của ngân hàng...

Từ những tất yếu của thị trường đã diễn ra như một qui luật của sự tồn tại và phát triển chung của thị trường thì SHB cũng không nằm ngoài qui luật này. Vì vậy SHB muốn tồn tại và phát triển thì phải tự chọn cho mình một lối đi riêng nhằm nâng cao nội lực

của nguồn vốn và tăng cao khả năng cạnh tranh cũng như những áp lực của thị trường đang trong giai đoạn tăng trưởng để hội nhập quốc tế. Với những diễn biến như vậy đã thúc đẩy SHB chủ động vạch ra kế hoạch và đi đến quyết định chuyển đổi mô hình hoạt động từ Ngân hàng TMCP nông thôn thành ngân hàng TMCP đô thị.

## **1 Nội dung và mục tiêu nghiên cứu**

### **1.1 Nội dung nghiên cứu**

Đề tài về cạnh tranh thì rất đa dạng và phong phú nhưng chúng ta chỉ tập trung nghiên cứu về khả năng nâng cao cạnh tranh của một ngân hàng thương mại, đó là SHB theo sự chuyển đổi mô hình hoạt động từ ngân hàng nông thôn lên đô thị theo một xu thế hội nhập kinh tế quốc tế với các nội dung cơ bản:

- Tình hình chung về năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại
- Ứng dụng ma trận Swot đối với SHB từ ngân hàng nông thôn lên đô thị.
- Bài học kinh nghiệm trong nước và quốc tế
- Thực trạng về năng lực cạnh của ngân hàng Sài gòn – Hà nội từ khi chuyển đổi ngân hàng nông thôn lên đô thị
- Những giải pháp để nâng cao hiệu quả cạnh tranh của ngân hàng Sài gòn – Hà nội sau khi chuyển đổi từ nông thôn lên đô thị

### **1.2 Mục tiêu nghiên cứu**

Chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng, hoạt động của ngân hàng SHB và đặc biệt là toàn hệ thống ngân hàng thương mại đều có những nghiệp vụ gần giống nhau như: huy động vốn, cho vay phát triển sản xuất kinh doanh và các dịch vụ ngân hàng quen thuộc như chuyển tiền trong nước và quốc tế, thu đổi ngoại tệ... Từ những điểm giống nhau giữa các ngân hàng thương mại nên đã tạo ra một làn sóng cạnh tranh ngày càng gay gắt. Ngân hàng nào cũng phải tạo ra nhiều dịch vụ sản phẩm mới nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của mình để một mặt gìn giữ khách hàng, mặt khác nâng cao sự chú ý về những tiện ích mới của sản phẩm và dịch vụ với mục đích thu hút thêm những khách hàng mới đến ủng hộ và giao dịch. Mục tiêu chính của đề tài nói nên sự cạnh tranh theo qui luật thị trường của ngành ngân hàng. SHB với qui mô chuyển đổi mô hình để nâng cao khả năng cạnh tranh từ khi là một ngân hàng nông thôn lên đô thị, hoạt động từ qui

mô nhỏ sang qui mô lớn, đó là sự mong muốn cùng sự tồn tại và phát triển. SHB đã đặt kỳ vọng cao và mong đợi sẽ trở thành một ngân hàng đa năng và hiện đại trong tương lai.

## **2 Phương pháp nghiên cứu**

### **2.1 Phương pháp thu thập thông tin dữ liệu**

Tất cả các thông tin, thu thập số liệu để phục vụ cho nghiên cứu của đề tài là các thông tin, số liệu thứ cấp từ các báo cáo, đề án chuyển đổi mô hình hoạt động của ngân hàng, các qui chế, qui trình... Từ đó dùng phương pháp so sánh để đưa ra các giải pháp nâng cao hiệu quả cạnh tranh của SHB đối với các ngân hàng thương mại trong nước và quốc tế.

### **2.2 Phương pháp xử lý dữ liệu**

Sau khi thu thập được các thông tin, dữ liệu thì cần chọn lọc thu thập các yếu tố chính, sau đó dùng phương pháp so sánh để nhận định đánh giá...nhằm cho mục đích phân tích, đánh giá và trình bày lại các ý tưởng nghiên cứu phục vụ cho đề tài.

### **2.3 Giới hạn và phạm vi nghiên cứu**

Do thời gian và kiến thức nghiên cứu còn hạn chế, bản thân chỉ tập trung vào các giải pháp nâng cao hiệu quả cạnh tranh của Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn – Hà Nội từ khi chuyển đổi mô hình hoạt động từ ngân hàng nông thôn lên đô thị. Từ đó rút ra những kinh nghiệm nhằm bổ sung vào những chiến lược phát triển kinh doanh trong tương lai của ngân hàng.

Đề tài được hoàn thiện chủ yếu là từ các thông tin thực tế của Ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội và các tài liệu tham khảo, nhưng do giới hạn trong khoảng thời gian và còn những hạn chế nhất định trong quá trình thực hiện, nên không sao tránh khỏi những thiếu sót, mong quý Thầy Cô quan tâm đến các vấn đề của đề tài và rất mong được sự sửa chữa, đóng góp ý kiến thiết thực để tạo cho đề tài này được hoàn thiện hơn.

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN**

### **1.1 NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN TRONG CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

#### **1.1.1 Tính đặc thù trong cạnh tranh của ngân hàng thương mại**

Cạnh tranh là một hiện tượng gắn liền với kinh tế thị trường, nó xuất hiện nhanh chóng và trở nên gay gắt trong nền kinh tế thị trường, đối với các ngân hàng thương mại đã nhận thức được rằng cạnh tranh là một môi trường tạo động lực thúc đẩy phát triển và tăng hiệu quả kinh doanh. Kết quả của cạnh tranh sẽ xác định vị thế, quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững của mỗi ngân hàng. Vì vậy mỗi ngân hàng đều cố gắng chọn cho mình một chiến lược phù hợp để chiến thắng trong cạnh tranh.

Ngân hàng cũng giống như bất cứ loại hình công ty nào đều phải đối mặt với cạnh tranh, các ngân hàng thương mại không chỉ bị áp lực cạnh tranh từ các ngân hàng thương mại mà còn từ tất cả các tổ chức tín dụng khác đang hoạt động kinh doanh trên thương trường, với mục tiêu là để dành khách hàng, nhằm tăng thị phần tín dụng cũng như mở rộng cung ứng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng cho nền kinh tế. Tuy vậy, so với sự cạnh tranh của các tổ chức tín dụng khác cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại có những đặc thù như sau:

- Kinh doanh tiền tệ là lĩnh vực hết sức nhạy cảm, chịu tác động bởi rất nhiều nhân tố về kinh tế, chính trị, xã hội, tâm lý, truyền thống, văn hóa ... mỗi một nhân tố này có sự thay đổi dù là nhỏ nhất cũng có tác động rất nhanh chóng và mạnh mẽ đến môi trường kinh doanh chung. Ví dụ chỉ là một tin đồn thôi dù là thất thiệt cũng có thể gây ra cơn chấn động rất lớn về tâm lý, thậm chí đe dọa sự tồn vong của hệ thống các tổ chức tín dụng. Một ngân hàng hoạt động kém thanh khoản cũng có thể trở thành gánh nặng có các ngân hàng khác và dân chúng trên địa bàn. Vì vậy trong kinh doanh việc cạnh tranh là để từng bước mở rộng khách hàng, mở rộng thị phần, nhưng cũng không thể cạnh tranh bằng mọi giá, sử dụng mọi thủ đoạn, bất chấp pháp luật để thôn tính đối thủ của mình, bởi vì đối thủ là các ngân hàng thương mại khác bị suy yếu dẫn đến sụp đổ, thì những hậu quả mang lại thường là rất lớn, thậm chí dẫn đến đổ vỡ luôn chính ngân hàng mình do tác động dây chuyền.

- Hoạt động kinh doanh của ngân hàng có liên quan đến tất cả các tổ chức kinh tế, chính trị, xã hội, đến từng cá nhân thông qua các hoạt động huy động tiền gửi tiết kiệm, cho vay cũng như các loại hình dịch vụ tài chính khác, đồng thời trong hoạt động kinh doanh của mình các ngân hàng cũng đều mở tài khoản cho nhau để cùng phục vụ các khách hàng chung. Chính vì thế nếu như một ngân hàng khó khăn trong thanh khoản, có nguy cơ đổ vỡ thì tất yếu sẽ tác động dây chuyền đến gần như tất cả các ngân hàng thương mại khác. Không những thế các tổ chức tài chính phi ngân hàng cũng sẽ bị ảnh hưởng lây lan. Đây là điều mà các ngân hàng thương mại không bao giờ mong muốn. Trong hoạt động kinh doanh các ngân hàng luôn phải cạnh tranh lẫn nhau để dành lại thị phần, nhưng luôn phải hợp tác với nhau, nhằm hướng tới một môi trường cạnh tranh lành mạnh để tránh rủi ro hệ thống.
- Do hoạt động của các ngân hàng có liên quan đến tất cả các chủ thể, đến mọi mặt hoạt động kinh tế xã hội, cho nên để tránh sự hoạt động các ngân hàng thương mại mạo hiểm có nguy cơ đổ vỡ hệ thống. Vì vậy ngân hàng Nhà nước đều giám sát chặt chẽ thị trường này và đưa ra hệ thống cảnh báo sớm để phòng ngừa rủi ro. Thực tiễn sự cạnh tranh của các ngân hàng không giống các loại hình kinh doanh khác.
- Hoạt động của các ngân hàng thương mại liên quan đến lưu chuyển tiền tệ, không chỉ trong phạm vi một nước, mà có liên quan đến nhiều nước để hỗ trợ cho các hoạt động kinh tế đối ngoại, do vậy kinh doanh trong hệ thống ngân hàng phải chịu nhiều yếu tố trong nước và quốc tế như: Môi trường pháp luật, tập quán kinh doanh trong nước, các thông lệ quốc tế... Đặc biệt là sự chi phối mạnh mẽ của cơ sở tài chính, trong đó công nghệ thông tin đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính chất quyết định đối với hoạt động kinh doanh của các ngân hàng này. Điều đó cũng có nghĩa là sự cạnh tranh trong hệ thống ngân hàng thương mại trước hết phải chịu sự điều chỉnh rất nhiều thông lệ, tập quán của địa phương. Sự cạnh tranh trước hết phải dựa trên nền tảng kỹ thuật công nghệ thông tin đáp ứng được các yêu cầu của hoạt động kinh doanh tối thiểu, bởi vì một ngân hàng mở ra một loại hình dịch vụ cung ứng cho khách hàng là phải chấp nhận cạnh tranh với các ngân hàng thương mại khác đang hoạt động trong cùng lĩnh vực.

### 1.1.2 Các nhân tố tác động đến cạnh tranh của các ngân hàng thương mại

◆ **Nhóm nhân tố khách quan:** Có 4 lực lượng ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng thương mại, đây là những nhân tố khách quan:

- Tác nhân từ phía ngân hàng thương mại mới tham gia thị trường có những lợi thế quan trọng như: mở ra những tiềm năng mới, có động cơ ước vọng giành được thị phần, đã tham khảo kinh nghiệm từ những ngân hàng đang hoạt động, có được những thống kê đầy đủ và dự báo về thị trường... Như vậy bất kể thực lực của ngân hàng mới là thế nào, thì các ngân hàng hiện tại đã thấy một mối đe dọa về khả năng thị phần bị chia sẻ, ngoài ra các ngân hàng mới còn có những kế sách và sức mạnh các ngân hàng hiện tại chưa thể có thông tin và chiến lược ứng phó.

- Tác nhân là các đối thủ ngân hàng hiện tại. Đây là những mối lo thường trực của các ngân hàng trong kinh doanh. Đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng đến chiến lược hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại trong tương lai. Ngoài ra sự có mặt của các đối thủ cạnh tranh thúc đẩy ngân hàng phải thường xuyên quan tâm đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng các dịch vụ cung ứng để chiến thắng trong cạnh tranh.

- Sức ép từ phía ngân hàng, một trong những đặc điểm quan trọng của ngành ngân hàng là tất cả các cá nhân, tổ chức kinh doanh, sản xuất hay tiêu dùng, thậm chí là các ngân hàng khác cũng đều là có thể vừa là người mua, vừa là người bán các sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Những người bán sản phẩm thông qua các hình thức gửi tiền, lập tài khoản giao dịch hay cho vay đều có mong muốn là nhận được một lãi suất cao hơn, trong khi đó những người mua sản phẩm (vay vốn) lại muốn mình chỉ phải trả một chi phí vay vốn nhỏ hơn thực tế. Như vậy, Ngân hàng sẽ phải đối mặt với sự mâu thuẫn giữa hoạt động tạo lợi nhuận có hiệu quả và giữ chân được khách hàng cũng như có được nguồn vốn thu hút rẻ nhất có thể. Điều này đặt ra cho ngân hàng nhiều khó khăn trong định hướng cũng như phương thức hoạt động trong tương lai.

- Sự xuất hiện của dịch vụ mới, sự ra đời ồ ạt của các tổ chức tài chính trung gian đe dọa lợi thế của các ngân hàng thương mại khi cung cấp các dịch vụ tài chính mới cũng như các dịch vụ truyền thống vốn vẫn do các ngân hàng thương mại đảm nhiệm. Các trung gian này cung cấp cho khách hàng những sản phẩm mang tính khác biệt và tạo cho

người mua sản phẩm có cơ hội chọn lựa đa dạng hơn, thị trường ngân hàng mở rộng hơn. Điều này tất yếu sẽ tác động làm giảm đi tốc độ phát triển của ngân hàng, thị phần suy giảm. Ngày nay, người ta cho rằng, khi các ngân hàng thương mại mạnh lên nhờ sự rèn luyện trong cạnh tranh, thì hệ thống ngân hàng thương mại sẽ mạnh hơn và có sức đàn hồi tốt hơn sau các cú sốc của nền kinh tế.

◆ **Nhóm nhân tố chủ quan:** bên cạnh các nhân tố khách quan tác động đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại, trên thực tế nhóm các nhân tố thuộc về nội tại của hệ thống ngân hàng thương mại cũng ảnh hưởng rất lớn đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng này. 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 cung ứng cho các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng
- Chất lượng phục vụ của các nhân viên ngân hàng
- Cấu trúc tổ chức của ngân hàng
- Danh tiếng và uy tín của ngân hàng thương mại.

Bên cạnh đó, đặc điểm của sản phẩm và đặc điểm của khách hàng cũng là nhân tố thuộc về ngân hàng thương mại chi phối đến khả năng cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại.

Về đặc điểm của sản phẩm như trên đã chỉ ra, cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại bị chi phối bởi các đặc điểm hoạt động kinh doanh của nó. Sản phẩm chính sử dụng trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng là tiền, đó là loại sản phẩm có tính xã hội và tính nhạy cảm cao, chỉ một biến động nhỏ thay vào lãi suất cũng có ảnh hưởng to lớn đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Từ đặc điểm này dẫn đến cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại ngày càng trở nên quyết liệt. Cạnh tranh giữa các ngân hàng là nỗ lực hoạt động đồng bộ của ngân hàng trong một lĩnh vực khi cung ứng cho ngân hàng những sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao nhằm khẳng định vị trí cho ngân hàng vượt lên khỏi các ngân hàng khác trong cùng lĩnh vực hoạt động ấy. Có nghĩa là, chính vì sản phẩm kinh doanh có tính nhạy cảm cao đã làm tăng tính cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại.

## **1.2 ỨNG DỤNG MA TRẬN SWOT ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG TMCP NÔNG THÔN LÊN ĐÔ THỊ**

### **1.2.1 Nguồn gốc phân tích mô hình SWOT**

Mô hình phân tích SWOT là kết quả của một cuộc khảo sát trên 500 công ty có doanh thu cao nhất do tạp chí Fortune bình chọn và được tiến hành tại Viện Nghiên cứu Standford trong thập niên 60-70, nhằm mục đích tìm ra nguyên nhân vì sao nhiều công ty thất bại trong việc thực hiện kế hoạch. Nhóm nghiên cứu gồm có Marion Doshier, Ts.Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart và Birger Lie. Việc Du Pont lập kế hoạch kinh doanh dài hạn vào năm 1949 đã khơi mào cho một phong trào “tạo dựng kế hoạch” tại các công ty. Cho tới năm 1960, toàn bộ 500 công ty được tạp chí Fortune bình chọn đều có “Giám đốc kế hoạch” và các “Hiệp hội các nhà xây dựng kế hoạch dài hạn cho doanh nghiệp”, hoạt động ở cả Anh quốc và Mỹ.

Tuy nhiên, tất cả các công ty trên đều thừa nhận rằng các kế hoạch dài hạn này không xứng đáng để đầu tư công sức bởi không có tính khả thi, chưa kể đây là một khoản đầu tư tốn kém và có phần phù phiếm.

Trên thực tế, các doanh nghiệp đang thiếu một mắt xích quan trọng: làm thế nào để ban lãnh đạo nhất trí và cam kết thực hiện một tập hợp các chương trình hành động mang tính toàn diện mà không lệ thuộc vào tầm cỡ doanh nghiệp hay tài năng của các chuyên gia thiết lập kế hoạch dài hạn.

Để tạo ra mắt xích này, năm 1960, Robert F. Stewart thuộc Viện Nghiên cứu Standford, Menlo Park, California, đã tổ chức một nhóm nghiên cứu với mục đích tìm hiểu quá trình lập kế hoạch của doanh nghiệp nhằm tìm ra giải pháp giúp các nhà lãnh đạo đồng thuận và tiếp tục thực hiện việc hoạch định, điều mà ngày nay chúng ta gọi là “thay đổi cung cách quản lý”.

Công trình nghiên cứu kéo dài 9 năm, từ 1960 đến 1969 với hơn 5000 nhân viên làm việc cật lực để hoàn thành bản thu thập ý kiến gồm 250 nội dung thực hiện trên 1100 công ty, tổ chức. Và sau cùng, nhóm nghiên cứu đã tìm ra 7 vấn đề chính trong việc tổ chức, điều hành doanh nghiệp hiệu quả. Tiến sĩ Otis Benepe đã xác định ra “Chuỗi logic”, hạt nhân của hệ thống như sau:



1. Values (Giá trị)
  2. Appraise (Đánh giá)
  3. Motivation (Động cơ)
  4. Search (Tìm kiếm)
  5. Select (Lựa chọn)
  6. Programme (Lập chương trình)
  7. Act (Hành động)
  8. Monitor and repeat steps 1,2 and 3 (Giám sát và lặp lại các bước 1,2 và 3).
- Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, không thể thay đổi giá trị của nhóm làm việc hay đặt ra mục tiêu cho nhóm làm việc, vì vậy nên bắt đầu bước thứ nhất bằng cách yêu cầu đánh giá ưu điểm và nhược điểm của công ty. Nhà kinh doanh nên bắt đầu hệ thống này bằng cách tự đặt câu hỏi về những điều “tốt” và “xấu” cho hiện tại và tương lai. Những điều “tốt” ở hiện tại là “Những điều hài lòng” (Satisfactory), và những điều “tốt” trong tương lai được gọi là “Cơ hội” (Opportunity); những điều “xấu” ở hiện tại là “Sai lầm” (Fault) và những điều “xấu” trong tương lai là “Nguy cơ” (Threat). Công việc này được gọi là phân tích SOFT.

Khi trình bày với Urick và Orr tại Hội thảo về Lập kế hoạch dài hạn tại Dolder Grand, Zurich, Thụy Sĩ năm 1964, nhóm nghiên cứu quyết định đổi chữ F thành chữ W và từ đó SOFT đã chính thức được đổi thành SWOT.

Sau đó, SWOT được Urick và Orr quảng bá tại Anh quốc như một dạng bài tập cho tất cả mọi người. Những điều cần phải làm trong khi lập kế hoạch chỉ là phân loại các vấn đề theo một số danh mục được yêu cầu.

Bước thứ hai được điều chỉnh thành “Nhóm sẽ làm gì?” với từng phần trong danh mục. Quá trình lập kế hoạch này sau đó được thiết kế thông qua phương pháp “Thử và sai” mà kết quả là một quá trình gồm 17 bước, bắt đầu bằng SOFT/SWOT với mỗi mục ghi riêng vào từng trang.

Phiên bản đầu tiên được thử nghiệm và xuất bản năm 1966 dựa trên hoạt động của công ty Erie Technological Corp. ở Erie Pa. Năm 1970, phiên bản này được chuyển tới Anh dưới sự tài trợ của công ty W.H.Smith & Sons PLC và được hoàn thiện năm 1973.

Phương pháp phân tích này cũng đã được sử dụng khi sáp nhập các cơ sở xay xát và nướng bánh của CWS vào J.W.Frenhch Ltd.

Kể từ đó, quá trình này đã được sử dụng thành công rất nhiều lần ở nhiều doanh nghiệp và tổ chức thuộc các lĩnh vực khác nhau. Và tới năm 2004, hệ thống này đã được phát triển đầy đủ, đã chứng minh được khả năng giải quyết hàng loạt các vấn đề hiện nay trong việc xác lập và nhất trí các mục tiêu mang tính thực tiễn hàng năm của doanh nghiệp mà không cần dựa vào các cố vấn bên ngoài.

### **1.2.2 Vai trò và ý nghĩa của SWOT**

Phân tích SWOT là việc đánh giá một cách chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng SWOT dưới một trật tự lô gíc dễ hiểu, dễ trình bày, dễ thảo luận và đưa ra quyết định, có thể được sử dụng trong mọi quá trình ra quyết định. Các mẫu SWOT cho phép kích thích suy nghĩ hơn là dựa trên các phản ứng theo thói quen hoặc theo bản năng. Mẫu phân tích SWOT được trình bày dưới dạng một ma trận 2 hàng 2 cột, chia làm 4 phần: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. Lưu ý rằng cần xác định rõ ràng chủ đề phân tích bởi SWOT đánh giá triển vọng của một vấn đề hay một chủ thể nào đó, chẳng hạn một:

- Ngân hàng hoặc công ty (vị thế trên thị trường, độ tin cậy...),
- Sản phẩm hay nhãn hiệu,
- Đề xuất hay ý tưởng kinh doanh,
- Phương pháp,
- Lựa chọn chiến lược (thâm nhập thị trường mới hay đưa ra một sản phẩm mới...),
- Cơ hội sát nhập hay mua lại,
- Đối tác tiềm năng,
- Khả năng thay đổi nhà cung cấp,
- Thuê ngoài hay gia công một dịch vụ, một hoạt động hay một nguồn lực,
- Cơ hội đầu tư.

Hơn nữa, SWOT có thể được áp dụng phân tích tình hình của đối thủ cạnh tranh. Chủ đề phân tích SWOT cần được mô tả chính xác để những người khác có thể thực

hiện tốt quá trình phân tích và hiểu được, hiểu đúng các đánh giá và ẩn ý của kết quả phân tích.

**Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản:**

- **SO (Strengths -Opportunities):** các chiến lược dựa trên ưu thế của ngân hàng để tận dụng các cơ hội thị trường.
- **WO (Weaks - Opportunities):** các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của ngân hàng để tận dụng cơ hội thị trường.
- **ST (Strengths - Threats):** các chiến lược dựa trên ưu thế của của ngân hàng để tránh các nguy cơ của thị trường.
- **WT (Weaks - Threats):** các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của ngân hàng để tránh các nguy cơ của thị trường.

Để thực hiện phân tích SWOT cho vị thế cạnh tranh của một ngân hàng, người ta thường tự đặt các câu hỏi sau:

- **Strengths:** Lợi thế của mình là gì? Công việc nào mình làm tốt nhất? Nguồn lực nào mình cần, có thể sử dụng? Ưu thế mà người khác thấy được ở mình là gì? Phải xem xét vấn đề từ trên phương diện bản thân và của người khác. Cần thực tế chứ không khiêm tốn. Các ưu thế thường được hình thành khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp các sản phẩm chất lượng cao thì một quy trình sản xuất với chất lượng như vậy không phải là ưu thế mà là điều cần thiết phải có để tồn tại trên thị trường.
- **Weaknesses:** Có thể cải thiện điều gì? Công việc nào mình làm tồi nhất? Cần tránh làm gì? Phải xem xét vấn đề trên cơ sở bên trong và cả bên ngoài. Người khác có thể nhìn thấy yếu điểm mà bản thân mình không thấy. Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn mình? Lúc này phải nhận định một cách thực tế và đối mặt với sự thật.
- **Opportunities:** Cơ hội tốt đang ở đâu? Xu hướng đáng quan tâm nào mình đã biết? Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi công nghệ và thị trường dù là quốc tế hay trong phạm vi hẹp, từ sự thay đổi trong chính sách của nhà nước có liên quan tới lĩnh vực hoạt động của ngân hàng, từ sự thay đổi khuôn mẫu xã hội, cấu trúc dân số hay cấu trúc thời trang..., từ các sự kiện diễn ra trong khu vực. Phương thức tìm kiếm hữu ích

nhất là rà soát lại các ưu thế của mình và tự đặt câu hỏi liệu các ưu thế ấy có mở ra cơ hội mới nào không. Cũng có thể làm ngược lại, rà soát các yếu điểm của mình và tự đặt câu hỏi liệu có cơ hội nào xuất hiện nếu loại bỏ được chúng.

➤ **Threats:** Những trở ngại đang phải đối mặt? Các đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Những đòi hỏi đặc thù về công việc, về sản phẩm hay dịch vụ có thay đổi gì không? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với ngân hàng hay không? Có vấn đề gì về nợ quá hạn hay dòng tiền? Liệu có yếu điểm nào đang đe dọa ngân hàng? Các phân tích này thường giúp tìm ra những việc cần phải làm và biến yếu điểm thành triển vọng.

Mô hình phân tích SWOT thích hợp cho việc đánh giá hiện trạng của ngân hàng thông qua việc phân tích tình hình bên trong (Strengths và Weaknesses) và bên ngoài (Opportunities và Threats) ngân hàng. SWOT thực hiện lọc thông tin theo một trật tự dễ hiểu và dễ xử lý hơn.

Các yếu tố bên trong cần phân tích có thể là:

- Văn hóa ngân hàng
- Hình ảnh ngân hàng
- Cơ cấu tổ chức
- Nhân lực chủ chốt
- Khả năng sử dụng các nguồn lực
- Kinh nghiệm đã có
- Hiệu quả hoạt động
- Năng lực hoạt động
- Danh tiếng thương hiệu
- Thị phần
- Nguồn tài chính
- Hợp đồng chính yếu
- Bản quyền và bí mật thương mại

Các yếu tố bên ngoài cần phân tích có thể là:

- Khách hàng
- Đối thủ cạnh tranh

- Xu hướng thị trường
- Nhà cung cấp
- Đối tác
- Thay đổi xã hội
- Công nghệ mới
- Môi trường kinh tế
- Môi trường chính trị và pháp luật

Chất lượng phân tích của mô hình SWOT phụ thuộc vào chất lượng thông tin thu thập được. Thông tin cần tránh cái nhìn chủ quan từ một phía, nên tìm kiếm thông tin từ mọi phía: ban giám đốc, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, đối tác chiến lược, tư vấn... SWOT cũng có phần hạn chế khi sắp xếp các thông tin với xu hướng giảm lược. Điều này làm cho nhiều thông tin có thể bị gò ép vào vị trí không phù hợp với bản chất vấn đề. Nhiều đề mục có thể bị trung hòa hoặc nhầm lẫn giữa hai thái cực S-W và O-T do quan điểm của nhà phân tích.

### **1.3 BÀI HỌC KINH NGHIỆM TRONG NƯỚC VÀ QUỐC TẾ**

#### **1.3.1 Kinh nghiệm của các ngân hàng trong nước**

##### **➤ Bài học quản lý thanh khoản cho tất cả các ngân hàng thương mại (NHTM)**

Quản lý thanh khoản trong hoạt động kinh doanh của các NHTM; phân tích thực trạng quản lý thanh khoản cũng như nguyên nhân phát sinh rủi ro thanh khoản ở các NHTM Việt Nam; đánh giá những kết quả đạt được, những khó khăn bất cập; nghiên cứu kinh nghiệm quản lý thanh khoản của ngân hàng một số nước và bài học cho Việt Nam; đề xuất những giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường năng lực quản lý thanh khoản tại các NHTM Việt Nam, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và đảm bảo an toàn cho hoạt động NHTM trong thời gian tới.

Quản lý thanh khoản của các NHTM vừa qua đã đưa ra những giải pháp quản lý rủi ro thanh khoản cho các NHTM Việt Nam.

Sau đợt căng thẳng thanh khoản đầu năm 2008, nhờ những can thiệp bằng chính sách “đúng” của NHNN, tình hình thanh khoản trong thời điểm hiện nay tương đối tốt, lãi suất trên thị trường liên ngân hàng đã giảm, không còn ở mức cao như đầu năm 2008.

Bên cạnh những vấn đề lạc quan như vậy, “Tình hình thanh khoản đã tạm ổn nhưng khó khăn có thể vẫn đang ở phía trước vì rủi ro thanh khoản là loại rủi ro nguy hiểm nhất. Trong hệ thống ngân hàng, nếu một hay hai ngân hàng bị rủi ro có thể lây sang ngay các ngân hàng khác. Bản thân một ngân thương mại không chống đỡ được rủi ro hệ thống, do đó cần tính đến tính đồng đều trong quản trị thanh khoản”. Nhận định thận trọng về thanh khoản nhằm mục đích kêu gọi các NHTM chú trọng đến công tác quản lý thanh khoản không chỉ vì an toàn của chính ngân hàng mình mà còn vì an toàn chung của cả hệ thống tài chính tiền tệ.

➤ *Những nguyên nhân tạo nên sự khó khăn trong thanh khoản nổi bật*

Những nguyên nhân dẫn đến khó khăn về thanh khoản, các nhóm nguyên nhân được phân chia theo nhiều tiêu chí như khách quan (bên trong) – chủ quan (bên ngoài) hay phân chia cụ thể thành các nhóm nguyên nhân từ bản thân NHTM, từ phía NHNN, từ phía khách hàng... Một số nguyên nhân cơ bản như:

*Thứ nhất*, do tăng trưởng tín dụng quá nóng. Tốc độ tăng trưởng tín dụng của các NHTM năm 2007 là 53,89% - “quá nóng so với tốc độ tăng trưởng kinh tế và tốc độ huy động” Sự tăng trưởng tín dụng quá nóng của các NHTM đi kèm với cơ cấu đầu tư không hợp lý, tập trung lớn vào đầu tư bất động sản chạy theo lợi nhuận sẽ phát sinh rủi ro cao khi thị trường đóng băng, tạo sự mất cân đối về kỳ hạn giữa Tài sản có và tài sản nợ do ngân hàng đã sử dụng quá nhiều nguồn vốn ngắn hạn để cho vay dài hạn, chính điều này đã tạo ra sự rủi ro thanh khoản cao đối với NHTM”.

*Thứ hai*, công tác dự báo và phân tích thị trường của các NHTM Việt Nam còn nhiều hạn chế. Các NHTM Việt Nam “còn có tư tưởng ỷ lại quá nhiều vào cơ chế nhà nước, trong khi các ngân hàng nước ngoài, ngoài việc chấp hành nghiêm túc các tỷ lệ an toàn còn thường xuyên nghiên cứu, dự báo sát các diễn biến của thị trường nên đã dự phòng vốn thanh khoản và điều chỉnh kịp thời, không bị động trước những tác động thị trường”.

*Thứ ba*, tính liên kết hệ thống giữa các NHTM để đảm bảo an toàn thanh toán còn yếu, tạo sự cạnh tranh không lành mạnh, đẩy lãi suất lên cao tạo khe hở cho khách hàng

gửi tiền “làm giá, tăng lãi suất” hoặc rút tiền chuyển sang các NHTM khác dẫn đến làm suy yếu khả năng chống đỡ thiếu hụt thanh khoản của hệ thống.

*Thứ tư*, vấn đề quản trị thanh khoản tại các NHTM chưa tốt. “do sự yếu kém từ quản trị tài sản Nợ, Có của các NHTM và sự thiếu hụt của các công cụ quản lý hữu hiệu...NHNN cũng khó nắm bắt chắc chắn tình hình thanh khoản cũng như sự thay đổi lớn trong tài sản của mỗi NHTM để điều chỉnh quy định của NHNN”.

Thêm vào đó, một nguyên nhân căn bản xuất phát từ phía khách hàng – nhóm nguyên nhân mà “các ngân hàng khó có thể dùng công cụ thị trường để điều tiết có hiệu quả thanh khoản của các ngân hàng. Trong điều kiện thông tin bất cân xứng, lại chưa minh bạch, một số khách hàng (kể cả pháp nhân) đã rút tiền ra khỏi ngân hàng này và chuyển sang ngân hàng khác, dân cư rút tiền để mua vàng, mua ngoại tệ để tích trữ, đầu cơ bất động sản...đã làm tăng tính bất ổn của thị trường, nội và ngoại tệ, gây khó khăn cho khách hàng đã và đang sử dụng dịch vụ gửi và vay tiền tại ngân hàng”

Ngoài những nguyên nhân trên, còn nhiều nguyên nhân như do các giao dịch bằng ngoại tệ tại các NHTM Việt Nam chủ yếu tập trung vào một loại ngoại tệ là USD, những tác động trực tiếp từ các loại rủi ro khác trong hoạt động ngân hàng cũng gây ảnh hưởng không nhỏ tới rủi ro thanh khoản, hiện tượng một số tập đoàn, Tổng công ty Nhà nước chuyển tiền hoặc rút tiền với khối lượng lớn, yếu kém trong công tác kế hoạch hóa và quản trị điều hành...

Các nhóm biện pháp tập trung vào xây dựng chiến lược quản trị thanh khoản trong NHTM. Tình hình xây dựng chiến lược quản trị thanh khoản chưa được thực hiện một cách bài bản và hệ thống tại các NHTM hiện nay. Rút kinh nghiệm trong đợt khó khăn thanh khoản vừa qua, nhiều ý kiến cho rằng các ngân hàng cần thiết lập ngay chiến lược quản trị thanh khoản thông qua việc hoạch định và dự đoán những thay đổi về lưu lượng tiền gửi và cho vay, cũng như những thay đổi về lợi nhuận. Công tác quản trị này phải đánh giá được ảnh hưởng của các yếu tố rủi ro, lợi nhuận.

*Thứ năm*, là nhóm các biện pháp tập trung vào nâng cao chất lượng hoạt động kinh doanh. Đây là một biện pháp được đánh giá là khá căn bản để có thể quản lý thanh khoản trong cả công tác phòng ngừa và xử lý các khó khăn về thanh khoản. Trong hoạt

động ngân hàng, chất lượng nguồn nhân lực và công nghệ đóng vai trò rất quan trọng. Chính vì vậy, những biện pháp của hội thảo đưa ra nhằm nâng cao chất lượng hoạt động kinh doanh đều tập trung sâu vào những yếu tố này. Các ngân hàng cần tổ chức tốt khâu phân tích và dự báo thị trường, đánh giá các rủi ro có thể xảy ra trong từng quy trình nghiệp vụ để triển khai kịp thời các biện pháp phòng ngừa và xử lý rủi ro. Hiệu quả quản trị rủi ro thanh khoản không chỉ dừng ở thanh khoản mà có quan hệ mật thiết với tất cả hoạt động của từng NHTM, của hệ thống NHTM, của hệ thống định chế tài chính và liên quan đến cả cơ chế vĩ mô...nhưng trước hết, bản thân NHTM phải làm tốt”.

*Thứ sáu*, là nhóm các biện pháp liên quan đến tính liên kết thống nhất giữa các NHTM để đảm bảo an toàn thanh toán, tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh. Đây là một vấn đề quan trọng nhằm giúp các ngân hàng có thể hỗ trợ nhau trong những lúc khó khăn không chỉ về thanh khoản, tránh những hiện tượng tạo sự cạnh tranh không lành mạnh. Ngoài những biện pháp chủ yếu tập trung vào các vấn đề phòng ngừa và chống đỡ khó khăn thanh khoản ở trên.

### **1.3.2 Kinh nghiệm của các ngân hàng trên thế giới**

Làm sao để giải quyết khủng hoảng đang xảy ra với các ngân hàng trên thế giới, nhất là hàng loạt các ngân hàng lớn phương Tây đang bị thua lỗ, là một câu hỏi lớn không dễ trả lời đối với các nhà kinh tế. Vì thế việc tìm lại những biện pháp giải quyết các cuộc khủng hoảng tương tự trong quá khứ là một ý tưởng hợp lý vào lúc này.

Có rất ít thể chế tài chính không bị tổn thương trước làn sóng khủng hoảng trên thị trường nhà đất Mỹ với các khoản nợ xấu, trường hợp của Ngân hàng JPMorgan Stanley là một ngoại lệ. Khi các ngân hàng đứng trước mối đe dọa với tình trạng không trả được nợ, điều thường xảy ra là chính phủ - chủ thể có nhiều tiền mặt nhất phải can thiệp tích cực với các khoản thiếu hụt và thua thiệt trên. Nhưng một quốc gia có thể chi trả được bao nhiêu tiền như vậy? Và trong bao nhiêu lâu? Vì thế, khi mà khủng hoảng tín dụng ngày càng mở rộng, giới phân tích cho rằng cần nhìn lại quá khứ để học kinh nghiệm tốt.



Sự xuống dốc của ngân hàng nổi tiếng một thời - Bear Stearns, và sự xuất hiện của Cục Dự trữ Liên bang Mỹ (FED) trong tư cách bà mối giúp làm dịu sự căng thẳng ở Bear Stearns, dàn xếp bằng một khoản vay trị giá 30 tỷ USD đã minh chứng rằng, trong thời điểm hiện tại, tầm nhìn của một cơ quan quyền lực giám sát tài chính đang ngày càng được mở rộng.

Theo một cuộc điều tra về tình trạng không trả được nợ năm 1996 do các chuyên gia kinh tế của Ngân hàng thế giới (WB) thực hiện, cái giá của việc cứu vãn hệ thống Ngân hàng Argentina khỏi sự sụp đổ vào đầu những năm 1980 là 55% GDP của nước này. Như thế, những rắc rối về ngân hàng của các quốc gia giàu có trên thế giới sẽ không thể trả giá ít hơn. Số tiền bỏ ra để lấy lại sự bình ổn cho các ngân hàng của Phần Lan vào đầu những năm 1990 lên đến 8% GDP; một lượng tiền tương tự cũng được bơm vào đối với các ngân hàng của Thụy Điển. Cho đến nay, Mỹ đã bỏ ra hơn 3% GDP để giải quyết các khủng hoảng về những khoản vay xấu nhưng đó chưa phải là con số cuối cùng vì các nhà phân tích ước tính thua thiệt từ những khoản cho vay xấu lên đến 1,1 nghìn tỷ USD, trong đó quá nửa thuộc về hệ thống Ngân hàng Mỹ.

Theo nguyên tắc, các khoản trợ giúp tài chính cho ngân hàng sẽ là mục tiêu phải thực hiện nếu chúng thực sự cần thiết. Tuy nhiên, những cứu trợ tài chính thường xuyên chỉ dành hạn chế cho một ngân hàng. Continental Illinois ở Mỹ và Johnson Matthey Bankers ở Anh là những ngân hàng đã được cứu sống theo cách đó vào năm 1984 vì các nhà chức trách nhận định rằng những ngân hàng này lớn đến mức nếu chúng phá sản sẽ làm rung chuyển toàn bộ hệ thống.

### **1.3.3 Bài học kinh nghiệm quản lý kinh doanh của SHB**

Từ những tình hình khủng hoảng về tài chính của các nước trên thế giới đã tác động trực tiếp đến các ngân hàng thương mại Việt Nam nói chung và SHB nói riêng từ đó sẽ rút ra những bài học kinh nghiệm:

- Ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội cần phải có đội ngũ tham mưu, dự báo tình hình biến động của thị trường trong nước và quốc tế một cách kịp thời và đề ra những giải pháp để chuẩn bị đối phó những tình hình khó khăn chung.

- Ban lãnh đạo phải có một chiến lược kinh doanh phát triển đúng hướng và bền vững trong mọi hoàn cảnh không thể tăng trưởng nóng vội sẽ tiềm ẩn nhiều rủi ro.
- SHB luôn xem trọng việc tính toán dự trữ đủ đảm bảo tính thanh khoản của toàn hệ thống, không thể để xảy ra một sơ sót nào trong tình hình khó khăn chung của thị trường tiền tệ.
- Chiến lược phát triển tín dụng luôn đảm bảo an toàn theo qui chế của SHB và những qui định của pháp luật.
- Đầu tư những giấy tờ có giá của tổ chức tín dụng có uy tín, trái phiếu chính phủ, trái phiếu kho bạc... để dự trữ tình huống khó khăn sẽ được tái chiết khấu các giấy tờ có giá để chuyển thành tiền mặt nhằm xử lý thanh khoản cho những tình hình biến động tài chính khi cần thiết.
- Phát triển mối quan hệ chặt chẽ với các cổ đông chiến lược trong nước và quốc tế tạo thành một thế đứng vững chắc, nhằm hỗ trợ tài chính qua lại khi ngân hàng gặp khó khăn tạm thời.
- Kinh doanh tiền tệ là hết sức nhạy cảm, nó mang tính hệ thống vì vậy cần liên kết với nhau như hiệp hội ngân hàng để cùng nhau đối phó với những tình huống xấu có thể xảy ra, do tác động của nền kinh tế đất nước bị lạm phát như hiện nay. Nó sẽ gây ra những khó khăn thanh khoản chung đối với các ngân hàng thương mại.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG SÀI GÒN - HÀ NỘI TỪ KHI NGÂN HÀNG NÔNG THÔN LÊN NGÂN HÀNG ĐÔ THỊ**

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

#### **2.1.1 Nâng cao khả năng cạnh tranh của hệ thống ngân hàng trong hội nhập**

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng, bên cạnh việc đổi mới công nghệ ngân hàng, thì sự thành công của ngân hàng chính là sự hoạch định chiến lược, chính sách phát triển đúng hướng, phù hợp với xu thế phát triển.

Kể từ ngày 01/04/2007, các ngân hàng nước ngoài được phép thiết lập sự hiện diện thương mại của mình tại Việt Nam dưới các hình thức như: văn phòng đại diện, chi nhánh ngân hàng thương mại, các ngân hàng thương mại liên doanh với nước ngoài có vốn nước ngoài dưới 50% vốn điều lệ, các công ty cho thuê tài chính liên doanh, các công ty tài chính cho thuê 100% vốn nước ngoài và ngân hàng 100% vốn nước ngoài... Với các lợi thế về tài chính, sản phẩm, dịch vụ, quản trị, công nghệ và kinh nghiệm quốc tế, các ngân hàng nước ngoài là những đối thủ cạnh tranh rất lớn trên thị trường. Đó là động lực tốt, tạo áp lực cho các ngân hàng trong nước chủ động đầu tư công nghệ. Tuy nhiên, mỗi ngân hàng cần chú ý trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh, chuẩn bị cho hội nhập.

Cho đến nay, hệ thống kỹ thuật công nghệ ngân hàng đã trở thành công cụ phục vụ hiệu quả cho công tác quản lý, điều hành của các ngân hàng thương mại trong thực thi chính sách tiền tệ, tín dụng. Đó cũng là giải pháp giúp các ngân hàng thương mại hoạt động kinh doanh một cách an toàn và hiệu quả. Xét về sự đa dạng, các ngân hàng thương mại trong nước đã và đang cung ứng đầy đủ các nhóm sản phẩm, dịch vụ bao gồm: nhóm sản phẩm tiền gửi, nhóm sản phẩm tiền vay, sản phẩm thẻ như thẻ tín dụng, ghi nợ quốc tế, nội địa, các sản phẩm thẻ liên kết..., dịch vụ chuyển tiền, sản phẩm ngân hàng điện tử...

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng, nhiều ý kiến cho rằng, bên cạnh việc đổi mới công nghệ ngân hàng, thì sự thành công của ngân hàng chính là sự hoạch định chiến lược phát triển đúng hướng, phù hợp với xu thế phát triển. Điều này chỉ có được

khi các ngân hàng nắm được thông tin đầy đủ về công nghệ mới, xu hướng phát triển và đặc biệt là kinh nghiệm ứng dụng của các nước trên thế giới. Để các ngân hàng Việt Nam có thể giữ thị trường của mình dựa trên các yếu tố sau: thứ nhất các ngân hàng phải áp dụng công nghệ để hỗ trợ cho khách hàng. Cần đầu tư vào các giải pháp quản lý quan hệ khách hàng, để có thể đánh giá khách hàng tốt hơn. Tiếp theo là các giải pháp liên quan đến yếu tố rủi ro. Các ngân hàng phải áp dụng các giải pháp phần mềm để nâng cao khả năng quản lý rủi ro của mình.

Về một số lưu ý đối với các ngân hàng Việt Nam trong quá trình cạnh tranh hội nhập, các ngân hàng phải quan tâm hơn nữa đến các giải pháp thu hút khách hàng, để tăng được số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ. Mỗi ngân hàng cần biết nhu cầu của khách hàng để cung cấp cho họ các dịch vụ phù hợp. Một vấn đề nữa ngân hàng rất cần chú ý đó là chất lượng dịch vụ. Muốn làm tốt điều đó, ngân hàng cần phân đoạn thị trường từ đó có công nghệ phù hợp... Yếu tố thành công chính đối với mỗi ngân hàng là phải xác định thị trường mục tiêu rõ ràng; thành lập hệ thống thông tin khách hàng tốt; quản lý chi phí hiệu quả và bên cạnh đó, phải có cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin tốt. Các ngân hàng cần quan tâm đến việc đào tạo kỹ năng, kiến thức cho nhân viên để họ có thể làm việc hiệu quả.

### **2.1.2 Nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong thời gian tới.**

Việt Nam đang trong quá trình hội nhập mạnh mẽ với khu vực và toàn cầu. Một trong những mốc quan trọng có ảnh hưởng sâu sắc tới hoạt động của các ngân hàng thương mại là việc ký kết hiệp định thương mại Việt Nam – Hoa Kỳ năm 2000, dẫn tới việc mở cửa thị trường, đặc biệt là thị trường ngân hàng trong mười năm tới. Điều này tạo ra rất nhiều cơ hội cũng như không ít thách thức cho tất cả các ngành và các đơn vị, nhất là các ngân hàng thương mại, do tầm quan trọng và đặc điểm của ngành ngân hàng trong tiến trình phát triển kinh tế quốc dân. Để có thể tận dụng tối đa các cơ hội hạn chế thách thức, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại hiện nay là vấn đề nóng bỏng.

❖ **Thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay**

Năng lực cạnh tranh của ngân hàng được đo bằng khả năng duy trì và mở rộng thị phần, thu lợi nhuận của ngân hàng trong môi trường cạnh tranh trong và ngoài nước. Vì vậy, năng lực cạnh tranh ngân hàng thương mại là sự tổng hợp của các yếu tố từ công tác chỉ đạo và điều hành, chất lượng đội ngũ cán bộ, uy tín và thương hiệu của ngân hàng thương mại. Xét theo nghĩa trên, năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam một số hạn chế sau:

*Thứ nhất*, cạnh tranh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam mang tính chất độc quyền nhóm, các ngân hàng thương mại nhà nước chiếm thị phần tuyệt đối và có tiềm lực tài chính lớn do sự trợ giúp của Nhà nước.

**Bảng 1: Thị phần của ngân hàng thương mại trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam từ 2004-2007 (%)**

Năm	2004	2005	2006	2007
<b>Thị phần tiền gửi</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
- Ngân hàng thương mại quốc doanh	75	75	69	59
- Ngân hàng thương mại cổ phần	13	16	22	30
- CN NH nước ngoài và liên doanh	10	8	8	9
- Tổ chức tài chính khác	2	2	1	2
<b>Thị phần tín dụng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
- Ngân hàng thương mại quốc doanh	77	73	65	55
- Ngân hàng thương mại cổ phần	12	15	21	29
- CN NH nước ngoài và liên doanh	10	10	9	9
- Tổ chức tài chính khác	2	2	5	7

Nguồn: “ADB”

Các ngân hàng thương mại quốc doanh Việt Nam vẫn chiếm tỷ trọng rất lớn về tín dụng (từ 55-77%) cũng như tiền gửi (59% đến 75%), mặc dù xu thế này đang có chiều hướng giảm dần. Điều này là do yếu tố lịch sử, các ngân hàng thương mại ngoài quốc doanh mới thành lập ở Việt Nam nên uy tín chưa cao, hoặc phạm vi hoạt động của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài chưa rộng.

*Thứ hai*, mặc dù mức lợi nhuận đạt được cao so với các ngành khác, rất nhiều ngân hàng thương mại Việt Nam chưa thật an toàn theo tiêu chuẩn quốc tế. Hệ số an toàn vốn tối thiểu (vốn tự có/ tài sản điều chỉnh theo mức độ rủi ro) bình quân hệ thống ngân hàng chưa đạt tỷ lệ theo quy định của ngân hàng Nhà nước và khuyến cáo của Basel (8%), trong đó hệ số an toàn vốn của các ngân hàng thương mại Nhà nước chỉ là 4-5%, trong khi đó một số ngân hàng thương mại cổ phần và chi nhánh ngân hàng nước ngoài đạt chỉ tiêu an toàn vốn 8% thậm chí có ngân hàng đạt 10%. Tỷ lệ nợ khó đòi so với tổng dư nợ của hệ thống ngân hàng theo tiêu chuẩn quốc tế ở mức trên 14%. Vì vậy, mặc dù tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) của các ngân hàng thương mại trung bình khoảng 9-15 %/năm trong những năm gần đây, tỷ lệ này không mang tính bền vững và chưa chứng tỏ khả năng cạnh tranh tốt của các ngân hàng thương mại trong thời gian tới.

*Thứ ba*, các nghiệp vụ ngân hàng hiện tại còn quá đơn giản và chưa đa dạng. Hầu hết các ngân hàng thương mại vẫn chỉ phát triển các sản phẩm truyền thống liên quan đến nghiệp vụ tín dụng, nhận gửi và thanh toán. Hoạt động tín dụng của các ngân hàng thương mại quốc doanh hiện nay mang tính độc canh (cả về thời gian khoản vay và đối tượng vay), quy mô nhỏ, thiếu tính đa dạng. Thực tế, một số ngân hàng thương mại cổ phần năng động hơn trong việc cung cấp dịch vụ mới so với các ngân hàng thương mại nhà nước.

*Thứ tư*, trình độ quản lý kinh doanh chưa cao, tính chuyên nghiệp trong hoạt động ngân hàng thương mại hiện đại còn thấp. Năng lực quản lý và lãnh đạo không theo kịp với sự phát triển về qui mô. Chất lượng đội ngũ cán bộ thấp, số lượng cán bộ dư thừa, năng suất lao động thấp đã gây cản trở nhất định cho việc xây dựng một hệ thống NHTM hiện đại.

## **2.2 GIAI ĐOẠN NGÂN HÀNG TMCP NÔNG THÔN NHƠN ÁI**

### **2.2.1 Giới thiệu về quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP nông thôn Nhơn Ái**

Ngân hàng thương mại cổ phần nông thôn Nhơn Ái (NCB), hoạt động theo giấy phép đăng ký kinh doanh số 5703000085 do sở kế hoạch và đầu tư thành phố Cần Thơ cấp ngày 10/12/1993 và giấy phép số 0041/NN/GP do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cấp ngày 13/11/1993. NCB chính thức đi vào hoạt động ngày 12/12/1993.

NCB khởi đầu hoạt động của những ngày đầu tiên nằm trong bối cảnh nền kinh tế đất nước đang chuyển từ một nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước. Vốn điều lệ ban đầu của NCB là 400 triệu đồng Việt nam, mạng lưới hoạt động chỉ có một trụ sở chính tọa lạc tại số 341 ấp Nhơn Lộc 2, thị tứ Phong Điền, huyện Châu Thành, tỉnh Cần Thơ ( nay là huyện Phong Điền thành phố Cần Thơ trực thuộc Trung Ương), với tổng số cán bộ nhân viên là 8 người, trong đó chỉ có 1 người có trình độ đại học, địa bàn hoạt động chỉ có 3 xã thuộc huyện Châu Thành, xung quanh vị trí của hội sở chính, đối tượng khách hàng chủ yếu của NCB là các hộ nông dân trồng lúa và vườn tạp, mục đích cho vay là phục vụ sản xuất nông nghiệp cũng như chăn nuôi, trồng trọt...

Nguyên vào ngày 20/01/2006 Thống đốc ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã chính thức ký quyết định số 93/QĐ-NHNN chấp thuận chuyển đổi từ ngân hàng thương mại cổ phần nông thôn Nhơn Ái lên Ngân hàng thương mại cổ phần đô thị, đó là một mốc dấu ấn ghi lại một giai đoạn phát triển vượt bậc của NCB và ngay lập tức để phù hợp cho tên tuổi, cũng như thương hiệu xứng tầm hoạt động ra địa bàn rộng khắp đất nước và đã được quyết định đổi tên thành ngân hàng thương mại cổ phần Sài gòn – Hà Nội và gọi tắt là (SHB). Dấu ấn này đã thể hiện nâng cao năng lực tài chính với vốn điều lệ từ 400 triệu đồng lần lượt sau 11 lần tăng vốn qua các năm và cho tới hiện tại là 2.000 tỷ đồng, tăng gấp 50 lần so với vốn ban đầu, đồng thời mạng lưới đã được mở rộng khắp các tỉnh thành trên cả nước, là tiền đề để nâng cao năng lực tài chính cũng như phát triển các điểm giao dịch tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng nhằm nâng cao năng lực cạnh

tranh, đáp ứng các yêu cầu cần và đủ để phục vụ cho nhu cầu về hội nhập kinh tế quốc tế.

SHB đã trải qua 15 năm hoạt động trong lĩnh vực tài chính tín dụng, đến nay vốn điều lệ của SHB đã đạt đến 2.000 tỷ đồng là một trong 10 ngân hàng thương mại cổ phần có vốn điều lệ lớn nhất tại Việt Nam. Mạng lưới hoạt động đã được mở rộng và phát triển khắp các tỉnh thành trên cả nước và được lựa chọn tại các thành phố trọng điểm của đất nước có nền kinh tế phát triển như trụ sở chính đã được dời về quận trung tâm thành phố Cần thơ, mở các chi nhánh tại thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Hà Nội, thành phố Đà Nẵng, thành phố Quảng Ninh, thành phố Đà Lạt và các tỉnh thành khác như tỉnh Kiên Giang, An Giang, Đồng Nai... SHB đã cho ra đời hàng loạt các sản phẩm, dịch vụ mới mang lại rất nhiều tiện ích để phục vụ khách hàng. Đối tượng khách hàng của SHB rất đa dạng gồm nhiều thành phần kinh tế, hoạt động trong theo các ngành nghề khác nhau. Trong những năm qua SHB hoạt động kinh doanh luôn trên đà phát triển về mọi mặt và đặc biệt là tỷ lệ an toàn vốn luôn được đảm bảo ở mức độ cao cùng với chính sách tín dụng thận trọng, qui trình cho vay hợp lý, tài sản đảm bảo của khách hàng được lựa chọn có giá trị và tính thanh khoản cao. Đối tượng khách hàng chủ lực của SHB hiện nay là các doanh nghiệp vừa và nhỏ cùng với mảng cho vay cá thể nhằm mục đích phục vụ và phát triển nông thôn. Chính vì vậy kết quả hoạt động kinh doanh của SHB đã được chứng minh về lợi nhuận luôn được phát triển năm sau cao hơn năm trước, các chỉ tiêu tài chính đều đạt và vượt so với các chỉ tiêu do đại hội cổ đông thường niên đã đề ra. Điều này đã tạo được nền tảng ban đầu cũng như có điều kiện thuận lợi để SHB trưởng thành và phát triển một cách bền vững trong hệ thống Ngân hàng thương mại cổ phần.

### **2.2.2 Cơ hội thách thức, nội lực và khả năng cạnh tranh của Ngân hàng Nhon Ái**

#### **❖ Cơ hội thị trường**

- ✦ Kinh tế phát triển tạo thêm cơ hội mở rộng thị trường và khách hàng, nhu cầu về dịch vụ, sản phẩm tài chính ngân hàng tăng, chính trị ổn định, môi trường luật pháp kinh doanh ngày càng được hoàn thiện hơn.**



Triển vọng nền kinh tế thế giới đã phát triển trên tầng cao mới, nền kinh tế Việt nam và các nước trong khu vực đang tăng trưởng với tỷ lệ cao và tương đối ổn định trong những năm qua và dự kiến sẽ tiếp tục phát triển thuận lợi trong những năm tới, tốc độ tăng trưởng GDP trên dưới 8%/năm. Trong bối cảnh hiện nay nền kinh tế thế giới có nhiều biến động. Đất nước Việt Nam được đánh giá là ổn định chính trị, nền kinh tế đang trong giai đoạn phát triển tốt, là một trong những quốc gia an toàn nhất thế giới đang là một lợi thế cho các ngành nghề nói chung của Việt Nam và ngành tài chính ngân hàng nói riêng. Như vậy đã làm yên tâm các đối tác, các nhà đầu tư trong và ngoài nước, nâng cao vị thế và hình ảnh của Việt nam trên thương trường quốc tế.

Cùng với môi trường chính trị, pháp luật ổn định, môi trường kinh doanh của Việt Nam ngày càng thông thoáng hơn, tự chủ hơn, thương mại được mở rộng, tạo mọi điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước có cơ hội đầu tư và kinh doanh tại Việt nam. Nền kinh tế Việt Nam đang chuyển mạnh theo kế hoạch của kinh tế thị trường, phát triển theo hướng đa sở hữu với sự tham gia tích cực của các thành phần kinh tế dân doanh. Số lượng các công ty, doanh nghiệp lần lượt ra đời ngày càng nhiều hơn. Nền kinh tế Việt nam đang tích cực chuyển mình và thực hiện chuyển dịch cơ cấu kinh tế, đang trong quá trình công nghiệp hóa - hiện đại hóa nông nghiệp nông thôn, tạo ra những lợi ích xã hội theo chiều hướng tích cực, kinh tế nông thôn tăng trưởng tạo thêm thu nhập cho đời sống nhân dân luôn được cải thiện, đó là tín hiệu tốt cho sự phát triển kinh tế của một đất nước trên đà phát triển.

Chính phủ Việt Nam đang triển khai mạnh việc cải cách hành chính các doanh nghiệp Nhà Nước, cổ phần hóa các doanh nghiệp quốc doanh... Từ đó đã tạo cho các doanh nghiệp luôn tự chủ trong kinh doanh và chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh của mình, hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp này đang được tăng lên và cơ hội kinh doanh của các ngân hàng cũng nhiều hơn, vì các doanh nghiệp luôn là khách hàng của ngân hàng thương mại nói chung và NCB nói riêng. Hệ thống hành lang pháp luật của Việt Nam đang ngày một cải thiện chặt chẽ hơn. Nhiều bộ luật được bổ sung, sửa đổi theo hướng tích cực, môi trường pháp lý được cải thiện đáp ứng nhu cầu hội nhập cũng

như phù hợp với các cam kết với các tổ chức quốc tế. Hiệu lực thực thi của pháp luật đang dần được nâng cao, tạo điều kiện cho các ngân hàng hoạt động có hiệu quả hơn.

Cải cách hệ thống ngân hàng sẽ được thúc đẩy nhanh hơn nhằm tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại đáp ứng được những thách thức trong hội nhập kinh tế quốc tế bằng việc tăng quyền tự chủ trong hoạt động kinh doanh, ngân hàng Nhà nước đã tách các hình thức cho vay chính sách xã hội ra khỏi các hoạt động của ngân hàng thương mại, đảm bảo các hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại theo nguyên tắc thị trường.

◆ **Hội nhập, hợp tác kinh tế quốc tế mang lại nhiều cơ hội mới.**

Việt Nam đã trở thành một trong số những nước xuất khẩu hàng đầu thế giới về một số mặt hàng như lúa gạo, cà phê, hạt điều, tiêu, thủy hải sản, dệt may... Việt Nam đã thực thi hiệp định thương mại Việt Mỹ, hiệp định AFTA và WTO trao đổi hàng hóa dịch vụ với thế giới tăng lên cũng là cơ hội để các dịch vụ thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại, kiều hối, các loại thẻ hiện đại nhằm giảm bớt thói quen sử dụng tiền mặt như hiện nay... Sẽ phát triển mạnh do giao thương quốc tế, được hội nhập kinh tế mở rộng. Hội nhập kinh tế sẽ đẩy nhanh xuất khẩu, tăng thu ngoại tệ, góp phần mở rộng thị trường trong nước, đẩy nhanh tốc độ phát triển kinh tế quốc tế. Nhu cầu của các tầng lớp dân cư, đặc biệt là giới trẻ và các tầng lớp trung lưu ngày càng đa dạng và phức tạp đã tiến dần tới trình độ của các nước tiên tiến. Việt Nam những năm qua đã đẩy mạnh việc xuất khẩu lao động các các nước Asian...dấu hiệu này đã đóng góp tích cực trong việc giải quyết công ăn việc làm cho người lao động, giảm thiểu nạn thất nghiệp trong toàn xã hội, đồng thời có thêm nguồn tăng thu ngoại tệ từ nước ngoài, như lao động trực tiếp hoặc các kiều bào từ các nước trên thế giới đã gửi tiền về Việt nam đầu tư kinh doanh, tìm cơ hội để hợp tác cũng như hỗ trợ thân nhân của mình một phần tài chính của họ. Do vậy, nhu cầu về dịch vụ kiều hối tăng do 1 phần là người Việt nam đi lao động nước ngoài, các tài trợ cho giáo dục, du học của học sinh sinh viên cũng tăng lên nhanh chóng.

Hội nhập quốc tế cũng mở ra cơ hội tiếp thu các thành tựu khoa học công nghệ hiện đại để phát triển kinh tế tránh tụt hậu. Các ngân hàng thương mại, trong đó có ngân hàng

Nhơn Ái có điều kiện trao đổi, hợp tác tiếp cận công nghệ và tận dụng những kinh nghiệm chuyên sâu hơn về các nghiệp vụ ngân hàng, quản trị ngân hàng, quản lý tài sản có và công nợ, quản trị rủi ro, cải thiện chất lượng tín dụng, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn và phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng mới. Từ đó phát huy lợi thế so sánh của mình, tăng cường khả năng cạnh tranh quốc tế, nâng cao vị thế của ngân hàng mở rộng thị trường trong nước cũng như quốc tế, từng bước đưa ngân hàng hoạt động năng động, an toàn, hiệu quả và phù hợp với thông lệ quốc tế.

♦ **Nhu cầu hiện tại về dịch vụ sản phẩm ngân hàng chưa được đáp ứng đầy đủ**

Tổng tài sản ngân hàng trên GDP còn thấp, mới chiếm khoảng 50% GDP, dự kiến sẽ tăng mạnh nhất là tài trợ cho tiêu dùng và nhà ở cho dân cư. Nguồn vốn nhàn rỗi nằm trong dân cư còn nhiều mà chưa huy động được vào hệ thống ngân hàng. Nền kinh tế không chính thức còn rất lớn.

Đời sống của các tầng lớp nhân dân ngày càng cải thiện, đặc biệt là tầng lớp trung lưu và giới trẻ ở thành thị đang nổi lên tạo nhu cầu rất lớn về các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Một bộ phận không nhỏ của dân cư nhất là ở khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói chung và tại thành phố Cần Thơ nói riêng đang sử dụng các dịch vụ tài chính từ các nhà cung cấp dịch vụ không chính thống, cho vay vi mô không chính thức. Nhiều nhu cầu về sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ của khối doanh nghiệp dân doanh và dân cư nhất là ở thành thị chưa được đáp ứng tốt và chưa được khai thác triệt để.

❖ **Về tín dụng đầu tư**

Nền kinh tế Việt Nam đang chuyển mạnh theo kế hoạch thị trường, phát triển theo hướng đa sở hữu với sự tham gia tích cực của thành phần kinh tế dân doanh, số doanh nghiệp mới ra đời ngày càng nhiều hơn. Bên cạnh đó, cùng với sự chuyển đổi loại hình sở hữu của các doanh nghiệp nhà nước, hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp này đang được tăng lên và cơ hội cho vay tốt cũng nhiều hơn.

Nhu cầu về tài chính để thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế là rất lớn, mức độ tiền tệ hóa kinh tế ngày càng tăng. Theo thông lệ, nhu cầu về vốn đầu tư bổ sung cho nền kinh tế sẽ vào khoảng 3-4 lần của tỷ lệ phát triển GDP. Cơ hội về tín dụng, đầu tư là rất lớn

và dự kiến thị trường tài chính ngân hàng sẽ tiếp tục phát triển với tốc độ cao từ 20% đến 25% trong giai đoạn tới.

#### ❖ Về huy động vốn

Nền kinh tế đang trong giai đoạn phát triển mạnh, đời sống và thu nhập của nhân dân ngày càng được cải thiện, nạn đói nghèo đã được đẩy lùi, nghĩa là tốc độ của chính sách xóa đói giảm nghèo nhanh, mức độ đô thị hóa tăng lên. Người dân có thể dành nhiều hơn cho tiết kiệm, tránh được nhiều rủi ro, an toàn và hiệu quả, ít phải tính toán và cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Với sự phát triển kinh tế xã hội của Việt Nam, sự ổn định về chính trị và hội nhập của nền kinh tế, thói quen tiêu dùng và tiết kiệm của người dân Việt Nam đang thay đổi. Lòng tin của công chúng vào hệ thống tài chính ngân hàng ngày càng được nâng cao và đặc biệt là từ khi ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho ra đời bảo hiểm tiền gửi và đây là một nhân tố tăng thêm niềm tin của khách hàng về đảm bảo an toàn vốn cho người gửi tiết kiệm. Xu hướng thanh toán liên ngân hàng, hạn chế dùng tiền mặt tăng cao. Đây là những nhân tố có tác động tốt với việc tăng huy động nguồn vốn nhàn rỗi trong dân cư vào hệ thống ngân hàng và góp phần tạo thêm lực mạnh cho Nhà nước dùng công cụ tài chính để kèm chế lạm phát một cách hiệu quả nhất.

#### ❖ Về dịch vụ ngân hàng

Xét về lâu dài, nhu cầu về dịch vụ là rất lớn, các sản phẩm của ngân hàng phục vụ dân cư, đặc biệt là ở thành thị hiện nay chưa được đáp ứng đầy đủ. Các sản phẩm tập trung chủ yếu vào các sản phẩm truyền thống như huy động tiền gửi tiết kiệm dưới nhiều hình thức và cho vay, dịch vụ ngân hàng tuy đã có những bước phát triển mạnh trong những năm gần đây nhưng tỷ trọng trong tổng doanh thu toàn ngành còn rất thấp so với các nước phát triển.

Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin phát triển nhanh, nhất là ở thành thị và cơ sở pháp lý cho giao dịch điện tử đã ra đời tạo được nhiều điều kiện thuận lợi cho việc chuyển tiền liên ngân hàng... Điều này đã làm cho một số dịch vụ sản phẩm ngân hàng tiên tiến, đặc biệt là các ứng dụng công nghệ thông tin và Internet trước kia triển khai không khả thi nay đã đến giai đoạn có cơ hội phát triển mạnh mẽ.

Hệ thống công nghệ thông tin hiện nay ngân hàng đang được coi trọng và quan tâm hàng đầu. Luôn luôn sẵn sàng nâng cấp hoặc đầu tư hiện đại ngay từ đầu để thay thế các thiết bị cũ...Hiện đại hóa công nghệ thông tin cũng là cơ hội cho NCB cho ra đời hàng loạt các sản phẩm, đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ mới với mức độ tích cực cao hơn để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng và phức tạp của khách hàng.

◆ **Sự không ngừng phát triển và tiềm năng của thành phố Cần Thơ.**

Trụ sở chính của NCB được tọa lạc tại trung tâm thành phố Cần Thơ. Đây là một thành phố nằm ở khu vực Miền tây Nam bộ, là trung tâm kinh tế, văn hóa, khoa học kỹ thuật của vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Là đầu mối giao thông quan trọng có vị trí chiến lược để các tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long đi thành phố Hồ Chí Minh. Thành phố Cần Thơ đã trực thuộc Trung Ương và phần đầu sẽ trở thành thành phố Cấp 1, hiện nay Cần Thơ có các khu công nghiệp, cảng lớn như Trà Nóc, Cái cùi, sân bay quốc tế...

Thành phố đã ban hành những cơ chế, chính sách khuyến khích, biện pháp thúc đẩy hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển. Tăng cường hợp tác liên kết với các thành phố lớn, các tỉnh lân cận, vùng Đông nam bộ và các tổng công ty của Trung Ương để đẩy mạnh đầu tư, tiêu thụ sản phẩm thúc đẩy phát triển công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp của vùng Đồng bằng Nam bộ.

Từ những lợi thế cơ bản trên và những nhu cầu cao của khách hàng đòi hỏi về vốn của NCB phải luôn được nâng cao, củng cố và phát triển mới có thể tăng dần thị phần cũng như chiếm lĩnh được thị phần dành cho NCB. Tăng cường khả năng cạnh tranh trước những thách thức mới, cơ hội mới nhằm đáp ứng đầy đủ các dịch vụ ngân hàng trên địa bàn cũng như khắp các tỉnh thành mà NCB được phép mở chi nhánh hoạt động kinh doanh.

### 2.2.3 Những nguy cơ và thách thức

◆ **Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp trong nước tự đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh.**

Các ngân hàng thương mại quốc doanh hiện nay cũng đang tích cực thực hiện kế hoạch tái cơ cấu, hiện đại hóa công nghệ thông tin ngân hàng, cổ phần hóa nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh với sự hỗ trợ của Chính phủ và các tổ chức quốc tế. Họ cũng trong

giai đoạn phát triển và sẽ tiếp tục là những đối thủ cạnh tranh nặng ký của ngân hàng Nhon Ái.

Bên cạnh các đối thủ cạnh tranh là các ngân hàng thương mại quốc doanh, các ngân hàng thương mại cổ phần là những đối thủ cạnh tranh chính của NCB các ngân hàng này cũng tập trung phục vụ đối tượng khách hàng là những công ty vừa và nhỏ, cá nhân và hộ gia đình. Các ngân hàng thương mại cổ phần đang hoạt động có hiệu quả và cũng tiến hành tăng vốn, mở rộng hoạt động rất nhanh. Trên một số lĩnh vực dịch vụ, các ngân hàng thương mại thậm chí đã đi trước và phát triển mạnh hơn so với các ngân hàng thương mại quốc doanh ( ví dụ như dịch vụ kiều hối của ngân hàng Đông Á, thẻ tín dụng của ngân hàng ACB ... ) Do hoạt động thuần túy theo các nguyên tắc thị trường các ngân hàng thương mại cổ phần có thể nhanh chóng cải tiến hoạt động, áp dụng công nghệ mới, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Đặc biệt là các ngân hàng thương mại cổ phần có cổ đông nước ngoài, quá trình này có thể diễn ra nhanh hơn. Cùng với sự phát triển của thị trường tài chính tiền tệ, qui mô của các đối thủ cạnh tranh mới tham gia thị trường chắc chắn sẽ tăng lên rất nhiều vì khi gia nhập WTO thì ngân hàng Nhà nước còn cho phép được thành lập thêm các ngân hàng thương mại trong nước và các ngân hàng thương mại quốc tế có vốn 100% của nước ngoài, với bối cảnh như vậy áp lực cạnh tranh ngày càng tăng cao từ các tổ chức phi tín dụng và từ thị trường vốn, nhất là về nguồn vốn trung dài hạn. Một số các tổ chức phi ngân hàng cũng tham gia cung cấp các sản phẩm dịch vụ cạnh tranh với các ngân hàng thương mại ở hai lĩnh vực chính là huy động và dịch vụ thanh toán.

◆ **Cạnh tranh thu hút nhân tài có trình độ chuyên môn cao ngày càng gay gắt.**

Cho tới thời điểm hiện tại ngành ngân hàng Việt nam còn rất non trẻ, hơn thế nữa lại có một thời gian bị cách biệt thị trường thế giới nên hiện tượng thiếu hụt các chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, có nhiều kinh nghiệm về kinh doanh và quản trị một ngân hàng hiện đại là một chuyện dễ hiểu. Hiện nay các cán bộ và chuyên gia am hiểu các lĩnh vực hoạt động kinh doanh trong ngành tài chính ngân hàng vừa thiếu hụt về số lượng vừa yếu về chất lượng, đặc biệt là trong lĩnh vực như quản trị rủi ro, phát triển sản phẩm dịch vụ mới và công nghệ thông tin. Cạnh tranh thu hút nhân tài sẽ ngày càng gay

gắt, các ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng cổ phần với cơ chế lương thưởng thông thoáng hơn và chính sách thu hút, ưu đãi và phát triển nhân sự tốt và sẽ chiếm ưu thế trong cạnh tranh. Trong tương lai thì cạnh tranh giữa các ngân hàng lớn là cạnh tranh về nguồn vốn và thu hút nhân tài, còn các ngân hàng nhỏ sẽ cố gắng tồn tại và phát triển thông qua sự kè cạ với khách hàng. Trong quá trình hội nhập hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung và ngân hàng NCB nói riêng sẽ ngày càng phụ thuộc và chịu tác động mạnh của thị trường tài chính quốc tế, nhất là về tỷ giá, lãi suất trong hệ thống và kinh nghiệm quản lý rủi ro còn kém. Đòi hỏi ngân hàng NCB cần phải thu hút được những người giỏi nghiệp vụ và kinh nghiệm lâu năm trong ngành nhằm nâng cao hiệu quả trong quản lý và kinh doanh.

#### 2.2.4 Điểm mạnh và nội lực

##### ✦ **Cổ đông có tiềm lực tài chính và kinh nghiệm kinh doanh ngân hàng lâu năm, cam kết với sự phát triển bền vững của ngân hàng**

Tổng số cổ đông ngân hàng lúc bấy giờ là 63 cổ đông đại diện cho 703.290 cổ phần, mệnh giá 100.000đ/cổ phần. Các cổ đông đều có nội lực về tài chính mạnh, có khả năng hỗ trợ tài chính cho ngân hàng khi ngân hàng gặp khó khăn về tài chính. Trong đó cổ đông lớn là Cty TNHH T&T và các công đồng tự do...

Ban lãnh đạo ngân hàng đều có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có đạo đức nghề nghiệp tốt và có kinh nghiệm hoạt động nhiều năm trong ngành ngân hàng. Cụ thể các thành viên Hội đồng quản trị và ban Tổng giám đốc đều là những người có kinh nghiệm hoạt động trong ngành ngân hàng từ 10 năm trở lên.

Với tiềm lực tài chính mạnh và kinh nghiệm kinh doanh trong ngành của ban lãnh đạo ngân hàng, NCB đang có cơ hội phát triển các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng của mình để nắm bắt nhiều cơ hội kinh doanh hơn và thu hút được nhiều khách hàng hơn, mở rộng thị trường và phát triển hoạt động kinh doanh.

##### ✦ **Cơ sở vốn vững mạnh, tỷ lệ an toàn vốn cao và năng lực bổ sung vốn được đảm bảo. Vị thế chủ đạo và hình ảnh nổi bật tại Cần Thơ và các vùng phụ cận**

Xét trên phương diện an toàn vốn NCB là một ngân hàng bền vững với vốn hiện tại đủ để đảm bảo ngân hàng tiếp tục phát triển trên thị trường tài chính Việt Nam trong giai

đoạn này và nhanh chóng sẽ trở thành một trong những ngân hàng có nhiều sản phẩm dịch vụ đa năng và hiện đại. Tỷ lệ an toàn tính toán theo qui định của Ngân hàng Nhà nước tính đến 31/08/2005 là 35% cao hơn 4 lần so với qui định là 8% .

NCB là một trong số ít ngân hàng thương mại của cả nước được ngân hàng Thế giới lựa chọn tham gia dự án tài chính nông thôn II (RDFII). Nguồn vốn này có tính ổn định cao, kỳ hạn dài, lãi suất ưu đãi được xem như vốn thứ cấp. Như vậy cơ sở vốn của ngân hàng lại càng được củng cố vững vàng hơn để tiếp tục phát triển mạnh mẽ hơn nữa trong thời gian tới.

Ngân hàng có vị thế tại trung tâm thành phố Cần Thơ với số lượng phòng giao dịch được phân bố một cách đồng đều tại các quận huyện của thành phố. Nhận thức về thương hiệu tại đây NCB rất mạnh và hiện nay với phương châm là “ niềm tin, phú thịnh của mọi nhà” .

Khu vực thành phố Cần Thơ là thị trường truyền thống đầy tiềm năng của NCB ngay từ những ngày đầu thành lập NCB đã cố gắng xây dựng mối quan hệ truyền thống chặt chẽ với khách hàng và được đánh giá là ngân hàng khá thân thiện đối với khách hàng dân cư và doanh nghiệp trẻ. NCB có lợi thế lớn là có được sự hiểu biết một cách cụ thể nhu cầu của khách hàng, khả năng khách hàng, những vấn đề về văn hóa, phong tục tập quán tại khu vực mà không phải ngân hàng nào cũng có được.

◆ **Văn hóa tín dụng thận trọng, chính sách và các qui định hợp lý, đảm bảo chất lượng tài sản thế chấp tốt, khả năng phát triển danh mục cho vay khả quan**

NCB đã có một truyền thống cho vay thận trọng, xem chất lượng tín dụng là hàng đầu nên tỷ lệ nợ xấu rất thấp không bị ảnh hưởng do nợ quá hạn tăng như một số ngân hàng thương mại khác, do vậy có thể tập trung nguồn lực vào việc chuyển đổi mô hình và nâng cao khả năng cạnh tranh, bằng cách cải tiến mô hình tổ chức và quản lý điều hành, xây dựng một hương hiệu mới có tầm cỡ, đào tạo và đào tạo lại cán bộ chuyên môn nghiệp vụ cao, trang bị công nghệ thông tin mới, Core banking hiện đại nhằm phát triển các sản phẩm và dịch vụ đa năng... Ban lãnh đạo ngân hàng đã xây dựng và duy trì văn hóa tín dụng thận trọng và các chính sách, qui trình hợp lý đảm bảo cho NCB sẵn sàng hội nhập với thị trường vĩ mô.



Về tài sản NCB đã là chủ sở hữu của những bất động sản lớn như trụ sở chính tại thành phố Cần Thơ, trụ sở chi nhánh tại trung tâm tài chính của Q1. TP.Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Lạt và Đà Nẵng...

◆ **Ban lãnh đạo ngân hàng cấp tiến và sẵn sàng tiếp cận cái mới**

Khác với các ngân hàng thương mại quốc doanh lớn, các thành viên ban lãnh đạo ngân hàng trẻ trung, năng động, hoạt bát, được đánh giá là cấp tiến sẵn sàng tiếp cận với cái mới. Ban lãnh đạo NCB luôn khuyến khích, thúc đẩy việc áp dụng các chuẩn mực quốc tế, nhằm không ngừng nâng cao chất lượng hoạt động của Ngân hàng. NCB ngay từ khi thành lập đã tập trung hoạt động cho vay phục vụ kinh tế nông nghiệp nông thôn, phát triển công nghiệp và tiểu thủ công nghiệp. Đây là lĩnh vực có nhu cầu vay vốn lớn, do vậy NCB có cơ hội lựa chọn khách hàng có quan hệ tín dụng tốt trong khi vẫn duy trì được tỷ lệ tín dụng cao. Trong thời gian qua, là mốc dấu ấn trong việc thay đổi mô hình hoạt động NCB đã có thời gian rà soát lại tất cả các khách hàng đã quan hệ vay vốn tại NCB để lựa chọn thêm một lần nữa nhằm đánh giá và xếp loại khách hàng nhằm lựa chọn giải pháp phục vụ được tốt hơn.

Dư nợ cho vay khách hàng cá nhân chiếm khoảng 30% trong danh mục cho vay, các khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm trên 50% tổng dư nợ. Cơ cấu dư nợ lý tưởng này cho phép NCB phân tán rủi ro một cách hợp lý và tăng cơ hội bán chéo các sản phẩm dịch vụ mới ra đời của ngân hàng.

### 2.2.5 Điểm yếu của ngân hàng Nhon Ái

◆ **Qui mô và địa bàn hoạt động trong giai đoạn bắt đầu chuyển đổi mô hình hoạt động từ nông thôn lên đô thị**

Lúc bấy giờ do địa bàn hoạt động bó hẹp trong phạm vi một tỉnh nên việc huy động vốn tại chỗ không đáp ứng đủ nhu cầu cho vay, vì vậy NCB phải vay vốn của các tổ chức tín dụng khác. Chính điều này làm cho chênh lệch vốn đầu ra so với đầu vào không cao, mặc dù ngân hàng đã cố gắng giảm tiết và kiểm soát chi phí phát sinh rất chặt chẽ nhưng kết quả lợi nhuận vẫn thấp.

Về sử dụng vốn: NCB lúc đó hoạt động cho vay ở khu vực nông thôn cho vay nhỏ lẻ và phân tán thành nhiều món vay nên chi phí cho việc thẩm định càng tăng lên, việc mở

rộng đối tượng khách hàng ngoài nông nghiệp tuy đã có chú trọng đến nhưng kết quả mang lại còn hạn chế.

Về phát triển dịch vụ ngân hàng: Do bị hạn chế về địa bàn, hạn chế về nghiệp vụ kinh doanh do Ngân hàng Nhà nước qui định theo mô hình nông thôn, như vậy thu nhập về hoạt động dịch vụ không đáng kể, mặc dù đơn vị đã cố gắng liên kết với các ngân hàng thương mại khác trên địa bàn để làm đại lý một số các dịch vụ đơn giản, nhưng do trang bị về công nghệ thông tin còn hạn chế, qui mô và mạng lưới hoạt động kinh doanh trong phạm vi nhỏ hẹp, nên khó có thể cạnh tranh được với các ngân hàng khác trên cùng địa bàn hoạt động.

Về đội ngũ cán bộ nhân viên: Do nghiệp vụ phát sinh của ngân hàng đơn điệu, nghèo nàn và thu nhập của người lao động còn thấp so với các ngân hàng khác nên không thể thu hút được nhân tài, môi trường làm việc không đủ tiện nghi, trong khi các ngân hàng thương mại cổ phần lớn ồ ạt mở rộng địa bàn tại thành phố Cần Thơ đã tạo nên sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn.

◆ **Hiệu quả hoạt động thấp, chi phí hoạt động cao hơn đối thủ cạnh tranh**

Khả năng sinh lời của ngân hàng còn thấp. Các tỷ lệ về chi phí và hiệu quả kinh doanh và khả năng sinh lời đều thấp trên cơ sở so sánh ngành và thua kém các ngân hàng thương mại khác trên địa bàn. Thu nhập thuần rất thấp vì ngân hàng bị hạn chế các dịch vụ ngân hàng, khả năng thiết lập các quỹ dự phòng rủi ro và tăng vốn điều lệ.

Thu nhập không có nguồn gốc lãi cho vay đối với ngân hàng là thấp vì ngân hàng hạn chế về dịch vụ, chỉ tập trung vào đi vay để cho vay các lĩnh vực truyền thống. Thu từ dịch vụ hàng năm chỉ được 6% của tổng thu nhập. Năng suất lao động còn thấp thể hiện qua số dư tín dụng, tài sản, huy động vốn rất thấp so với các ngân hàng trên cùng địa bàn.

◆ **Sản phẩm dịch vụ còn ít và cơ cấu chưa cân đối, hoạt động marketing cần được cải thiện và mở rộng kênh phân phối hầu hết là truyền thống**

Mô hình của NCB lúc bấy giờ bị hạn chế mọi mặt, sản phẩm dịch vụ đơn điệu, nghèo nàn, tính tiện lợi chưa cao, chưa đa dạng, chưa thiết kế cho từng nhóm khách hàng khác nhau. Rất nhiều các sản phẩm dịch vụ đã được cung cấp trên thị trường nhưng ngân

hàng chưa được thực hiện như dịch vụ thế... Ngân hàng tập trung nhiều vào các sản phẩm truyền thống mà ít quan tâm tới các sản phẩm huy động vốn và dịch vụ giá trị gia tăng như kinh doanh tiền tệ, kinh doanh vàng, cho thuê tài chính, quản lý quỹ, đầu tư tự doanh chứng khoán, đầu tư cho khách hàng thực hiện các dự án kinh doanh bất động sản, dịch vụ cho thuê kết an toàn và quản lý tài sản...

Ngân hàng đang tập trung quá mức vào ngăn ngừa rủi ro một cách thụ động mà chưa chủ động linh hoạt kinh doanh rủi ro để tạo lợi nhuận bằng việc sử dụng các nghiệp vụ quản lý rủi ro chuyên môn và qui mô thị trường của ngân hàng.

Nhìn chung, sự tăng trưởng của ngân hàng phụ thuộc vào nhu cầu vay và phản ánh chiến lược kinh doanh thiên về phát triển tín dụng và tạo tài sản. Tín dụng vẫn là hoạt động chủ yếu tạo thu nhập cho ngân hàng, các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại khác như thanh toán liên ngân hàng, môi giới kinh doanh, tư vấn tài chính chưa phát triển. Thu từ hoạt động tín dụng còn chiếm tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu và thu nhập từ các dịch vụ đại lý còn rất thấp.

Hoạt động quảng bá thương hiệu cần được cải tiến và mở rộng thêm, hoạt động nghiên cứu thị trường, nhu cầu của khách hàng, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh chưa được tiến hành thường xuyên và một cách đồng bộ có hệ thống. Ngân hàng chưa có bộ phận chuyên trách nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, các hoạt động quảng cáo marketing dường như chưa rõ nét, chưa phục vụ những mục tiêu cụ thể. Thương hiệu và hình ảnh của NCB chưa in sâu vào khách hàng. Mức độ tham gia vào thị trường liên ngân hàng, thị trường tài chính hầu như chưa phát triển.

✦ **Trình độ công nghệ thông tin và cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin còn quá yếu**

Mạng lưới phòng giao dịch của NCB hiện đang hoạt động theo mô hình độc lập, về mặt kỹ thuật tại các phòng giao dịch đều được cài đặt đầy đủ phần mềm Foxpro. Cơ cấu tổ chức của ngân hàng cũng hoạt động dựa theo mô hình kỹ thuật này và được phân cấp theo phòng giao dịch. Công tác quản lý nhân sự tại các phòng giao dịch chủ yếu phụ trách về tiền lương và chế độ phúc lợi, còn vấn đề thăng tiến và phát triển công việc cho cán bộ nhân viên là do hội sở chính quản lý.

Hệ thống phần mềm hiện tại hoạt động theo nguyên tắc lập trình phần mềm Foxpro, tài khoản khách hàng được thiết kế thành các tài khoản số phụ trong nghiệp vụ sổ cái của ngân hàng. Điều này dẫn đến hệ quả là ngân hàng không thể có được cái nhìn toàn cảnh về bất cứ khách hàng nào, không có sự liên kết giữa hai hoặc nhiều tài khoản của cùng một khách hàng. Thêm vào đó thiết kế của hệ thống hiện tại buộc ngân hàng phải tách biệt giữa chức năng giao dịch chứng từ và chức năng thu chi tiền mặt. Khi đến giao dịch tại ngân hàng khách hàng phải đi qua nhiều cửa để hoàn thành cho một giao dịch.

- Vấn đề báo cáo cho lãnh đạo cũng như các cơ quan chức năng khi có yêu cầu thì bị nhiều hạn chế vì hệ thống phần mềm không linh hoạt của chức năng báo cáo, bởi vì tất cả mọi báo cáo đều được lấy từ sổ cái. Để đáp ứng được các nhu cầu báo cáo chi tiết của ngân hàng Nhà nước Việt Nam thì NCB chỉ tạo riêng cho việc báo cáo Ngân hàng Nhà Nước theo qui định khi có yêu cầu.

✦ **Cơ cấu tổ chức, trình độ công nghệ ngân hàng, qui trình nghiệp vụ, quản trị rủi ro chưa theo thông lệ quốc tế**

Kế hoạch mô hình kinh doanh của ngân hàng trong tương lai chưa được xác định rõ, tới thời điểm hiện tại, cơ cấu tổ chức mô hình kinh doanh vẫn còn một số điểm chưa thực sự tối ưu, khác biệt so với thông lệ quốc tế. Công nghệ ngân hàng sử dụng trong công tác điều hành còn lạc hậu. NCB đã nhận được nhiều tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật về cải cách đổi mới hoạt động ngân hàng, tuy nhiên trong nhiều vấn đề, sự cải tiến, chuyển biến của NCB nói riêng và hệ thống ngân hàng nói chung mới ở mức độ nhận thức về các khái niệm mô hình hiện đại của thế giới chưa được áp dụng vào thực tế một cách có hệ thống bài bản. Cơ chế quản lý ngân hàng hiện đại chưa được cụ thể hóa. Một số tồn tại có thể nêu lên là:

- Mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh:

Công tác quản lý rủi ro ngân hàng không tiến kịp cùng tốc độ phát triển của ngân hàng. Công tác này cần được cải tiến ngay để đảm bảo rằng NCB sẽ không chịu mức độ rủi ro vượt quá khả năng chấp nhận của ngân hàng, không phải đối mặt với các tổn thất trong tương lai. Nền tảng cải thiện chức năng quản lý rủi ro là hiện đại hóa các hệ thống và tái

ơ cấu tổ chức. Điều này cho phép Hội đồng quản trị thu được thông tin cần thiết để nắm bắt và quản lý rủi ro cơ bản trong kinh doanh.

Hoạt động kinh doanh của NCB vẫn được kinh doanh tổng hợp, chưa phân bổ rõ ràng theo các mảng ngân hàng bán lẻ, ngân hàng bán buôn. Trách nhiệm của các cán bộ lãnh đạo tại NCB chưa phân cấp rõ ràng. Cơ cấu tổ chức còn thiên về theo ngành dọc và theo phòng ban nghiệp vụ chưa tổ chức theo mảng kinh doanh và theo đối tượng khách hàng như tại các ngân hàng quốc tế hiện đại. Một số hoạt động kinh doanh phức tạp, đòi hỏi trình độ hiểu biết về ngân hàng hiện đại, ngoại ngữ, vi tính giỏi, như nghiệp vụ thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ và nguồn vốn chưa được tập trung hóa vào một môi để đảm bảo cung cấp dịch vụ có hiệu quả và kinh doanh có lãi.

- Cơ cấu tổ chức:

Chức năng và cơ cấu tổ chức không tiến kịp với tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của ngân hàng. Các nghiệp vụ thực hiện chiến lược của giám đốc chưa thực hiện đúng với chiến lược của Hội đồng quản trị, mà thường xuyên các thành viên phải can thiệp ban điều hành kịp thời để chiếm lĩnh cơ hội của thị trường. Một số cơ cấu quan trọng trong mô hình quản trị ngân hàng hiện đại, ví dụ như ủy ban quản lý tài sản nợ, có, ủy ban đầu tư, ủy ban quản lý rủi ro chưa được thành lập.

#### ***Ủy ban quản lý tài sản có và tài sản nợ***

Theo thông lệ quốc tế, các ngân hàng thương mại thường thành lập ủy ban quản lý tài sản nợ có (ALCO). Mục đích của việc thành lập ALCO là nhằm giúp cho việc quản lý tốt hơn các hoạt động của mình. Tuy nhiên cho đến nay, ủy ban ALCO của ngân hàng vẫn chưa được thành lập theo thông lệ của các ngân hàng quốc tế.

#### ***Ủy ban đầu tư và ủy ban quản lý rủi ro***

Theo thông lệ quốc tế, ủy ban đầu tư hoặc ủy ban quản lý rủi ro được thành lập để đảm nhận các công việc phê duyệt các khoản vay lớn, theo dõi tình hình rủi ro tín dụng của ngân hàng, và đưa ra các khuyến nghị để thay đổi chính sách tín dụng, quyết định chính sách đầu tư. Hiện tại ủy ban đầu tư chưa nằm trong cơ cấu tổ chức của NCB chưa thành lập ủy ban này. Các chức năng của ủy ban này chưa được xác định một cách bài bản theo thông lệ quốc tế.

***Quy trình nghiệp vụ và công tác quản trị rủi ro chưa theo thông lệ quốc tế, công nghệ ngân hàng còn lạc hậu***

Hệ thống quản trị rủi ro đang được lãnh đạo ngân hàng Nhon Ái quan tâm triển khai. Tuy nhiên đang ở giai đoạn bắt đầu vừa làm vừa học nên ngân hàng chưa làm được nhiều, các biện pháp chủ yếu tập trung vào các công tác liên quan tới quản lý rủi ro tín dụng là chính, các rủi ro khác chưa được quản lý một cách có hệ thống theo thông lệ quốc tế. Trong quá trình hội nhập NCB cũng chịu tác động mạnh mẽ của thị trường tài chính thế giới, nhất là về tỷ giá, lãi suất, dự trữ ngoại tệ trong khi ngân hàng còn chưa xây dựng được một hệ thống quản trị rủi ro theo các chuẩn mực quốc tế.

Nhiều quy trình nghiệp vụ còn đơn giản, thậm chí thiếu chưa bài bản cần phải được cải tiến để đảm bảo kiểm soát rủi ro trong hoạt động nghiệp vụ. NCB vẫn sử dụng quy trình giao dịch hai cửa. Hiện nay ngân hàng vẫn sử dụng các quy trình nghiệp vụ với việc kiểm tra các bước thực hiện thủ công trên giấy thay vì thực hiện tự động chỉ kiểm tra điểm đầu và điểm cuối và các trường hợp ngoại lệ như tại các ngân hàng quốc tế. Quy trình kiểm tra này làm giảm chất lượng dịch vụ, và kéo dài thời gian thực hiện giao dịch với khách hàng. Bên cạnh đó, hoạt động kiểm tra, kiểm toán nội bộ còn yếu, thiếu tính độc lập, hệ thống thông tin báo cáo tài chính, kế toán và thông tin quản trị chưa đạt chuẩn mực quốc tế.

Trên thực tế NCB mới chỉ thực hiện được một phần công việc của công tác quản lý rủi ro tín dụng. Các nội dung về quản lý rủi ro thị trường và các loại rủi ro khác NCB chưa thực hiện còn hạn chế về trình độ quản lý, trình độ ứng dụng công nghệ thông tin, mức độ hiểu biết của các cán bộ quản lý rủi ro.

Trình độ quản trị rủi ro của NCB còn đang ở mức độ thấp mà cần phải cải tiến một cách tổng thể. Đặc biệt là quản trị rủi ro thanh khoản của ngân hàng còn kém là một điểm yếu hiện đang cản trở ngân hàng tận dụng, biến thế mạnh về nguồn vốn huy động thành lợi nhuận cho ngân hàng. Ngoài ra ngân hàng còn chưa xây dựng được hệ thống quản lý và đo lường chi phí giá thành và hệ thống thông tin quản trị nội bộ theo đúng nghĩa để giúp ngân hàng có thể đo lường và quản lý được kết quả hoạt động của các chi nhánh, từng sản phẩm và dịch vụ ngân hàng...

✦ **Trình độ cán bộ còn bất cập chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập**

Số nhân viên tốt nghiệp đại học chỉ chiếm 48% trong tổng số cán bộ nhân viên của ngân hàng. Mặt bằng trình độ cán bộ còn bất cập, đặc biệt là kiến thức về tin học và công nghệ ngân hàng hiện đại. Do sản phẩm, dịch vụ chưa chuẩn hóa nên cơ cấu tổ chức chưa hoàn toàn theo mô hình ngân hàng hiện đại. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ chưa đáp ứng được yêu cầu trong quá trình hội nhập. Việc đánh giá nhu cầu nhân sự dài hạn cả về số lượng và chất lượng chưa được quan tâm đúng mức, trong khi đó còn thiếu hệ thống khuyến khích hợp lý để thu hút nhân tài và áp dụng công nghệ hiện đại do đặc điểm hạn chế của mô hình ngân hàng thương mại cổ phần nông thôn.

Mặc dù NCB đã có rất nhiều đầu tư và nỗ lực nâng cao mặt bằng trình độ chung của cán bộ công nhân viên, vấn đề năng lực cán bộ, vấn đề đào tạo như thế nào để đáp ứng được nhu cầu phát triển của ngân hàng vẫn còn nhiều bất cập. Nói chung công tác đào tạo còn chưa rõ, đặc biệt là đào tạo bổ sung kiến thức về tin học, ngoại ngữ và công nghệ ngân hàng hiện đại.

Hiện tại, mô hình kinh doanh của ngân hàng trong tương lai chưa được xây dựng rõ ràng, cụ thể. Do đó việc xác định nhu cầu đào tạo và qui hoạch phát triển nguồn nhân lực và xây dựng giáo trình còn nhiều khó khăn. Đào tạo còn mang tính dàn trải, chưa có các khóa đào tạo chuyên sâu. NCB chưa có cảm nang chuẩn hóa các nghiệp vụ một cách chi tiết thống nhất trên toàn hệ thống, điều này ảnh hưởng đến khả năng tự đào tạo của cán bộ nhân viên. Ngân hàng chưa thực hiện phương thức đào tạo từ xa, chưa thuê các công ty tư vấn chuyên về đào tạo.

NỘI DUNG	Ngắn hạn	Trung hạn	Dài hạn
ĐM 1 Cổ đông có tiềm lực tài chính và kinh nghiệm kinh doanh ngân hàng lâu năm, cam kết với sự phát triển của ngân hàng	X		X
ĐM 2 Cơ sở vốn vững mạnh, tỷ lệ an toàn vốn cao và năng lực bổ sung vốn được đảm bảo		X	
ĐM 3 Vị thế chủ đạo và hình ảnh nổi bật tại Cần Thơ và các vùng lân cận			
ĐM 4 Văn hóa tín dụng thận trọng, chính sách và các qui định hợp lý đảm bảo chất lượng tài sản tốt, khả năng phát triển danh mục cho vay khả quan		X	

ĐM 5	Tập trung vào khách hàng cá nhân, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có nhiều tiềm năng, ít rủi ro và cơ hội tăng bán chéo sản phẩm			X
ĐM 6	Ban lãnh đạo ngân hàng cấp tiến và sẵn sàng tiếp cận với cái mới			
ĐY 1	Qui mô và địa bàn hoạt động nhỏ do ảnh hưởng của những hạn chế của mô hình ngân hàng TMCP nông thôn	X		X
ĐY 2	Hiệu quả hoạt động chưa cao, chi phí hoạt động cao hơn đối thủ cạnh tranh			X
ĐY 3	Sản phẩm dịch vụ còn ít và cơ cấu chưa cân đối, hoạt động marketing cần được cải thiện, kênh phân phối hầu hết là truyền thống.			X
ĐY 4	Trình độ công nghệ thông tin và cơ sở hạ tầng CNTT còn quá yếu	X		
ĐY 5	Cơ cấu tổ chức, trình độ công nghệ ngân hàng, qui trình nghiệp vụ, quản trị rủi ro chưa theo thông lệ quốc tế			X
ĐY 6	Trình độ cán bộ còn bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập			X
ĐY 7	Quá phụ thuộc vào nghiệp vụ cho vay tại địa bàn Cần Thơ và lân cận	X		
CH 1	Kinh tế phát triển tạo thêm cơ hội mở rộng thị trường và khách hàng, nhu cầu về dịch vụ, sản phẩm tài chính ngân hàng tăng. Chính trị ổn định, môi trường pháp luật kinh doanh ngày càng được hoàn thiện hơn.			X
CH 2	Hội nhập, hợp tác kinh tế quốc tế mang lại nhiều cơ hội mới.			X
CH 3	Nhu cầu hiện tại về dịch vụ sản phẩm ngân hàng chưa được đáp ứng đầy đủ			X
CH 4	Sự ra đời, không ngừng lớn mạnh và phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ			X
CH 5	Sự không ngừng phát triển và tiềm năng của TP. Cần Thơ			X
NC 1	Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp trong nước tự đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh. Các tổ chức tài chính, ngân hàng nước ngoài mở rộng qui mô hoạt động thì các hạn chế được nói lỏng	X		
NC 2	Ảnh hưởng của hội nhập quốc tế và chuyển dịch cơ cấu của nền kinh tế tới khách hàng của NCB	X		
NC 3	Các vấn đề tồn tại về hệ thống pháp luật và các cơ chế thị trường			X
NC 4	Cạnh tranh thu hút nhân tài có trình độ ngày càng gay gắt			X
NC 5	Mức độ phụ thuộc vào thị trường tài chính quốc tế tăng			X

Ghi chú:

- ĐM : Là điểm mạnh
- ĐY : Là điểm yếu
- CH : Cơ hội
- NC: Nguy cơ



Trong bối cảnh nền kinh tế đất nước đã bước vào cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế, môi trường hoạt động kinh doanh của ngân hàng sẽ có nhiều biến động, ẩn chứa nhiều nguy cơ cũng như cơ hội trong tương lai cho NCB. Đất nước đã tiến hành hội nhập kinh tế quốc tế thành công sẽ đem lại cho NCB nhiều cơ hội như mở rộng thị trường, có điều kiện tranh thủ được công nghệ, kinh nghiệm quản lý và đào tạo đội ngũ cán bộ, phát huy lợi thế so sánh của mình để tăng cường khả năng cạnh tranh quốc tế, nâng cao vị thế của ngân hàng mở rộng thị trường trong nước cũng như trên thương trường quốc tế.

Hiện nay NCB đã tích cực thực hiện triển khai hoạt động theo mô hình ngân hàng thương mại đô thị. Ngân hàng đã mạnh dạn đầu tư công nghệ thông tin, lấy công nghệ thông tin làm nền tảng cho việc phát triển và giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng hiện đại, cải tổ cơ cấu tổ chức và điều hành kinh doanh, tiến hành tập trung hóa quản trị rủi ro, quản lý nguồn vốn và xử lý nghiệp vụ theo các thông lệ quốc tế, nhằm tăng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Những thế mạnh này là tương đối rõ ràng. Ngân hàng có đủ khả năng để chuyển đổi thành công sang mô hình ngân hàng đô thị, củng cố khả năng cạnh tranh mình nếu như khắc phục được những yếu kém về tài chính, tổ chức và điều hành kinh doanh nhanh chóng áp dụng các chuẩn mực quốc tế vào các lĩnh vực quản trị rủi ro, quản trị nguồn vốn và nguồn nhân lực.

## **2.3 GIAI ĐOẠN SAU KHI CHUYỂN ĐỔI LÊN NGÂN HÀNG TMCP ĐÔ THỊ**

### **2.3.1 Cơ hội, thách thức nội lực và khả năng cạnh tranh của Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn – Hà Nội (SHB)**

#### **❖ Cơ hội thị trường**

Sau sự kiện Việt Nam gia nhập WTO, tổ chức thành công APEC và bình thường hóa quan hệ vĩnh viễn với Hoa Kỳ, nền kinh tế Việt Nam đã được dự báo sẽ tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng cao trong những năm tới.

Cùng với môi trường chính trị pháp luật ổn định, môi trường kinh doanh của Việt nam ngày càng dễ dàng và thông thoáng hơn, tự chủ hơn, thương mại hơn. Hệ thống luật pháp của Việt nam đã được sửa đổi và hoàn thiện sao cho phù hợp với thông lệ quốc tế. Việc cải cách ngân hàng cũng như chủ trương cổ phần hóa các ngân hàng quốc doanh được tiến hành nhanh chóng nhằm tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại đáp ứng

được những thách thức trong hội nhập kinh tế quốc tế bằng việc tăng quyền tự chủ trong hoạt động kinh doanh, đảm bảo hoạt động của các ngân hàng thương mại theo các nguyên tắc thị trường.

❖ **Hội nhập, hợp tác kinh tế quốc tế mang lại nhiều cơ hội mới cho SHB**

Hội nhập kinh tế mở ra cơ hội tiếp thu các thành tựu khoa học công nghệ để phát triển kinh tế tránh tụt hậu. Các ngân hàng thương mại, trong đó có SHB có điều kiện trao đổi, hợp tác tiếp cận công nghệ và tận dụng những kinh nghiệm chuyên sâu hơn về các nghiệp vụ ngân hàng, quản trị ngân hàng, quản lý tài sản có và công nợ, quản trị rủi ro, cải thiện chất lượng tín dụng, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn và phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng mới. Từ đó phát huy lợi thế so sánh của mình, tăng cường khả năng cạnh tranh thị trường trong nước cũng như quốc tế, nâng cao vị thế thương hiệu của SHB, cơ hội để mở rộng thị trường hoạt động kinh doanh của mình rộng khắp cả nước, từng bước đưa ngân hàng hoạt động năng động, an toàn, hiệu quả phù hợp với phương châm SHB “*Đối tác tin cậy, giải pháp phù hợp*”

❖ **Sự ra đời, không ngừng lớn mạnh và phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ**

Nền kinh tế Việt Nam rất đa dạng về các loại hình doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau nhưng đối với khu vực kinh tế tư nhân có những bước phát triển nhanh từ sau khi luật doanh nghiệp ra đời. Số lượng các doanh nghiệp mới thành lập đã tăng lên nhanh chóng và dự kiến sẽ đạt con số 500.000 doanh nghiệp vào cuối năm 2010.

Tầm quan trọng các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngày càng tăng trong nền kinh tế. Dự kiến các doanh nghiệp này sẽ đóng góp tới 40% GDP vào cuối 2010. Đây là thành phần kinh tế quan trọng, có thể nói là năng động nhất của nền kinh tế và cũng là thành phần kinh tế mà các ngân hàng mới bắt đầu quan tâm tới.

Trong hoạt động tín dụng rất đa dạng các sản phẩm và dịch vụ thanh toán dành cho các doanh nghiệp và chủ yếu phục vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong mọi thành phần kinh tế. Đối với ngân hàng việc cho vay thành phần kinh tế này sẽ phân tán rủi ro trong hoạt động tín dụng của các ngân hàng, đồng thời sẽ thỏa thuận được lãi suất cho

vay cao hơn các doanh nghiệp lớn như vậy một phần đã tạo thêm lợi nhuận cho các ngân hàng thương mại. Trong tương lai nguồn thu từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ chiếm tỷ trọng lớn cho các ngân hàng trẻ và năng động như SHB xây dựng mối quan hệ chia sẻ lợi ích và phát triển với các khách hàng tiềm năng này, trong khi các doanh nghiệp lớn vẫn giữ mối quan hệ truyền thống với ngân hàng thương mại quốc doanh.

### 2.3.2 Những nguy cơ và thách thức

❖ **Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp trong nước tự đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh. Các tổ chức tài chính ngân hàng nước ngoài mở rộng qui mô hoạt động khi các hạn chế được nới lỏng.**

Các ngân hàng thương mại cổ phần là những đối thủ cạnh tranh chính của SHB, hầu hết các ngân hàng cũng tập trung phục vụ đối tượng khách hàng giống nhau là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các cá nhân và hộ gia đình. Các ngân hàng thương mại cổ phần đang hoạt động có hiệu quả và song song họ cũng tiến hành tăng vốn nhanh, mở rộng mạng lưới hoạt động khắp các địa bàn. Trên một số lĩnh vực dịch vụ, các ngân hàng thương mại cổ phần thậm chí đã đi trước và phát triển mạnh hơn so với các ngân hàng thương mại quốc doanh.

Trong lĩnh vực huy động vốn, hiện nay các ngân hàng thương mại đang phải cạnh tranh với các công ty bảo hiểm, tiết kiệm bưu điện, các công ty cổ phần niêm yết trên thị trường chứng khoán về nguồn vốn trung dài hạn. Các tổ chức tài chính phi ngân hàng có thể cung cấp các sản phẩm riêng lẻ hoặc hỗn hợp, hợp tác với các tổ chức tín dụng phi tín dụng, cạnh tranh với các ngân hàng thương mại, các công ty cổ phần sẽ tích cực hơn trong việc tiếp cận trực tiếp thị trường vốn để thỏa mãn nhu cầu về vốn phát triển sản xuất kinh doanh của mình.

Công ty tiết kiệm bưu điện, hệ thống kho bạc đang là đối thủ cạnh tranh huy động vốn ngắn hạn, tài khoản tiền gửi và dịch vụ thanh toán. Về kỹ thuật, nếu qui định pháp luật cho phép các công ty có mạng lưới và hệ thống công nghệ thông tin tốt có thể sẽ tham gia vào thị trường và trở nên đối thủ cạnh tranh trực tiếp của ngân hàng trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ thanh toán và chuyển tiền.

Trong quá trình hội nhập quốc tế, cạnh tranh sẽ tăng lên từ các ngân hàng nước ngoài khi các hạn chế của Chính phủ Việt Nam được nới lỏng việc mở cửa khu vực tài chính ngân hàng trong quá trình hội nhập với nền kinh tế thế giới. Đặc biệt là khi ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép thành lập ở Việt Nam thay vì hình thức các chi nhánh như hiện nay. Việc phải loại bỏ dần các hạn chế đối với các ngân hàng nước ngoài có nghĩa là các ngân hàng này sẽ từng bước tham gia vào mọi lĩnh vực hoạt động tài chính ngân hàng Việt Nam. Công nghệ hiện đại và trình độ quản lý tiên tiến cũng như nguồn tài chính dồi dào, qui mô hoạt động toàn cầu và dịch vụ đa dạng sẽ là những ưu thế cơ bản tạo ra những sức ép cạnh tranh rất lớn bắt buộc SHB phải tăng thêm vốn đầu tư kỹ thuật, cải tiến phương thức quản lý và hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin để nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh.

❖ **Các vấn đề tồn tại về hệ thống pháp luật và các cơ chế thị trường còn chưa được giải quyết**

Cũng như các ngân hàng Việt Nam khác, SHB còn gặp nhiều khó khăn khác khi hệ thống pháp luật trong nước còn chưa đầy đủ, chưa đồng bộ và nhất quán, còn nhiều bất cập so với nhu cầu hội nhập kinh tế về ngân hàng. Tính thiếu minh bạch của thông tin, đặc biệt là các qui định về tài chính, các loại hợp đồng kinh tế, các chế tài kinh tế... đã gây rất nhiều khó khăn cho các ngân hàng, đặc biệt là các cơ quan đại diện cho việc thực thi của pháp luật còn chưa cao.

❖ **Cạnh tranh thu hút nhân tài ngày càng gay gắt**

Ngành ngân hàng Việt Nam còn non trẻ so với thế giới, hơn thế nữa hiện nay các ngân hàng thương mại tăng cường mở rộng mạng lưới hoạt động, tăng qui mô nên hiện tượng thiếu hụt nhân sự cũng như chuyên dịch chất xám rất lớn gây nên bất ổn trong các ngân hàng thương mại về cấp quản lý có trình độ kinh nghiệm kinh doanh và trình độ quản trị ngân hàng hiện đại là điều dễ hiểu trong giai đoạn hiện nay.

Cạnh tranh thu hút nhân tài sẽ ngày càng gay gắt, các ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng cổ phần trong nước với cơ chế quản lý nhân sự cũng như chế độ lương thưởng hết sức thông thoáng và có nhiều chính sách thu hút, ưu đãi và phát triển nhân sự tốt đang

chiếm ưu thế trong cuộc cạnh tranh về nguồn vốn và thu hút nhân tài, còn các ngân hàng nhỏ sẽ cố gắng tồn tại và phát triển thông qua sự kè cạ với khách hàng.

### 2.3.3 Những điểm mạnh và nội lực

#### ✦ **Cổ đông có tiềm lực tài chính và kinh nghiệm kinh doanh tài chính ngân hàng lâu năm, cam kết với sự phát triển của ngân hàng**

Vốn điều lệ hiện nay của SHB là 2.000 tỷ đồng, mệnh giá mỗi cổ phiếu là 10.000đ, tổng số cổ đông lên trên 3.000 đại diện cho 200 triệu cổ phần. Các cổ đông chiến lược đều có thực lực về tài chính mạnh, có khả năng hỗ trợ và cam kết hỗ trợ tài chính cho ngân hàng khi ngân hàng gặp khó khăn về tài chính. Tính đến 31/12/2007 gồm các cổ đông lớn như: Tập Đoàn Cao Su Việt Nam (VRG), Tập Đoàn than và khoáng sản Việt Nam (TKV), Tập đoàn T&T và các cổ đông phổ thông.

Ban lãnh đạo hiện tại của SHB đều có trình độ chuyên môn nghiệp vụ chuyên ngành tài chính tín dụng, có đạo đức về nghề nghiệp tốt, có kinh nghiệm quản lý ngân hàng lâu năm. Cụ thể các thành viên Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc... đều có kinh nghiệm hoạt động trong ngành trên 10 năm, kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm luôn đạt kế hoạch do đại hội cổ đông đề ra cũng như nguyện vọng của các cổ đông mong muốn.

#### ✦ **Có sở vốn vững mạnh, tỷ lệ an toàn vốn cao và năng lực bổ sung vốn được đảm bảo**

Có thể nói đứng trên phương diện an toàn vốn SHB là một ngân hàng bền vững và cơ sở vốn hiện tại đủ để đảm bảo ngân hàng tiếp tục phát triển nhanh trong thời gian tới. Tỷ lệ an toàn vốn tính toán theo quy định của Ngân hàng Nhà nước đến 31/12/2007 là 98% cao hơn nhiều so với 8% của ngân hàng Nhà nước và tương đương với các ngân hàng mạnh trong khu vực và tốt hơn rất nhiều so với các ngân hàng thương mại khác. Với môi trường kinh tế vĩ mô thuận lợi, hệ thống ngân hàng nói chung, SHB nói riêng đang được đánh giá là hấp dẫn đối với các nhà đầu tư. Đây là một cơ hội tốt cho ngân hàng để huy động thêm vốn phục vụ cho mục đích phát triển trong tương lai.

#### ✦ **Vị thế chủ đạo và hình ảnh nổi bật tại các địa bàn hoạt động và vùng lân cận**

SHB có một vị thế mạnh tại các địa bàn hoạt động với số lượng chi nhánh tại các thành phố lớn và tỉnh thành trọng điểm, các phòng giao dịch được bao phủ rộng rãi và phân bố

đồng đều tại các Quận, huyện... Nhận thức của người dân về SHB là rất ấn tượng và mạnh mẽ. SHB đã xây dựng được mối quan hệ truyền thống chặt chẽ với khách hàng và được đánh giá là ngân hàng thân thiện, nhiệt tình, vui vẻ, trẻ trung và tôn trọng khách hàng.

✦ **Văn hóa tín dụng thận trọng, chính sách và các qui định hợp lý đảm bảo chất lượng tài sản đảm bảo tốt, khả năng phát triển danh mục cho vay khả quan**

Với truyền thống cho vay thận trọng từ khi còn là ngân hàng thương mại cổ phần nông thôn. SHB luôn duy trì trong việc cho vay thận trọng, chọn lọc khách hàng một cách khách quan nhằm hạn chế tối đa nợ quá hạn tăng, danh mục nợ quá hạn tính đến cuối 2007 tỷ lệ chỉ khoảng 1,36% trên tổng dư nợ cho vay. Chất lượng tín dụng luôn được quan tâm và đánh giá cao, tỷ lệ cho vay được phân tán một cách hợp lý, luôn duy trì tính thanh khoản của SHB ở mức độ cao.

✦ **Ban lãnh đạo ngân hàng cấp tiến và sẵn sàng tiếp cận cái mới, luôn có tư duy cho sự nghiệp phát triển.**

Từ khi SHB được ngân hàng Nhà nước Việt Nam công nhận là một ngân hàng đô thị, ban lãnh đạo đã sẵn sàng lãnh nhận những thử thách mới và đề ra chiến lược cho sự phát triển chung của ngân hàng trong đó đề cập hàng đầu là về nhân sự. Để thu hút được các nhân tài đến cộng tác, làm việc trước hết SHB phải đưa ra nhiều chính sách ưu đãi hấp dẫn hơn các ngân hàng khác như: Phương tiện đi lại cho cấp lãnh đạo, phát hành cổ phiếu ưu đãi, cho vay đến toàn thể cán bộ nhân viên tạo điều kiện cải thiện cuộc sống... Đến hiện nay SHB đã qui tụ được bộ khung trong ban lãnh đạo đa phần là những người có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao cấp luôn sẵn sàng chấp nhận những áp lực trong cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Họ đều là những người trẻ tuổi giàu nhiệt huyết, yêu nghề và mong muốn có một môi trường năng động áp dụng các phương pháp quản lý theo chuẩn mực quốc tế, nhằm không ngừng nâng cao kiến thức và có điều kiện phát huy sở trường của mình.

#### 2.3.4 Điểm yếu của ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội

✦ **Qui mô và địa bàn hoạt động chưa lớn, Hiệu quả hoạt động chưa cao, chi phí hoạt động cao hơn đối thủ cạnh tranh**

Do địa bàn hoạt động hiện nay chỉ có tại TP.Cần Thơ, TP.HCM, Hà Nội, Kiên Giang và Hậu Giang chưa mở rộng khắp các tỉnh thành trong cả nước.

Bên cạnh đó, khả năng sinh lời của Ngân hàng thấp do phải đầu tư chi phí ban đầu lớn để mở rộng mạng lưới hoạt động và tốc độ tăng vốn điều lệ cao.

Tuy nhiên, năng suất lao động còn thấp thể hiện qua số dư tín dụng, tài sản, huy động vốn trên đầu cán bộ nhân viên còn rất thấp so với các đối thủ cạnh tranh.

✦ **Sản phẩm dịch vụ còn ít và cơ cấu chưa cân đối, hoạt động marketing cần phải được cải thiện, kênh phân phối hầu hết là truyền thống.**

Hiện tại, dịch vụ ngân hàng của SHB còn đơn điệu, tính tiện ích chưa cao, chưa đa dạng, chưa thiết kế cho từng nhóm khách hàng khác nhau. Rất nhiều sản phẩm và dịch vụ hiện đã được cung cấp trên thị trường nhưng ngân hàng chưa thực hiện đầu tư máy ATM phát hành dịch vụ thẻ. Ngân hàng tập trung nhiều vào các sản phẩm cho vay truyền thống mà ít quan tâm tới các sản phẩm huy động vốn và dịch vụ giá trị gia tăng như kinh doanh tiền tệ, kinh doanh vàng, cho thuê tài chính, quản lý quỹ, kinh doanh bất động sản và quản lý tài sản.

Tín dụng vẫn là hoạt động chủ yếu tạo thu nhập cho ngân hàng, các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại khác như thanh toán qua ngân hàng, môi giới kinh doanh, tư vấn tài chính chưa phát triển. Thu từ hoạt động tín dụng còn chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu và thu nhập từ dịch vụ đạt rất thấp.

## **2.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của SHB qua các năm**

### **2.4.1 Tình hình huy động vốn**

Trong những năm gần đây đặc biệt trong năm 2007 và đầu năm 2008, thị trường chứng kiến cuộc chạy đua huy động vốn của các ngân hàng thương mại. Sự cạnh tranh của các ngân hàng thương mại nhằm thu hút nguồn vốn nhàn rỗi trong dân cư khá quyết liệt, thông qua các dịch vụ chăm sóc khách hàng, lãi suất cạnh tranh và các chương trình khuyến mãi có giá trị lớn để thu hút khách hàng. Ngoài ra, thị trường chứng khoán cũng là một kênh huy động vốn đặc biệt thuận lợi của các ngân hàng.

Nguồn vốn huy động của SHB các năm qua đều tăng cao là do việc SHB đã không ngừng mở rộng mạng lưới chi nhánh, tính đến 31/12/2005 nguồn vốn huy động là

196.991 triệu đồng, năm 2006 tổng vốn huy động đạt 770.001 triệu đồng. Tốc độ tăng trưởng vốn huy động duy trì ở mức cao, năm 2006 tăng 290,88% so với năm 2005; năm 2007 đạt 9.896.652 tăng 1.185,28% so với tổng nguồn vốn huy động cả năm 2006.

**Bảng 2: Nguồn vốn huy động**

*ĐVT: triệu đồng*

Năm Chỉ tiêu	2005	2006	2007	So sánh 06/05		So sánh 07/06	
				Số tuyệt đối	Số tương đối(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
<b>Phân loại theo kỳ hạn</b>	<b>196.991</b>	<b>770.001</b>	<b>9.896.652</b>	<b>573.010</b>	<b>290,88</b>	<b>9.126.651</b>	<b>1.185,28</b>
- Ngắn hạn	135.921	674.220	9.610.651	538.299	396,03	8.936.431	1.325,45
- Trung, dài hạn	61.070	95.781	286,001	34.711	56,83	190.220	198,60
<b>Phân theo cơ cấu</b>	<b>196.991</b>	<b>770.001</b>	<b>9.896.652</b>	<b>573.010</b>	<b>290,88</b>	<b>9.126.651</b>	<b>1.185,28</b>
- TCTD	20.000	402.000	7.091.784	382.000	1.910	6.689.784	1.664,13
- Khách hàng	176.991	368.001	2.804.868	191.010	107,92	2.436.867	662,19

*(Nguồn từ SHB)*

Nguồn vốn huy động phân theo kỳ hạn chủ yếu là do huy động ngắn hạn, năm 2005 chiếm 69%, năm 2006 chiếm 87,56% và năm 2007 chiếm 97,11% trong tổng nguồn huy động.

Nguồn vốn huy động phân theo cơ cấu năm 2005 chủ yếu là do huy động từ tiền gửi của khách hàng chiếm tỷ trọng 89,85%, sang năm 2006 cơ cấu huy động vốn đã có sự thay đổi số vốn huy động từ các TCTD chiếm 52,21% và năm 2007 chiếm tỷ trọng là 71,66% tổng nguồn vốn huy động. Hiện chưa có vốn nhận từ chính phủ trong tổng nguồn vốn.

#### 2.4.2 Tình hình hoạt động tín dụng

Theo công bố của tổng cục thống kê, tăng trưởng tổng sản phẩm trong nước (GDP) của Việt Nam năm 2006 là 8,17% so với năm 2005 – mức cao nhất trong 10 năm qua – là một trong những nền kinh tế tăng trưởng hàng đầu Châu Á và thế giới. Do nền kinh tế tăng trưởng liên tục nên nhu cầu về vốn rất lớn đẩy hệ thống các ngân hàng trong nước trong giai đoạn vừa qua phát triển khá nóng.

Trong bối cảnh biến động của nền kinh tế xã hội, SHB đã không ngừng nâng cao năng lực tái cơ cấu và chấn chỉnh bộ máy hoạt động, sửa đổi quy chế và quy trình nghiệp vụ



tín dụng thích ứng với điều kiện vùng miền, ngành nghề kinh doanh, đưa các sản phẩm dịch vụ cho vay hấp dẫn linh hoạt đến nhiều đối tượng khách hàng. Ngoài ra, SHB luôn kiểm soát chất lượng tín dụng, tập trung đầu tư vốn trên cơ sở thận trọng an toàn. Nhờ đó, hoạt động tín dụng của SHB đã được sự tăng trưởng và bền vững.

Tính đến cuối năm 2005 tổng dư nợ tín dụng của SHB đạt 229.849 triệu đồng, năm 2006 tổng dư nợ đạt 492.984 triệu đồng tăng 114,48% so với năm 2005. Năm 2007 tổng dư nợ đạt 4.273.502 triệu đồng tăng 748,61% so với năm 2006. Trong đó cho vay chủ yếu tập trung vào cho vay khách hàng chiếm đa số.

#### ❖ Tăng trưởng dư nợ tín dụng

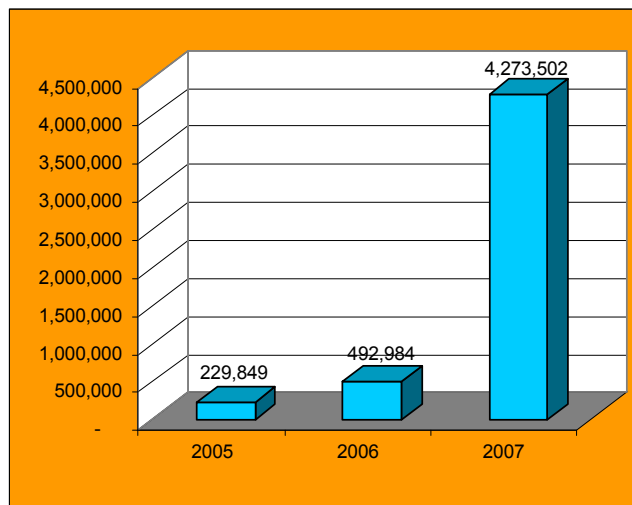
**Bảng 3: Dư nợ tín dụng từ năm 2005-2007**

*DVT: triệu đồng*

Chi tiêu \ Năm	2005	2006	2007	So sánh 06/05		So sánh 07/06	
				Số tuyệt đối	Số tương đối(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
<b>Tổng dư nợ tín dụng</b>	<b>229.849</b>	<b>492.984</b>	<b>4.273.502</b>	<b>263.135</b>	<b>114,48</b>	<b>3.780.518</b>	<b>766,86</b>
- TCTD	0	0	90.000	0	0	90.000	100
- Khách hàng	229.849	492.984	4.183.502	263.135	114,48	3.690.518	748,61

*(Nguồn từ SHB)*

**Biểu đồ 1: Tốc độ tăng trưởng dư nợ tín dụng từ năm 2005-2007**



### ❖ Cơ cấu nợ theo tổ chức kinh tế dân cư

Cơ cấu danh mục cho vay khách hàng của toàn hệ thống SHB không ngừng được mở rộng theo hướng đa dạng hóa sản phẩm tín dụng và mở rộng địa bàn cho vay, ngành nghề cho vay và đối tượng cho vay. Qua đó nhằm giảm thiểu rủi ro tín dụng và phù hợp với định hướng phát triển thành ngân hàng bán lẻ đa năng và hiện đại.

#### ◆ Theo hình thức cho vay

**Bảng 4: Cơ cấu dư nợ theo hình thức cho vay năm 2005-2007**

*DVT: triệu đồng*

Chi tiêu \ Năm	2005	2006	2007	So sánh 06/05		So sánh 07/06	
				Số tuyệt đối	Số tương đối(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
Cho vay ngắn hạn	171.112	300.530	2.704.454	129.418	75,63	2.403.924	799,89
Cho vay trung và dài hạn	45.283	155.432	1.521.220	110.149	243,24	1.365.788	878,70
Cho vay từ nguồn tài trợ của CP hoặc các TCNN	13.454	37.022	47.828	23.568	175,17	10.806	29,19
<b>Tổng cộng</b>	<b>229.849</b>	<b>492.984</b>	<b>4.273.502</b>	<b>479.530</b>	<b>114,48</b>	<b>3.780.518</b>	<b>766,86</b>

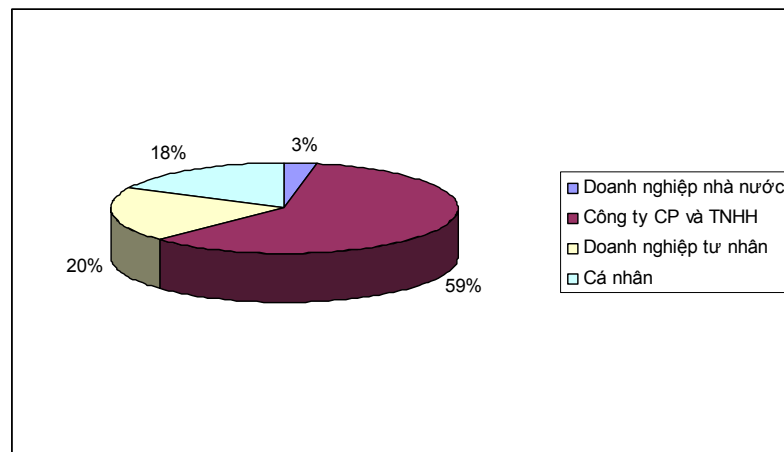
*(Nguồn từ SHB)*

Tổng dư nợ cho vay năm 2005 đạt 229.849 triệu đồng, năm 2006 đạt 492.984 triệu đồng tăng 114,48% so với năm 2005. Năm 2007 đạt 4.273.502 triệu đồng tăng 766,86% so với năm 2006. Qua số liệu ta nhận thấy SHB cho vay đa số là hợp đồng tín dụng trong ngắn hạn, chỉ tính năm 2007 dư nợ cho vay ngắn hạn chiếm 63,28 % so với tổng dư nợ. Vì SHB mới chuyển đổi mô hình hoạt động nên việc huy động vốn nhân rồi trong dân cư chưa cao nên phải huy động từ các tổ chức kinh tế khác nên để đảm bảo được tính thanh khoản thì SHB đầu tư cho vay ngắn hạn là hợp lý.

#### ◆ Cho vay theo thành phần kinh tế

**Bảng 5: Dư nợ cho vay theo thành phần kinh tế***ĐVT: triệu đồng*

Chỉ tiêu \ Năm	Năm			So sánh 06/05		So sánh 07/06	
	2005	2006	2007	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
Doanh nghiệp nhà nước	0	5.000	124.680	5.000	-	119.680	2.393,6
Công ty CP và TNHH	14.300	46.094	2.552.429	31.794	222,34	2.506.335	5.437,44
Doanh nghiệp tư nhân	0	43.737	838.829	43.737	-	795.092	1.817,89
Cá nhân	215.549	398.153	757.564	182.604	84,72	359.411	90,27
<b>Tổng</b>	<b>229.849</b>	<b>492.984</b>	<b>4.273.502</b>	<b>263.135</b>	<b>-</b>	<b>3.780.518</b>	<b>766,86</b>

*(Nguồn từ SHB)***Biểu đồ 2: Tỷ trọng cho vay theo thành phần kinh tế tại thời điểm 31/12/2007****2.4.3 Doanh thu, chi phí, lợi nhuận của SHB****Bảng 6 : Doanh thu của ngân hàng từ 2005-2007***ĐVT: triệu đồng*

Chỉ tiêu \ Năm	Năm			So sánh 06/05		So sánh 07/06	
	2005	2006	2007	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
Thu từ lãi	25.035	50.806	496.012	25.771	102,93	445.206	876,29
Thu ngoài lãi	2.386	3.657	123.816	1.271	53,26	120.159	3.285,73
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>27.421</b>	<b>54.463</b>	<b>619.828</b>	<b>27.042</b>	<b>98,61</b>	<b>565.365</b>	<b>1.038,07</b>

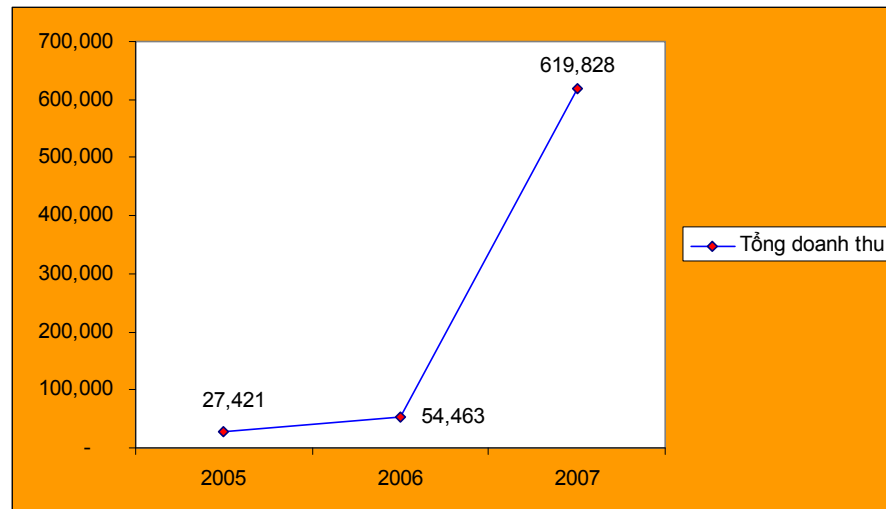
*(Nguồn từ SHB)*

- Tổng thu từ lãi năm 2005 là 25.035 triệu đồng, năm 2006 là 50.806 triệu đồng tăng 25.771 triệu đồng tương đương 102,93% so năm 2005, năm 2007 là 496.012 triệu đồng đạt 876,29% so với năm 2006.

- Tổng Thu ngoài lãi năm 2005 là 2.386 triệu đồng, năm 2006 là 3.657 triệu đồng tăng 53,26% so với năm 2005. Năm 2007 là 123.816 triệu đồng, tăng 3.285,73% so với năm 2006.

- Tổng doanh thu năm 2005 là 27.421 triệu đồng, năm 2006 đạt 54.463 triệu đồng tăng 98,61% so với năm 2006, năm 2007 đạt 619.828 triệu đồng tăng 1.038,07% so với năm 2006.

**Biểu đồ 3: Tốc độ tăng trưởng doanh thu năm 2005-2007**



**Bảng 7: Chi phí của ngân hàng từ 2005-2007**

*ĐVT: triệu đồng*

Chi tiêu \ Năm	2005	2006	2007	So sánh 06/05		So sánh 07/06	
				Số tuyệt đối	Số tương đối(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
Chi từ lãi	14.726	24.149	350.279	9.423	63,98	326.130	1.350,49
Chi ngoài lãi	5.327	20.518	93.314	15.191	285,16	72.796	354,79
<b>Tổng chi phí</b>	<b>20.053</b>	<b>44.667</b>	<b>443.593</b>	<b>24.614</b>	<b>122,74</b>	<b>398.926</b>	<b>893,11</b>

*(Nguồn từ SHB)*

- Tổng chi từ lãi năm 2005 là 14.726 triệu đồng, năm 2006 là 24.149 triệu đồng tăng 63,98% so năm 2005, năm 2007 là 350.279 triệu đồng tăng 1.350,49% so với năm 2006.
- Tổng chi ngoài lãi năm 2005 là 5.327 triệu đồng, năm 2006 là 20.518 triệu đồng tăng 285,16% so với năm 2005. Năm 2007 là 93.314 triệu đồng, tăng 354,79% so với năm 2006.
- Tổng chi phí năm 2005 là 20.053 triệu đồng, năm 2006 đạt 44.667 triệu đồng tăng 122,74% so với năm 2006, năm 2007 đạt 443.593 triệu đồng tăng 893,11% so với năm 2006.

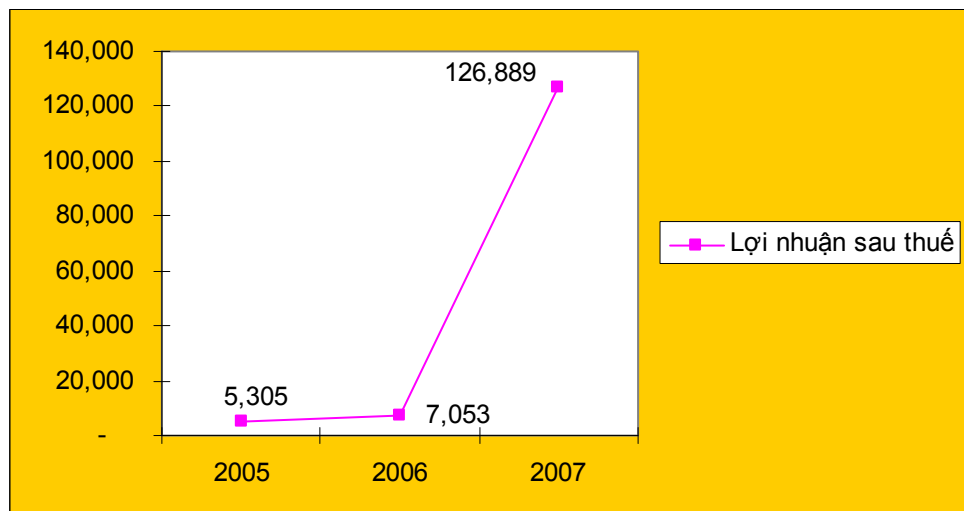
**Bảng 8: Lợi nhuận của ngân hàng từ 2005-2007**

*ĐVT: triệu đồng*

Chi tiêu \ Năm	2005	2006	2007	So sánh 06/05		So sánh 07/06	
				Số tuyệt đối	Số tương đối(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
- Lợi nhuận trước thuế	7.368	9.796	176.235	2.428	32,95	166.439	1.699,05
- Thuế thu nhập DN	2.063	2.743	49.346	680	32,96	46.603	1.698,98
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>5.305</b>	<b>7.053</b>	<b>126.889</b>	<b>1.748</b>	<b>32,95</b>	<b>119.836</b>	<b>1.699,08</b>

*(Nguồn từ SHB)*

**Biểu đồ 4: Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận năm 2005-2007**



**Bảng 9: Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2005-2007***ĐVT: Triệu đồng*

Chi tiêu \ Năm	Năm			So sánh 06/05		So sánh 07/06	
	2005	2006	2007	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)	Số tuyệt đối	Số tương đối(%)
Tổng giá trị tài sản	292.897	1.322.481	12.367.440	1.029.584	351,51	11.044.959	835,17
Tổng vốn huy động	196.991	770.001	9.896.652	573.010	290,88	9.126.651	1.185,28
Tổng dư nợ	229.849	492.983	4.273.502	263.134	114,48	3.780.519	766,87
Tổng thu nhập kinh doanh	27.421	54.463	619.828	27.042	98,61	565.365	1.038,07
Thuế phải nộp	2.063	2.743	49.346	680	32,96	46.603	1.698,98
Lợi nhuận trước thuế	7.368	9.796	176.235	2.428	32,95	166.439	1.699,05
Lợi nhuận sau thuế	5.305	7.053	126.889	1.748	32,95	119.836	1.699,09

*(Nguồn từ SHB)*

- Tổng vốn huy động năm 2005 đạt 196.991 triệu đồng, năm 2006 đạt 770.001 triệu đồng tăng 573.010 triệu đồng, tương đương 290,88% so với năm 2005. Năm 2007 đạt 9.896.652 triệu đồng, tăng 9.126.651 triệu đồng, tương đương 1.185,28% so với năm 2006.

- Tổng dư nợ năm 2005 đạt 229.849 triệu đồng, năm 2006 đạt 492.893 triệu đồng tăng 263.134 triệu đồng, tương đương 114,48% so với năm 2005. Năm 2007 đạt 4.273.502 triệu đồng, tăng 3.780.519 triệu đồng, tương đương 766,87% so với năm 2006.

- **Tổng lợi nhuận** năm 2005 đạt 5.305 triệu đồng, năm 2006 đạt 7.053 triệu đồng tăng 1.748 triệu đồng, tương đương 32,95% so với năm 2005. Năm 2007 đạt 126.889 triệu đồng, tăng 119.836 triệu đồng, tương đương 1.699,09% so với năm 2006.

*Như vậy:* Nhìn vào kết quả hoạt động kinh doanh của SHB ngay sau khi chuyển đổi mô hình hoạt động từ nông thôn lên đô thị được một năm đã thể hiện sự thành công vượt bậc. Đây là kết quả nói lên SHB đã chuyển mình kịp thời để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh như hiện nay.

## 2.5 Các sản phẩm và dịch vụ

### 2.5.1 Hoạt động kinh doanh ngoại tệ và thanh toán

Hoạt động thanh toán của SHB trong giai đoạn 2005 – 2007 đã có sự thay đổi căn bản, cùng với việc chuyển đổi mô hình ngân hàng, từ việc hoạt động kinh doanh ngoại tệ và

thanh toán của SHB trong năm 2005 chưa phát sinh thì trong năm 2006 hoạt động kinh doanh này đã được triển khai và bước đầu đem lại thu nhập. Năm 2007 SHB tiếp tục mở rộng quan hệ thanh toán, với các ngân hàng trong và ngoài nước.

### **2.5.2 Dịch vụ thẻ ATM**

Để không ngừng cố gắng cung cấp dịch vụ ngày càng hoàn hảo cho khách hàng trong hoạt động sử dụng tiền mặt, với hệ thống trang thiết bị công nghệ thông tin tiên tiến nhất, SHB đã liên kết với VCB triển khai dịch vụ thẻ thanh toán và rút tiền tự động.

Sử dụng thẻ sẽ thuận tiện, an toàn số tiền trong tài khoản tiền gửi cá nhân của bạn mở tại SHB. Không phải mang tiền theo người mà bạn vẫn có tiền sử dụng. Thông qua hệ thống máy VCB - ATM được lắp đặt nhiều điểm trên toàn quốc, VCB - ATM sẵn sàng cung cấp các dịch vụ ngân hàng cá nhân trong và ngoài giờ làm việc.

Bằng một vài thao tác đơn giản, bạn có thể tự thực hiện nhiều nghiệp vụ khác nhau tại máy VCB - ATM. Thời gian giao dịch chỉ tính bằng giây.

- SHB đang giới thiệu thẻ ghi nợ Solid Card SHB, một phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt an toàn, hiện đại, tiện ích với nhiều dịch vụ gia tăng. Khách hàng gửi tiền vào thẻ và sử dụng bằng tiền của mình. Tuy nhiên chủ thẻ Solid Card SHB có thể sử dụng thấu chi thẻ, tuy nhiên hạn mức thấu chi do SHB xét cấp.

## **2.6 NHẬN XÉT:**

### **2.6.1 Những mặt thuận lợi đã đạt được**

#### **➤ Thuận lợi:**

- Sự đoàn kết nội bộ nhất trí cao trong Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động quản trị, điều hành kinh doanh của SHB được hiệu quả.

- SHB có chính sách thu hút cán bộ nhân viên hấp dẫn, tạo môi trường làm việc cho cán bộ nhân viên phát huy khả năng của mình, không áp đặt. Chính vì vậy, trong những năm qua đã thu hút một số lượng lớn cán bộ nhân viên chủ chốt như: các trưởng phó phòng ban nghiệp vụ có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm làm việc trong ngành ngân hàng về công tác tại SHB.

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cán bộ nhân viên luôn được ban lãnh đạo SHB quan tâm và tạo điều kiện tối đa.

- SHB luôn nhận được sự quan tâm giúp đỡ của chính quyền địa phương các cấp, của NHNN Việt Nam, NHNN địa phương nơi SHB đặt trụ sở, chi nhánh, sự tín nhiệm của khách hàng, quý cổ đông...đã tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh của SHB ngày càng phát triển bền vững.

➤ **Những mặt đạt được:**

- Hoàn thành kế hoạch tăng vốn điều lệ từ 500 tỷ đồng lên 2.000 tỷ đồng.
- Ký kết hợp tác chiến lược toàn diện với Tập đoàn công nghiệp than khoáng sản Việt Nam, Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam, và hai tập đoàn kinh tế này là cổ đông lớn của SHB sau khi tăng vốn điều lệ lên 2.000 tỷ đồng (mỗi tập đoàn chiếm tỷ lệ 15%/vốn điều lệ). Bên cạnh đó, SHB cũng ký kết hợp tác chiến lược với Hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam Hà Nội và Tổng công ty LiLAMA...
- Cơ bản hoàn thành bộ máy điều hành, các phòng ban chức năng hội sở tại Hà Nội chuẩn bị cho việc chuyển Hội sở chính từ Cần Thơ ra Hà Nội.
- Thương hiệu SHB ngày càng trở nên nổi tiếng và thân thuộc với khách hàng trên phạm vi toàn quốc chỉ trong thời gian ngắn.
- Mở rộng mạng lưới hoạt động kinh doanh khắp các tỉnh thành trong cả nước
- Xây dựng mới và ban hành lại hoàn chỉnh quy trình nghiệp vụ để phù hợp với quy mô phát triển của ngân hàng.
- Tốc độ tăng trưởng vượt bậc từ tổng tài sản hơn 1.300 tỷ đồng cuối năm 2006 lên trên 12.367 tỷ đồng đến cuối tháng 12/2007. Đây là thành công rất đáng khích lệ cho SHB vì quy mô hoạt động của toàn hàng được nâng cao rõ nét qua một số nghiệp vụ chủ yếu: Tín dụng, thị trường liên ngân hàng, kinh doanh ngoại tệ và các dịch vụ khác
- Hoạt động thanh toán quốc tế trong năm 2007 phát triển mạnh với doanh số thanh toán quốc tế trong năm 2007 đạt 540,895 tỷ đồng, đạt chỉ tiêu kế hoạch đề ra và doanh thu phí dịch vụ thanh toán quốc tế trong năm 2007 đạt 485,22 triệu đồng. Ngoài ra, SHB cũng đã thiết lập đại lý và mở tài khoản ngoại tệ tại hai ngân hàng nước ngoài là: Citibank – New York và Commerzbank – Germany, theo đó SHB sẽ kích hoạt tài khoản USD tại Citibank – New York và Euro tại Commerzbank – GE để phục vụ cho hoạt



động nghiệp vụ thanh toán quốc tế ngay sau khi NHNN chấp thuận cho SHB thực hiện nghiệp vụ thanh toán quốc tế trực tiếp.

- Tham gia thanh toán điện tử liên ngân hàng (CITAD) trong toàn hệ thống SHB từ đó tạo điều kiện thuận lợi trong việc thanh toán chuyển tiền trong nước một cách nhanh chóng cho khách hàng và nâng cao uy tín của SHB trong hệ thống ngân hàng.

- SHB kết hợp với các đối tác chiến lược và chủ trì thành lập Công ty chứng khoán Sài Gòn – Hà Nội (SHS), Công ty quản lý Quỹ (SHF) đã đi vào hoạt động chính thức, Công ty phát triển hạ tầng kinh doanh bất động sản Sài Gòn – Hà nội (dự kiến ra đời trong quý 4/2008), ngoài ra SHB cũng kết hợp với Tập đoàn công nghiệp than khoáng sản Việt Nam đang xúc tiến thành lập Công ty bảo hiểm SHB – VINACOMIN.

- Phát triển và cung cấp cho khách hàng sản phẩm dịch vụ khách hàng cá nhân, doanh nghiệp đa dạng và tiện ích.

- Xây dựng và duy trì văn hóa tín dụng thận trọng và các chính sách, quy trình hợp lý đảm bảo chất lượng tín dụng nợ xấu 1%/tổng dư nợ.

## 2.6.2 Những khó khăn và hạn chế của SHB

### ➤ Những khó khăn:

Bên cạnh những mặt thuận lợi đã làm được, SHB còn gặp một số khó khăn sau:

- Thủ tục tăng vốn điều lệ còn nhiều phức tạp các ngân hàng thương mại hoạt động dưới 2 Luật: Luật các TCTD và Luật chứng khoán, đồng thời khi tăng vốn và thực hiện các hoạt động khác phải xin phép của NHNN Việt Nam và UBCK Nhà nước gây mất nhiều thời gian trong việc thực hiện tăng vốn điều lệ năm 2007 của SHB.

- Diễn biến tình hình kinh tế phức tạp, giá dầu liên tục tăng, giảm kéo theo chỉ số giá tiêu dùng tăng lên 2 con số, thị trường chứng khoán trong năm 2007 biến động bất thường, giá vàng tăng cao, thị trường bất động sản gia tăng nhanh chóng rồi lại đóng băng...những yếu tố này cũng ảnh hưởng đến hoạt động huy động vốn trong dân cư của SHB gặp không ít khó khăn.

### ➤ Những mặt hạn chế của SHB:

Có thể nói trong năm 2007 hoạt động kinh doanh của SHB tăng trưởng vượt bậc, tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế để khắc phục:

- Sản phẩm huy động vốn chưa đa dạng do SHB phát triển sản phẩm còn chậm.
- Dịch vụ ngân hàng của SHB còn đơn điệu, chưa đa dạng, chưa thiết kế cho từng nhóm khách hàng khác nhau nên thu hút khách hàng chưa mạnh.
- Mạng lưới đang trong quá trình phát triển nên còn hạn chế so với các Ngân hàng thương mại khác.
- Việc tăng vốn điều lệ được phê chuẩn chậm vì vậy ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của SHB, chính thức đến ngày 31/12/2007 SHB mới hoàn thành việc tăng vốn lên 2.000 tỷ đồng. Do vậy, đồng vốn tăng lên chưa được sử dụng hiệu quả trong năm tài chính 2007 và không phát huy được tác dụng tích cực.
- Về thanh khoản đối với SHB trong giai đoạn bùng nổ lãi suất như vừa qua của hệ thống ngân hàng thương mại trong nước cũng đã rất vất vả trong việc cạnh tranh để huy động vốn tiết kiệm dân cư và các tổ chức kinh tế.
- Từ những khó khăn chung của nền kinh tế đang trong giai đoạn hy sinh tốc độ tăng trưởng nhanh và tập trung chống lạm phát nên đã ảnh hưởng trực tiếp đến tỷ suất lợi nhuận của ngành ngân hàng nói chung và SHB nói riêng.
- Hệ thống máy ATM còn bị phụ thuộc vào Ngân hàng Vietcombank nên chưa hoàn toàn chủ động trong việc phát triển sản phẩm thẻ đa năng.
- Nhân sự cấp cao của SHB chưa đưa ra được một định hướng chiến lược toàn diện cho việc tuyển dụng nhân sự mà thực hiện theo nhu cầu khi có phát sinh.
- Việc đào tạo nhân sự và huấn luyện nghiệp vụ chưa bài bản và chuyên nghiệp, đa phần là thuê ngoài nhằm hỗ trợ vào đào tạo theo thời vụ.
- Các sản phẩm tín dụng đa số là cho vay truyền thống, chưa đưa ra được những sản phẩm hoàn toàn mới nhằm tăng trưởng tín dụng.

## **CHƯƠNG 3: NHỮNG GIẢI PHÁP ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN – HÀ NỘI SAU KHI CHUYỂN ĐỔI TỪ NÔNG THÔN LÊN ĐÔ THỊ**

### **3.1 Chiến lược hoạt động kinh doanh từ năm 2008-2010**

#### **3.1.1 Tầm nhìn chiến lược của SHB**

◆ **Tôn chỉ hoạt động:** SHB sẽ trở thành một ngân hàng bán lẻ đa năng hàng đầu tại Việt Nam, phấn đấu đến năm 2010 trở thành một tập đoàn tài chính để cung cấp sản phẩm dịch vụ đa dạng cho các thị trường có chọn lựa, ngân hàng hoạt động vững mạnh và an toàn, phát triển bền vững đáp ứng các yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.

◆ **Mục tiêu tổng quát:** Mở rộng hoạt động một cách vững chắc, an toàn, bền vững về tài chính, áp dụng công nghệ thông tin hiện đại, cung cấp các dịch vụ và tiện ích thuận lợi, đa dạng và thông thoáng đến các doanh nghiệp và các tầng lớp dân cư ở đô thị và nông thôn, duy trì khả năng sinh lời, phát triển và bồi dưỡng nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng nhanh chóng với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

◆ **Nguyên tắc hoạt động:** Để đạt được mục tiêu tổng quát nói trên, ngân hàng phải quán triệt 5 nguyên tắc trong công tác điều hành ngân hàng, cụ thể là:

- Áp dụng nhất quán các thông lệ quốc tế trong công tác điều hành ngân hàng;
- Phát triển và đưa ra thị trường những sản phẩm dịch vụ tài chính đa dạng nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng, tạo lập danh tiếng về chất lượng phục vụ khách hàng, độ tin cậy và mức giá cả cạnh tranh;
- Đẩy mạnh áp dụng công nghệ thông tin, lấy công nghệ thông tin làm cơ sở để phát triển mô hình ngân hàng hiện đại;
- Hoạt động trên cơ sở thận trọng về tài chính và luôn nhận thức được tầm quan trọng của quản lý rủi ro, bảo toàn tài sản và duy trì khả năng thanh toán là tối cần thiết cho sự thành công của ngân hàng; phát huy tối đa nguồn lực tài chính trên nguyên tắc đảm bảo an toàn hoạt động và nâng cao khả năng sinh lời;

- Đầu tư vào con người, phát triển năng lực của cán bộ, nhân viên, khuyến khích sự cống hiến xuất sắc, thưởng công xứng đáng với thành tích và tạo điều kiện cho họ có cơ hội phát triển toàn diện.

◆ **Mục tiêu phấn đấu cụ thể trong thời kỳ từ năm 2008 đến 2010**

Các mục tiêu phấn đấu cụ thể được xây dựng phù hợp với chương trình hành động, lộ trình hội nhập của ngành ngân hàng Việt Nam. Để thực hiện thành công cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế, trở thành một trong 10 ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu tại Việt Nam, SHB sẽ phát huy sức mạnh, nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển bền vững, nắm bắt các cơ hội phát triển ở khu vực thành thị bằng việc tập trung vào thực hiện thành công 9 mục tiêu phấn đấu cụ thể sau đây:

✓ Thị trường mục tiêu sẽ là các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao như: sản xuất Than, khoáng sản, xây dựng giao thông đô thị, thủy điện, thiết bị y tế, cao su, đóng tàu biển và một số phòng dịch vụ ...vv. Đặc biệt là tập trung vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong các lĩnh vực:

- Doanh nghiệp xuất nhập khẩu
- Doanh nghiệp sản xuất, xây dựng, vận tải, viễn thông
- Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bất động sản
- Doanh nghiệp hoạt động sản xuất may mặc, giày da...

✓ Khách hàng tiêu dùng và hộ gia đình

- Khách hàng tiêu dùng ở mức trung lưu tại các thành phố
- Khách hàng trẻ tuổi ở thế hệ mới ( từ 22-35 tuổi)
- Các Doanh nghiệp tư nhân, tiểu thương tại các chợ và khu thương mại...
- Hộ gia đình tại thành thị và nông thôn

✓ Một số khách hàng lớn có chọn lọc ( Kể cả các doanh nghiệp Nhà nước, Doanh nghiệp liên doanh hay các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài ) Tất cả đều được lựa chọn và phát triển có tính chiến lược lâu dài. Tùy theo từng giai đoạn phát triển, SHB sẽ đưa ra các chỉ tiêu cụ thể trong cơ cấu nhóm khách hàng của SHB.

✓ Kế hoạch thành lập và đầu tư vào các công ty

Từ 2008-2010, SHB thành lập và đầu tư vào các công ty sau: Công ty chứng khoán và công ty quản lý quỹ, công ty cho thuê tài chính, công ty bảo hiểm, công ty cổ phần đầu tư và môi giới kinh doanh bất động sản, công ty mua bán nợ...

✓ Khu vực mục tiêu:

- Ngoài 5 thành phố lớn Hà Nội, thành phố HCM, Đà Nẵng, Hải Phòng và Cần Thơ, SHB sẽ chú trọng phát triển khu vực: Quảng Ninh, Đắc Lắc, Đắc Nông, Ưông Bí, Lâm Đồng, Đồng Nai, Cẩm Phả...
- Các Tỉnh có tăng trưởng kinh tế cao và mật độ dân cư cao như: Vinh, Huế, Nha Trang, Vũng Tàu, Lạng Sơn, An Giang, Kiên Giang
- Các Khu vực công nghiệp cạnh các thành phố lớn như: Vĩnh Phúc, Hưng Yên, Bắc Ninh, Chu Lai, Bình Dương, Đồng Nai, Qui Nhơn...
- Ngoài ra SHB sẽ chú trọng mở rộng mạng lưới tại các khu công nghiệp lớn.

✓ **Mục tiêu phát triển các sản phẩm, dịch vụ truyền thống và dịch vụ mới.**

Từng bước phát triển sản phẩm dịch vụ mới trên nền tảng đầu tư công nghệ hiện đại, tiên tiến sao cho phù hợp với từng nhu cầu khách hàng và yêu cầu hội nhập

✓ **Mục tiêu phát triển thương hiệu, đổi mới công nghệ thông tin ngân hàng**

Phát triển thương hiệu và thực hiện xây dựng văn hóa doanh nghiệp của SHB, từng bước đưa SHB trở thành ngân hàng thân thiện với khách hàng đi theo đúng phương châm "Đối tác tin cậy, giải pháp phù hợp" đến với toàn thể khách hàng tại các địa bàn trên toàn quốc;

Đẩy mạnh tiến độ triển khai và áp dụng công nghệ thông tin, trước mắt nâng cấp ngay cơ sở hạ tầng công nghệ hiện tại và trong năm 2008 sẽ mua hẵn Corebanking mới hiện đại đầy đủ chức năng phục vụ cho sự phát triển nhanh, bền vững của SHB. Xây dựng và phát triển hệ thống thông tin quản trị trên nền tảng của hệ thống ngân hàng cốt lõi phù hợp, thực hiện công tác quản lý tập trung theo mô hình ngân hàng hiện đại, lấy công nghệ thông tin làm cơ sở.

✓ **Mục tiêu nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý vốn:**

Quản trị nguồn vốn tập trung nhằm giảm chi phí vốn đầu vào, chi phí thanh khoản và nâng cao hiệu quả công tác nguồn vốn, luôn luôn đảm bảo tính thanh khoản cao:

- Mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh: Nâng cao năng suất lao động, đầu tư vào đào tạo con người phát triển năng lực của từng nhân viên, đào tạo chuyên sâu theo nhu cầu công việc. Tăng cường huấn luyện, đào tạo và đào tạo lại tại chỗ, khuyến khích tự học để nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn của nhân viên.
- Mục tiêu cải tiến công tác quản trị rủi ro: Đầu tư xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập, và toàn diện theo tiêu chuẩn quốc tế để phát triển bền vững trên cơ sở nâng cao chất lượng tín dụng và hiệu quả hoạt động;
- Mục tiêu tái cơ cấu tổ chức: cải cách cơ cấu tổ chức và điều hành nhằm đưa SHB trở thành một ngân hàng hiện đại, đa năng theo tiêu chuẩn quốc tế, lấy phục vụ khách hàng làm mục tiêu hoạt động;
- Mục tiêu cải tiến công tác kiểm tra kiểm toán nội bộ: Nâng cao năng lực điều hành và phát triển các kỹ năng quản trị ngân hàng hiện đại, nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác kiểm tra, kiểm toán nội bộ trong toàn hệ thống của SHB.

### **3.1.2 Chiến lược phát triển kinh doanh của SHB**

#### **Các tiêu chí lựa chọn chiến lược**

Chiến lược đưa ra phải đảm bảo phù hợp với tầm nhìn và kế hoạch chiến lược của ngân hàng là trở thành một ngân hàng bán lẻ đa năng là một trong 10 ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu tại Việt Nam. Chiến lược kinh doanh cũng cần phải phù hợp với điều kiện và đặc thù của SHB, khắc phục điểm yếu về công nghệ thông tin, khả năng sinh lời, hiệu quả kinh doanh, cơ cấu thị trường và sản phẩm dịch vụ, kinh nghiệm quản lý và cơ cấu tổ chức cũng như điều hành theo các ngân hàng hiện đại trên thế giới.

#### **◆ Chiến lược phát triển kinh doanh**

Để thành công trong quá trình cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế đã trở thành một trong những lựa chọn hàng đầu tại Việt Nam. SHB đã lên kế hoạch nhằm phát huy thế mạnh, khắc phục các mặt còn yếu kém, nắm bắt cơ hội và cải thiện vị thế cạnh tranh.

##### **◆ Chiến lược phát triển kinh doanh mới**

Kế hoạch kinh doanh mới của ngân hàng được xây dựng dựa trên cơ sở hệ thống công nghệ thông tin với tâm điểm là hệ thống ngân hàng cốt lõi hoàn toàn mới và cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại và phù hợp. Hệ thống công nghệ thông tin mới này sẽ

là nền tảng cho sự phát triển nhanh và bền vững của SHB trong tương lai, cho phép ngân hàng cung cấp các sản phẩm dịch vụ mới tới khách hàng, đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng và nâng cao năng lực và khả năng sinh lời của hoạt động kinh doanh ngân hàng. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ chiếm vị trí đặc biệt ưu tiên trong giai đoạn này.

Chiến lược phát triển của SHB sẽ là mục tiêu nâng cao giá trị ngân hàng đối với các nhà đầu tư tiềm năng và giá trị thực tế của ngân hàng đối với các cổ đông hiện tại khi chuyển đổi mô hình hoạt động. Yếu tố chính giúp ngân hàng đạt được mục tiêu này là xây dựng hình ảnh và thương hiệu vững mạnh. Điều này đòi hỏi phải nâng cấp và tổ chức mở rộng ngay mạng lưới chi nhánh và các phòng giao dịch, xây dựng hình ảnh mới cho ngân hàng, thực hiện các chiến dịch quảng cáo nâng cao nhận thức của công chúng về ngân hàng, tổ chức các hoạt động nghiên cứu tiếp thị sản phẩm, dịch vụ hiệu quả và xây dựng văn hóa ngân hàng, văn hóa phục vụ khách hàng nhằm củng cố thương hiệu SHB tại các thị trường mục tiêu.

♦ Hiện đại hóa công nghệ thông tin nhằm thực hiện thành công kế hoạch mới

Trên nguyên tắc chính sức mạnh của các nguồn lực của SHB kết hợp với việc sử dụng hiệu quả công nghệ thông tin mới, tổ chức kinh doanh và khả năng tổ chức là những yếu tố chính tạo lên lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng, chứ không phải đơn giản là việc mua và sở hữu công nghệ hiện đại mà thôi. Lợi thế cạnh tranh thường xuất phát từ yếu tố con người chứ không phải từ hệ thống công nghệ.

Kế hoạch hiện đại hóa công nghệ thông tin tại SHB sẽ được triển khai theo các bước liên tiếp như sau:

- Đầu tư mua mới và đưa vào vận hành hệ thống Corebanking ngân hàng cốt lõi mới và các hệ thống công nghệ thông tin liên quan. Bước này có mục tiêu chính là chuẩn bị cho kế hoạch hiện đại hóa ngân hàng.
- Đầu tư thiết lập mạng dữ liệu trên toàn quốc
- Tái cơ cấu ngân hàng và cải tiến qui trình nghiệp vụ.

♦ **Chiến lược phát triển thị trường và khách hàng.**

Tiếp tục đầu tư củng cố vị thế tại thị trường chính là: Hà Nội, TP.HCM, TP.Cần Thơ, Đà Nẵng, Hải Phòng, Đà Lạt và thị trường là các công ty con của các cổ đông chiến lược là tập đoàn Than và khoáng sản Việt Nam và Tập đoàn Cao su Việt Nam.

Tập trung đầu tư vào phát triển các phân khúc thị trường đem lại hiệu quả đầu tư cao tại các đô thị loại 1&2. Thị trường này sẽ phát triển mạnh mẽ trong tương lai do tỷ lệ tiết kiệm và tốc độ tăng trưởng thu nhập cao của khu vực dân cư.

- Đối tượng khách hàng mục tiêu sẽ là các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao như: sản xuất than, khoáng sản, xây dựng, giao thông đô thị, thủy điện, thiết bị y tế, đóng tàu và một số ngành dịch vụ khác... Đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong các lĩnh vực như:

- Doanh nghiệp xuất khẩu
- Doanh nghiệp sản xuất, xây dựng, viễn thông
- Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bất động sản
- Khách hàng tiêu dùng và hộ gia đình
- Khách hàng tiêu dùng ở mức trung lưu và thượng lưu tại các thành phố
- Thế hệ mới (tuổi từ 25 đến 40)
- Doanh nghiệp tư nhân
- Hộ gia đình
- Một số khách hàng lớn có chọn lọc (kể cả doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp liên doanh, hay doanh nghiệp vốn 100% vốn nước ngoài) được lựa chọn và phát triển có tính chiến lược lâu dài. Tùy theo từng giai đoạn phát triển, SHB sẽ đưa ra các chỉ tiêu cụ thể trong cơ cấu khách hàng của mình.

#### ✦ **Chiến lược phát triển sản phẩm và dịch vụ**

Chiến lược phát triển sản phẩm mới của SHB sẽ tập trung chủ yếu vào bổ sung các sản phẩm và dịch vụ còn thiếu trên thị trường. Phương hướng phát triển sẽ tập trung vào việc nâng cấp các sản phẩm hiện có theo hướng thêm tiện ích và nâng cao mức độ chuẩn hóa và tăng sự đa dạng của các lựa chọn.

- Phát triển dịch vụ và sản phẩm ngân hàng bán lẻ tại các đô thị để phục vụ doanh nghiệp. Đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường. Từng



bước phát triển nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ tại các trọng điểm kinh tế trên nền tảng ứng dụng CNTT.

- Đầu tư phát triển thị trường đô thị bằng các sản phẩm đa dạng, tiêu chuẩn hóa cao thông qua mạng lưới phân phối rộng, áp dụng tối đa CNTT. Phát triển các sản phẩm dịch vụ có khả năng sinh lãi ngay như kinh doanh nguồn vốn và ngoại tệ, các sản phẩm tiền gửi, tài trợ xuất nhập khẩu và thanh toán quốc tế,...Tập trung mở rộng các sản phẩm dịch vụ hiện có, tránh cung cấp các sản phẩm dịch vụ mới quá phức tạp. Phát triển các sản phẩm tiền gửi liên kết, tiền gửi hỗn hợp trên nền tảng nâng cấp cơ sở hạ tầng CNTT.

- Tận dụng các cơ hội tham gia các kế hoạch do các tổ chức quốc tế tài trợ. Đẩy mạnh hoạt động vốn ủy thác.

- Phân bổ đầu tư danh mục tín dụng của SHB: dư nợ cho vay ngắn hạn là 70%, dư nợ cho vay trung hạn đạt 30%. Theo ước tính, lãi suất cho vay cá nhân bình quân khoảng 1,3%/tháng, lãi suất cho vay doanh nghiệp là 1,0%/tháng, lãi suất cho vay trung và dài hạn đối với doanh nghiệp bình quân khoảng 1,1%/tháng.

- Đa dạng hóa các sản phẩm tài chính hiện nay theo kế hoạch mở rộng tiện ích, kết hợp với các đối tác như các công ty bảo hiểm, các công ty bất động sản để phát triển các sản phẩm phức hợp. Cố gắng bán chéo các sản phẩm và dịch vụ khác của ngân hàng.

- Phát triển các sản phẩm quản lý nguồn vốn và kinh doanh ngoại tệ. Đẩy mạnh mảng kinh doanh kiều hối.

- Áp dụng hệ thống lãi suất tiết kiệm theo nhiều bậc để thu hút các khách hàng với lượng tiền gửi lớn, đồng thời giảm chi phí vốn đối với các tài khoản có số dư thấp.

- Phát triển hệ thống thông tin quản trị giúp ngân hàng phân tích mức sinh lời của từng khách hàng, sản phẩm và dịch vụ nhằm tập trung nguồn lực đầu tư vào các đối tượng khách hàng, loại hình sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng cao hơn.

- Quản lý nguồn vốn tập trung nhằm làm giảm chi phí vốn đầu vào, chi phí thanh khoản và nâng cao hiệu quả của công tác nguồn vốn, từng bước đưa kinh doanh nguồn vốn thành một trong những nguồn thu nhập phi tín dụng lớn của ngân hàng.

◆ **Chiến lược xây dựng và hoàn thiện hệ thống quản lý rủi ro**

Tập trung nguồn lực xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập và toàn diện theo tiêu chuẩn quốc tế để nâng cao chất lượng quản lý rủi ro, hiệu quả hoạt động, tạo tiền đề cho phát triển bền vững.

- Xây dựng và áp dụng hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập và toàn diện nhằm đánh giá và giám sát các loại rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động và hệ thống một cách khách quan, nhất quán và toàn diện trong toàn hàng.
- Xây dựng sổ tay tín dụng theo mô hình hiện đại và triển khai các hệ thống phụ trợ để tiếp tục củng cố hoạt động quản lý tín dụng giữ vững chất lượng tài sản.
- Áp dụng hệ thống tính điểm tín dụng dân cư, tín dụng doanh nghiệp vừa và nhỏ để phân loại khách hàng vay và xác định lãi suất phù hợp cho từng nhóm đối tượng khách hàng.
- Thành lập ủy ban ALCO và ủy ban quản lý rủi ro, cải tiến hệ thống kiểm tra kiểm toán nội bộ.
- Xây dựng và triển khai hệ thống thông tin quản trị trên nền tảng của hệ thống kế toán theo tiêu chuẩn quốc tế, tăng hiệu quả quản lý rủi ro toàn hệ thống.

#### ◆ **Chiến lược phát triển nguồn nhân lực và đào tạo**

Nâng cao năng suất lao động và xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới phục vụ khách hàng. Đầu tư phát triển nguồn nhân lực xây dựng một lực lượng lao động có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu của một ngân hàng hiện đại, tâm huyết với sự phát triển đi lên của ngân hàng.

- Xây dựng và áp dụng hệ thống đo lường công việc của nhân viên, khuyến khích sự xuất sắc, tiến hành thưởng công theo thành tích và tạo điều kiện cho họ chia sẻ sự thành công của ngân hàng.
- Đầu tư vào con người và phát triển năng lực nhân viên. Đào tạo chuyên sâu theo yêu cầu công việc, tích cực áp dụng CNTT để đào tạo từ xa, tăng cường huấn luyện và đào tạo tại chỗ, khuyến khích tự học để nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên.
- Đầu tư đào tạo lại theo qui trình nghiệp vụ đã được đào tạo, ứng dụng hệ thống CNTT mới như một phần của công tác triển khai hệ thống CNTT ngân hàng sẽ được đầu tư mới.

- Nâng cao năng suất lao động và xây dựng văn hóa ngân hàng hướng tới khách hàng. Tiến hành đào tạo chuyên sâu theo yêu cầu công việc, tích cực áp dụng CNTT để đào tạo từ xa, tăng cường huấn luyện và đào tạo tại chỗ, khuyến khích tự học để nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên.

◆ **Chiến lược hiện đại hóa và phát triển hạ tầng công nghệ thông tin**

Ngân hàng sẽ thực hiện theo những chính sách sau đây đối với các hệ thống và thành phần CNTT:

- Công nghệ mới: Ngân hàng sẽ đưa vào sử dụng một công nghệ mới khi công nghệ này có trên thị trường với giá cả hợp lý và đã được chứng minh trong môi trường hoạt động tối thiểu là một năm trên thị trường nội địa hoặc quốc tế. Chính sách này đảm bảo là cơ sở hạ tầng công nghệ của ngân hàng sẽ duy trì được tính cạnh tranh và không đem lại những rủi ro hoặc chi phí không cần thiết.

- Môi trường công nghệ đồng nhất: toàn bộ môi trường công nghệ cần được giữ một cách càng đơn giản và nhất quán càng tốt, với các phiên bản phần mềm thích hợp, đặc biệt là về những thành phần kiến trúc chính: thiết bị phần cứng, phần mềm hệ thống, cơ sở dữ liệu, lớp giữa, mạng và ứng dụng của người sử dụng. Chính sách này đảm bảo là ngân hàng sẽ triển khai được các chuẩn công nghệ phù hợp đồng nhất giữa tất cả các hệ thống và giao diện, giảm bớt được tính phức tạp và chi phí liên quan đến việc duy trì các công nghệ khác nhau hoặc những phiên bản khác nhau của cùng một công nghệ.

- Tiêu chuẩn công nghệ: ngân hàng sẽ đưa vào triển khai những tiêu chuẩn công nghệ được chấp nhận và sử dụng rộng rãi trong ngành công nghệ thông tin nói chung và ngành ngân hàng nói riêng. Chính sách này đảm bảo là ngân hàng sẽ tiếp cận được với những công nghệ phù hợp và công nghệ này sẽ thích hợp với môi trường CNTT hiện tại của ngân hàng.

- Bảo mật công nghệ thông tin: toàn bộ các thành phần trong môi trường và cơ sở hạ tầng công nghệ của ngân hàng đều sẽ được đưa vào trong phạm vi của chế độ bảo mật công nghệ. Hệ thống bảo mật này sẽ được triển khai và sử dụng một cách phù hợp và trọn vẹn cho toàn bộ các thành phần công nghệ với chi phí hợp lý và không gây ra những ảnh hưởng không cần thiết đến quy trình làm việc của người sử dụng. Chính sách

bảo mật đối với các hệ thống và thành phần công nghệ này cho phép ngân hàng có được một chế độ bảo mật truy nhập và bảo mật dữ liệu đầy đủ, có thể chống lại được cả virus và sự tấn công từ bên ngoài.

### **3.2 Kế hoạch phát triển kinh doanh giai đoạn 2008-2010**

#### **3.2.1 Lĩnh vực ngân hàng cá nhân**

Xét về tổng quát, thị trường ngân hàng phục vụ đối tượng là cá nhân và hộ gia đình tại các đô thị hiện nay ở Việt Nam còn chưa được các ngân hàng quan tâm đúng mức. SHB sẽ tích cực đầu tư phát triển mảng ngân hàng cá nhân tại thị trường đô thị bằng các sản phẩm đa dạng, đơn giản, dễ hiểu, có tính đại chúng, tính phổ cập và tiêu chuẩn hóa cao thông qua mạng lưới rộng, và các kênh phân phối khác nhằm áp dụng tối đa công nghệ thông tin.

SHB tập trung đầu tư và phát triển nhóm khách hàng có thu nhập từ trung bình trở lên bằng các sản phẩm ngân hàng bán lẻ. SHB nhận định đây là thị trường tiềm năng trong tương lai và cần phải đầu tư mạnh nhằm đi trước đón đầu cơ hội phát triển bằng các sản phẩm tiện ích cao và áp dụng tối đa công nghệ thông tin.

Ngân hàng phân đầu phục vụ các yêu cầu của khách hàng cá nhân mọi nơi, mọi lúc bằng việc triển khai các sản phẩm, dịch vụ đa dạng như phone banking, internet banking, mobile banking, SMS Banking,...

##### **3.2.1.1 Cơ sở khách hàng**

✓ **Nhóm khách hàng trẻ:** Những người trong lứa tuổi từ 20/25 đến 35/40 mới bắt đầu đi làm hoặc đã đi làm được một thời gian và đang trong giai đoạn tích lũy tài sản để thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng tức thì (ví dụ như trả một phần tiền mua nhà) hay cho các khoản chi tiêu quan trọng khác trong tương lai như chuẩn bị cho con cái đi học. Đặc điểm của nhóm khách hàng này là nhu cầu tiêu dùng lớn hơn khả năng thu nhập. Do vậy nhu cầu về vay nợ để mua ô tô hay các thiết bị gia dụng và chi tiêu rất lớn. Ngân hàng sẽ tập trung phục vụ các khách hàng thuộc nhóm này do mặt bằng trình độ học vấn tốt, triển vọng thăng tiến nghề nghiệp và thu nhập trong tương lai của các khách hàng này sẽ khá ổn định. Bên cạnh đó, trong đời người giai đoạn này được xem là thời gian tích lũy, chuẩn bị cho kế hoạch dài hạn trong tương lai. Vì vậy, nhóm này ít có những hoạt động

mang tính đầu tư, nếu có thường có độ rủi ro cao. Đây sẽ là nhóm khách hàng tiềm năng, đặc biệt là cho các sản phẩm tín dụng dài hạn của ngân hàng. Nhóm này hiện chiếm khoảng 35% dân số Việt Nam.

✓ **Nhóm khách hàng thuộc lứa tuổi trung niên (35/40 đến 55/60):** những người trong lứa tuổi này đã đi làm được một thời gian dài, nghề nghiệp và thu nhập ổn định. Mức độ thu nhập là tương đối khá và thường nhiều hơn nhu cầu tiêu dùng hằng ngày. Thời gian này được coi là thời gian củng cố các kế hoạch dài hạn như chuẩn bị cho con đi du học, dành tiền mua nhà,... chủ yếu được thực hiện trong giai đoạn này. Một số lớn trong nhóm này có khả năng tích lũy tài sản có thể dùng để đầu tư cho kế hoạch nghỉ hưu trong tương lai, mua sắm bất động sản hay dành tiền cho con đi du học. Họ cũng bắt đầu tiết kiệm hoặc có đầu tư nhưng một cách thận trọng. Nhu cầu đầu tư dài hạn của nhóm này bắt đầu tăng nhưng mức độ rủi ro thường ở mức trung bình bởi vì những người thuộc lứa tuổi này muốn duy trì an toàn vốn, không muốn rủi ro cho tài sản của mình. Do vậy nhu cầu sử dụng sản phẩm và dịch vụ ngân hàng thường hỗn hợp giữa tiền gửi và tín dụng.

✓ **Nhóm khách hàng ở lứa tuổi về hưu (sau 55/60):** những người trong lứa tuổi này bắt đầu nghỉ hưu: đối với nhóm khách hàng này, các khoản thu nhập từ bảo hiểm xã hội, lương hưu, bảo hiểm nhân thọ và từ các khoản đầu tư trước đây là đủ cho các chi phí sinh hoạt thông thường. Đây là giai đoạn tiêu dùng, ở giai đoạn này thu nhập thường giảm sút, hơn nữa do không có thêm các khoản thu nhập khác (trừ một vài trường hợp tìm việc làm thêm hoặc làm tư vấn), nhóm người này muốn đảm bảo an toàn cho tài sản của mình. Bên cạnh đó, nhóm người này cũng phải cân bằng nhu cầu đảm bảo an toàn cho giá trị danh nghĩa của tài sản với việc bảo vệ giá trị của tài sản trước lạm phát. Những người ở lứa tuổi 60 tại Việt Nam có tuổi thọ trung bình trên 75 tuổi tức họ còn sống thêm ít nhất 15 năm nữa. Nhìn chung khách hàng thuộc lứa tuổi này thiên về nhu cầu gửi tiền và hầu như không vay của ngân hàng.

**Bảng 10: Phân loại theo đối tượng khách hàng**

<b>Đối tượng khách hàng</b>	<b>Mức thu nhập của khách hàng</b>	<b>Nhu cầu khách hàng</b>	<b>Đặc điểm khách hàng</b>
Thanh niên (từ 20/25 – 35/40 tuổi)	Mức độ thu nhập không cao với nhu cầu tiêu dùng lớn hơn thu nhập	Nhu cầu thiên về các sản phẩm tín dụng	Đang trong giai đoạn tích lũy tài sản, triển vọng thăng tiến nghề nghiệp và thu nhập tốt
Trung niên (từ 35/40 – 55/60 tuổi)	Mức độ thu nhập cao và khá ổn định. Nhu cầu chi tiêu các khoản lớn như mua nhà, mua xe, cho con đi học	Nhu cầu đồng đều giữa các sản phẩm tiền gửi và tín dụng	Có trình độ và nghề nghiệp ổn định
Người già (từ 55/60 tuổi trở lên)	Mức độ thu nhập vừa phải nhưng có tính ổn định cao. Nhu cầu chi tiêu ít	Nhu cầu thiên về các sản phẩm tiết kiệm tiền gửi khác nhau	Hầu hết đã về nghỉ hưu

### 3.2.1.2 Marketing khách hàng

Hiện nay SHB đang lên kế hoạch tăng cường nhận thức của khách hàng về những sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới thị trường và khách hàng. SHB đã xây dựng các chỉ tiêu và mục tiêu cho từng nhân viên. Các chương trình marketing sẽ được xây dựng riêng cho từng đối tượng như nhóm khách hàng đại chúng, nhóm khách hàng thu nhập khá, nhóm khách hàng có thu nhập cao. SHB cũng sẽ xây dựng kế hoạch phát triển các kênh phân phối không truyền thống khác. SHB tiếp tục tích cực đầu tư mở rộng và cải tạo, trang bị lại mạng lưới phòng giao dịch tại các vị trí thuận lợi cho khách hàng giao dịch. Đào tạo đội ngũ cán bộ giao dịch lịch sự, có kinh nghiệm và trình độ giao tiếp với khách hàng.

### 3.2.1.3 Chiến lược phát triển nghiệp vụ ngân hàng cá nhân

Đầu tư phát triển mạnh nghiệp vụ ngân hàng cá nhân là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển kinh doanh của SHB. Để đạt được các mục tiêu phát triển lĩnh vực ngân hàng bán lẻ đa năng như đã xây dựng, SHB dự kiến sẽ phát triển cơ sở khách hàng hiện tại và tích cực bán chéo sản phẩm, dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ và phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới để phục vụ nhu cầu ngày càng tăng và đa dạng của khách hàng.

SHB có phương châm kinh doanh là phục vụ khách hàng mọi lúc, mọi nơi và cung cấp các tiện ích ngân hàng cho khách hàng trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Chiến lược phát triển nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ bao gồm các cấu thành như sau:

- Tập dụng tối đa mạng lưới và cơ sở khách hàng để nâng tỷ lệ bán chéo sản phẩm.
- Phát triển mở rộng cơ sở khách hàng có thu nhập từ trung bình khá trở lên.
- Phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới đa dạng phục vụ nhu cầu ngày càng phức tạp của khách hàng lấy dịch vụ thẻ làm trung tâm trên cơ sở thanh toán qua tài khoản của khách hàng mở tại SHB.
- Tập trung đầu tư phát triển dịch vụ thẻ tín dụng và cho vay tiêu dùng: thời gian này SHB sẽ liên kết với Vietcombank phát triển mạng thẻ nội địa (ATM) thẻ tín dụng quốc tế như: Visa card, Master card,...
- Tối ưu hóa lãi suất tiết kiệm, phát triển các dịch vụ thanh toán và các sản phẩm thanh toán nhằm giảm chi phí vốn đầu vào.

### **3.2.2 Lĩnh vực ngân hàng phục vụ doanh nghiệp**

#### **3.2.2.1 Tổng quát và cơ sở khách hàng doanh nghiệp**

Các sản phẩm ngân hàng bán buôn của Ngân hàng bao gồm các sản phẩm tín dụng, các sản phẩm phi tín dụng và các loại dịch vụ khác có giá trị giao dịch lớn, độ phức tạp cao và thường được thiết kế phù hợp với những nhu cầu riêng biệt của từng khách hàng. Ngân hàng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của mình tới khách hàng thông qua mạng lưới phòng giao dịch. Hiện tại các nghiệp vụ ngân hàng bán buôn của ngân hàng nặng về tín dụng và huy động tiền gửi mà chưa chú trọng đúng mức các loại hình sản phẩm và dịch vụ giá trị gia tăng khác.

Ngân hàng sở hữu một cơ sở khách hàng doanh nghiệp lớn tại TP.HCM, Hà Nội, Cần Thơ, Đà Nẵng, Hải Phòng, Đà Lạt, Đồng Nai...

Các doanh nghiệp là các công ty sản xuất than và khoáng sản, các công ty con của tập đoàn than và khoáng sản Việt Nam, các công ty trực thuộc của Tập đoàn cao su Việt Nam... và Các Doanh nghiệp tại các khu công nghiệp. Mục tiêu của SHB là tăng cơ sở khách hàng doanh nghiệp thuộc các địa bàn như trình bày nêu trên, đặc biệt là các khách hàng doanh nghiệp lớn.

### **3.2.2.2 Chiến lược phát triển nghiệp vụ ngân hàng bán buôn**

- Xây dựng danh sách khách hàng mục tiêu.
- Đáp ứng nhu cầu khách hàng thông qua cơ cấu tổ chức theo đối tượng khách hàng.
- Phát triển các sản phẩm chiến lược nhằm tăng doanh thu và lợi nhuận.
- Nâng cao chất lượng của danh mục tín dụng.
- Tăng cường sử dụng hệ thống điện tử trực tuyến để phân phối các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng.
- Thành lập và đưa vào thử nghiệm hệ thống nhân viên quan hệ khách hàng như tại các ngân hàng nước ngoài tiên tiến.

### **3.2.2.3 Chiến lược phát triển lĩnh vực kinh doanh nguồn vốn và ngoại tệ**

- Quản lý vốn tập trung.
- Xây dựng nền tảng kinh doanh dựa trên nguyên tắc phục vụ nhu cầu khách hàng.
- Nâng cao khả năng bán chéo các sản phẩm và dịch vụ.
- Phát triển thêm các sản phẩm và dịch vụ mới.
- Chuyên nghiệp hóa và nâng cao năng lực kinh doanh của khối kinh doanh nguồn vốn và ngoại tệ.
- Nâng cấp hệ thống thông tin quản lý tập trung xây dựng hệ thống quản trị rủi ro theo thông lệ quốc tế.

### **3.2.2.4 Quản lý thanh khoản và thị trường liên ngân hàng**

Ngân hàng sẽ có thể tham gia mạnh mẽ hơn vào thị trường liên ngân hàng như một tổ chức giao dịch thường xuyên trên thị trường.



Phòng quản lý vốn và kinh doanh ngoại tệ sẽ chịu trách nhiệm quản lý thanh khoản của toàn hệ thống. Mục tiêu của công tác quản lý thanh khoản là đạt được một tỷ lệ lợi nhuận hợp lý trong khi vẫn đảm bảo tuân thủ các quy định về tính thanh khoản của ngân hàng Nhà Nước và các chính sách quy định quản lý rủi ro thanh khoản do ủy ban ALCO ban hành.

### **3.2.2.5 Lĩnh vực đầu tư và kinh doanh giấy tờ có giá và ngoại hối**

Phòng quản lý nguồn vốn và kinh doanh tiền tệ chịu trách nhiệm quản lý danh mục đầu tư vào các loại giấy tờ có giá theo các quy định và tiêu chí do ủy ban ALCO đề ra bao gồm:

- Tín phiếu, trái phiếu ngân hàng Nhà Nước, trái phiếu chính phủ, trái phiếu của các NHTM quốc doanh, trái phiếu đô thị của TP.Hà Nội, TP.HCM.
- Mua cổ phần của các công ty trực thuộc của tập đoàn than và khoáng sản Việt Nam cổ phần hóa, SHB sẽ tham gia mua cổ phần ít nhất chiếm 10% trên vốn pháp định của công ty đó.
- Mua cổ phần của các tổ chức kinh tế, các TCTD khác.

### **3.2.3 Lĩnh vực phát triển mạng lưới và kênh phân phối**

#### **3.2.3.1 Mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch và các điểm giao dịch**

Hiện nay SHB có 8 chi nhánh, trên 30 phòng giao dịch được trải rộng khắp các TP. Lớn như TP.Cần Thơ, TP.HCM, Hà Nội, Đà Nẵng, Quảng Ninh, Bình Dương, Đà Lạt, Đồng Nai. Để phục vụ cho kế hoạch phát triển hoạt động đến 2010 SHB sẽ tập trung mở rộng mạng lưới tại: Hà Nội, TP.HCM, Đà Nẵng, Cần Thơ, Hải Phòng, Quảng Ninh, Uông Bí, Hòn Gai, Cẩm Phả, Đắc Lắc, Lâm Đồng, Đắc Nông, Khánh Hòa, Vũng Tàu, An Giang, Kiên Giang... và Các khu công nghiệp lớn tại: Hà Nội, TP.HCM, Bình Dương, Đồng Nai, Đà Nẵng, Cần Thơ.

#### **3.2.3.2 Hệ thống máy rút tiền tự động ATM và hệ thống giao dịch từ xa**

Đối với các ngân hàng hiện đại thì hệ thống ATM là rất quan trọng để đảm bảo chất lượng dịch vụ khách hàng, nâng cao hình ảnh mà vẫn kiểm soát được chi phí. Do còn hạn chế về cơ sở hạ tầng và trình độ CNTT, tại thời điểm hiện tại SHB liên kết với Vietcombank triển khai thực hiện thẻ ATM. SHB xây dựng một trung tâm thẻ.

Để đảm bảo việc phát triển hệ thống ATM và các sản phẩm dịch vụ thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ có hiệu quả cao, SHB sẽ tổ chức nghiên cứu xác định các địa điểm thích hợp đặt máy ATM và các máy POS khác.

Ngân hàng cũng đang nghiên cứu xây dựng hệ thống truy cập từ xa. Đây là một hệ thống giao dịch trực tuyến. Hệ thống giao dịch từ xa sẽ bao gồm:

- Giao dịch qua điện thoại, cho phép khách hàng truy cập vào tài khoản và giao dịch bằng điện thoại thông qua trung tâm trả lời khách hàng của ngân hàng. Trung tâm trả lời khách hàng là một phần quan trọng trong hệ thống dịch vụ khách hàng tại một ngân hàng bán lẻ hiện đại.

### **3.2.4 Lĩnh vực công nghệ thông tin**

Chiến lược triển khai công nghệ này gồm một tập hợp các công nghệ cụ thể được triển khai cho SHB nhằm đảm bảo một môi trường công nghệ thống nhất và phù hợp cho ngân hàng, đồng thời đảm bảo là toàn bộ các thành phần của môi trường công nghệ này có tuổi thọ sử dụng tối thiểu là 5 năm và tất cả những công nghệ chính sẽ có tuổi thọ sử dụng trong vòng ít nhất là 10 năm.

Các giai đoạn phát triển công nghệ sẽ như sau:

- Giai đoạn 1 – Hệ thống Corebanking, mạng trực chính và máy chủ dự phòng
- Giai đoạn 2 – Kho dữ liệu
- Giai đoạn 3 – Hệ thống Treasury
- Giai đoạn 4 – Hệ thống quản lý thẻ

### **3.2.5 Mô hình quản trị rủi ro và lĩnh vực quản lý và kiểm soát rủi ro**

Hệ thống quản trị rủi ro dự kiến sẽ được cải tiến bao gồm các phần sau:

- Một mô hình tổ chức quản trị rủi ro thống nhất với sự tham gia của Hội đồng quản trị, các Ủy ban, Ban điều hành nhằm xây dựng và khuyến khích một văn hóa quản trị rủi ro phù hợp trên toàn hệ thống.
- Cơ chế báo cáo độc lập với cơ cấu tổ chức kinh doanh.
- Các chính sách, qui trình thủ tục và hệ thống hạn mức thống nhất giúp ngân hàng xác định, đo lường, theo dõi và kiểm soát rủi ro phát sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả nhất.

- Cải tiến phương pháp đo lường, kiểm soát và hệ thống thông tin quản trị rủi ro để hỗ trợ hiệu quả cho các hoạt động kinh doanh và công tác quản trị rủi ro.

Các lợi ích của hệ thống quản trị rủi ro mới theo tiêu chuẩn quốc tế được xây dựng trên nền tảng là hệ thống CNTT hiện đại sẽ là:

- Mô hình quản lý rủi ro tập trung

- Cơ chế báo cáo ma trận: Ngân hàng tin tưởng rằng với hệ thống quản trị rủi ro tín dụng mới theo tiêu chuẩn quốc tế, ngân hàng sẽ nâng cao tính độc lập và minh bạch trong công tác quản trị rủi ro, nâng cao khả năng giám sát rủi ro của ban lãnh đạo ngân hàng.

- Phân công trách nhiệm quản lý rủi ro đến từng cấp: trách nhiệm quản lý rủi ro được phân cấp xuống từ các cán bộ lãnh đạo đến tận từng nhân viên. Theo đó, Hội đồng quản trị sẽ chịu trách nhiệm quản lý rủi ro cho toàn hệ thống và từng cán bộ tín dụng và nhân viên nhận trách nhiệm quản lý rủi ro tùy theo kinh nghiệm và khả năng của mình. Đề khuyến khích việc tuân thủ các quy định về quản lý rủi ro trong toàn hệ thống ngân hàng sẽ xây dựng hệ thống đánh giá và chế độ lương thưởng dựa theo kết quả công việc và chất lượng tài sản của toàn ngân hàng.

- Nâng cao chất lượng của hệ thống thông tin quản trị: ngân hàng đang lên kế hoạch để xây dựng các hệ thống thông tin quản trị tín dụng, quản trị thanh khoản và rủi ro thị trường.

- Xây dựng văn hóa quản trị rủi ro hoàn chỉnh hơn: hệ thống quản trị rủi ro tín dụng mới xây dựng theo thông lệ tập trung vào thu nhập đã điều chỉnh theo rủi ro sẽ hướng ngân hàng chuyển từ thụ động sang chủ động trong công tác quản trị rủi ro.

### **3.2.5.1 Quản trị rủi ro tín dụng và rủi ro thanh khoản**

Mục tiêu của công tác quản trị rủi ro tín dụng là đạt được chỉ tiêu về tỷ lệ sinh lời trên vốn đã điều chỉnh theo rủi ro trong khi vẫn đảm bảo rằng rủi ro tín dụng nằm trong giới hạn cho phép. Ngân hàng đã tiến hành xây dựng và từng bước đưa vào áp dụng sở tay tín dụng cụ thể hóa các chính sách, qui trình và thủ tục nhằm xác định và đo lường chính xác rủi ro tín dụng, quản lý và giám sát chặt chẽ các rủi ro này trên toàn hệ thống.

Ngân hàng cũng đang tiến hành lập kế hoạch xây dựng hệ thống thông tin quản trị tín dụng, hệ thống tính điểm và xếp hạng tín dụng và xây dựng hệ thống cảnh báo sớm nhằm quản lý tốt hơn các rủi ro phát sinh từ hoạt động tín dụng.

Rủi ro thanh khoản phát sinh khi ngân hàng huy động vốn để cho vay, kinh doanh tiền tệ và đầu tư lấy lời. Rủi ro thanh khoản bao gồm cả rủi ro phát sinh khi có sự thay đổi bất ngờ về lãi suất của các nguồn vốn, cũng như rủi ro ngân hàng không huy động được vốn để đáp ứng các cam kết chi trả và cho vay kịp thời với một mức lãi suất hợp lý. Mục tiêu của quản lý thanh khoản là đảm bảo rằng ngân hàng đáp ứng đầy đủ các cam kết thanh toán và cho vay của mình kịp thời, kể cả trong những trường hợp khi thị trường có những thay đổi hết sức bất lợi về lãi suất.

Mục tiêu khác của công tác quản lý thanh khoản là đạt được tỷ lệ lợi nhuận hợp lý trong khi vẫn duy trì một lượng vốn đủ để đảm bảo khả năng thanh toán của ngân hàng cũng như quản lý rủi ro lãi suất hiệu quả.

Ngân hàng đang nghiên cứu chuẩn hóa hoạt động của Ủy ban tài sản có và tài sản nợ (ALCO). Ủy ban này sẽ chịu trách nhiệm xây dựng các chính sách quản lý thanh khoản như phân tán nguồn vốn, giữ một số lượng tiền mặt nhất định, và đầu tư một phần vốn vào các công cụ có tính thanh khoản cao, lập hạn mức dự phòng và các kế hoạch đối phó với từng trường hợp xấu nhất có thể xảy ra. Phòng nguồn vốn chịu trách nhiệm quản lý tính thanh khoản, trạng thái ngoại tệ, và các trạng thái rủi ro khác của toàn hệ thống theo các qui định, kế hoạch dẫn do ủy ban ALCO ban hành.

### 3.2.5.2 Quản trị rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động

- ✦ **Quản trị rủi ro thị trường:** Mục tiêu của công tác quản trị rủi ro thị trường là định hướng đảm bảo rằng tổn thất tiềm ẩn được duy trì trong giới hạn rủi ro chấp nhận được và duy trì tính ổn định lợi nhuận thông qua việc độc lập xác định, đo lường các rủi ro thị trường tiềm ẩn phát sinh trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng. SHB dự kiến sẽ thành lập bộ phận quản lý rủi ro thị trường để kiểm soát các loại rủi ro chính sau:
  - Rủi ro lãi suất: nguồn phát sinh chính của rủi ro lãi suất tại ngân hàng là sự không tương xứng giữa các kỳ hạn của tài sản và công nợ, sự biến động lãi suất trên thị trường.

Thêm nữa sự khác biệt giữa các loại lãi suất (cố định hoặc thả nổi) cũng phát sinh rủi ro lãi suất ngay cả khi tài sản và công nợ có cùng kỳ hạn.

- Rủi ro tỷ giá: ngân hàng sẽ nghiên cứu xây dựng hệ thống hạn mức để quản lý rủi ro tỷ giá. Các loại hạn mức sẽ bao gồm hạn mức đối tác, hạn mức trạng thái... Bộ phận quản lý rủi ro thị trường chịu trách nhiệm quản lý và giám sát các loại hạn mức, cũng như giám sát rủi ro đối tác phát sinh từ các giao dịch ngoại hối.

- Rủi ro biến động giá vàng: ngân hàng sẽ nghiên cứu xây dựng hệ thống hạn mức để quản lý rủi ro biến động giá vàng. Các loại hạn mức sẽ bao gồm hạn mức đối tác, hạn mức trạng thái... Bộ phận quản lý rủi ro thị trường chịu trách nhiệm quản lý và giám sát các loại hạn mức, cũng như giám sát rủi ro đối tác phát sinh từ các giao dịch vàng.

- ◆ **Quản trị rủi ro hoạt động:** Để quản lý rủi ro hoạt động và ngăn chặn những tổn thất có thể xảy ra, ngân hàng sẽ lên kế hoạch rà soát lại toàn bộ các chính sách, qui trình và thủ tục nghiệp vụ phù hợp với hệ thống CNTT mới sẽ được đưa vào vận hành. Ngân hàng sẽ liên tục xây dựng và hoàn thiện lại các chính sách một cách rõ ràng, văn bản hóa toàn bộ các qui trình nghiệp vụ, và giám sát đảm bảo rằng các nghiệp vụ được kiểm tra kỹ càng. Ngân hàng cũng sẽ hoàn thiện lại phòng kiểm tra kiểm toán nội bộ theo đúng các tiêu chuẩn quốc tế.

### 3.2.6 Lĩnh vực quản lý, phát triển nguồn nhân lực, đào tạo và xây dựng thương hiệu

- ◆ Xây dựng chính sách khuyến khích đãi ngộ để thu hút cán bộ có năng lực.
  - SHB xây dựng cơ chế lương thưởng thu nhập phù hợp với năng lực và đóng góp của cán bộ nhân viên, gắn với kết quả kinh doanh nhằm mục đích thu hút các cán bộ có năng lực và kinh nghiệm với quản trị ngân hàng hiện đại.
  - Thực hiện kết hợp các biện pháp khuyến khích cán bộ như đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên; giao nhiệm vụ, thẩm quyền và trách nhiệm phù hợp; định kỳ trao đổi, đánh giá kết quả công tác; trả lương theo kết quả công việc.
  - SHB sẽ bán cổ phiếu giá ưu đãi cho CBCNV, cho các cán bộ thu hút từ các ngân hàng khác về cộng tác với SHB.
- ◆ Xây dựng chiến lược đào tạo
  - Xác định các tiêu chuẩn chuyên môn.

- Xác định đối tượng đào tạo và các yêu cầu tối thiểu mà học viên cần đáp ứng (yêu cầu tối thiểu về trình độ học vấn).
- Xác định phương thức đào tạo.
- Xây dựng các bài kiểm tra và chuẩn mực cấp chứng chỉ.

✦ **Xây dựng thương hiệu**

- Thành lập phòng tiếp thị và phát triển sản phẩm mới.
- Cải tiến công tác nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới.
- Thực hiện tốt công tác quan hệ với cộng đồng (PR) và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

### 3.2.7 Lĩnh vực tài chính kế toán và tổ chức bộ máy và điều hành kinh doanh

✦ **Lĩnh vực tài chính kế toán**

Hiện nay công tác quản lý tài chính và lập kế hoạch tài chính đang bị dàn trải giữa nhiều phòng ban chức năng khác nhau như ban tài chính kế toán, phòng kế hoạch và phòng quản lý nguồn vốn. Ngân hàng dự kiến sẽ quy về một mối các hoạt động liên quan tới công tác này và giao cho một Phó Tổng Giám Đốc phụ trách. Như vậy thì toàn bộ hoạt động liên quan tới quản lý tài chính và quản lý rủi ro thị trường, sẽ tập trung và nằm dưới sự giám sát của Phó Tổng Giám Đốc phụ trách tài chính, tương đương với chức danh CFO tại các ngân hàng hiện đại.

✦ **Lĩnh vực tổ chức bộ máy và điều hành kinh doanh**

- Cải cách cơ cấu tổ chức điều hành ngân hàng.
- Chính sửa chính sách, qui chế, qui trình.
- Tập trung hóa công tác hỗ trợ xử lý nghiệp vụ.
- Thành lập trung tâm hỗ trợ xử lý nghiệp vụ.
- Xây dựng văn hóa quản trị ngân hàng hiện đại.

## 3.3 NHỮNG GIẢI PHÁP THỰC HIỆN NGAY SAU KHI CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỪ NÔNG THÔN LÊN ĐÔ THỊ

### 3.3.1 Định hướng phát triển của SHB

SHB hướng đến mục tiêu trở thành một trong mười ngân hàng bán lẻ đa năng hiện đại hàng đầu tại Việt Nam, phấn đấu đến năm 2010 trở thành một tập đoàn tài chính cung

cấp sản phẩm dịch vụ đa dạng cho các thị trường có lựa chọn, hệ thống ngân hàng hoạt động an toàn, minh bạch, phát triển ổn định, bền vững, áp dụng công nghệ thông tin hiện đại, đáp ứng các yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.

### **3.3.2 Chọn lựa khách hàng mục tiêu và đưa ra những sản phẩm dịch vụ mới**

SHB tập trung mở rộng dịch vụ hướng vào đối tượng doanh nghiệp vừa và nhỏ. *SHB đưa ra những sản phẩm dịch vụ như:*

- Sản phẩm tiền gửi: tiền gửi thanh toán, tiền gửi có kỳ hạn, tiền gửi không kỳ hạn và các chứng chỉ tiền gửi bằng các loại VND, USD và EUR.
- Sản phẩm dịch vụ cho vay: Cho vay sản xuất kinh doanh cá nhân và doanh nghiệp, cho vay đầu tư dự án, cho vay tiêu dùng, cho vay mua nhà để ở, cho vay du học, cho vay sổ tiết kiệm, giấy tờ có giá khác, cho vay phát triển kinh tế nông nghiệp và các sản phẩm bảo lãnh...
- Dịch vụ thẻ: Trong năm 2007, SHB đã liên kết với Vietcombank để triển khai thực hiện khai thác dịch vụ thẻ ATM. Dự kiến trong giai đoạn 2008 – 2010 sẽ triển khai dịch vụ thẻ Visa, Master và thẻ tín dụng.
- Dịch vụ thanh toán trong nước và quốc tế... và các dịch vụ khác

### **3.3.3 Thực hiện tăng vốn điều lệ nhằm nâng cao vốn nội lực của SHB**

SHB cần phải tăng vốn điều lệ nhằm nâng cao năng lực hoạt động, khả năng cạnh tranh trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, đồng thời việc tăng vốn điều lệ sẽ tạo điều kiện cho SHB tăng sức mạnh về tài chính, là cơ sở quan trọng để nâng cao năng lực hoạt động kinh doanh và khả năng cạnh tranh trên thương trường.

**Kế hoạch tăng vốn năm 2007:** Theo định hướng phát triển 2007 – 2010 đã được Đại hội cổ đông thông qua trong phiên họp thường niên 2006, trong năm 2007 SHB tiếp tục phát hành thêm cổ phần tăng vốn điều lệ, để đáp ứng nhu cầu vốn phát triển kinh doanh, tăng dần thị phần và nâng cao khả năng cạnh tranh.

Thực hiện nghị quyết của Đại hội cổ đông, mức vốn điều lệ của SHB được tăng thêm 1.500 tỷ đồng đạt mức 2.000 tỷ đồng đến cuối năm 2007. Đợt phát hành cổ phần tăng vốn đang thực hiện trong năm 2007.

Vốn điều lệ đến 2006: 500 tỷ đồng

Vốn điều lệ dự kiến sau khi tăng vốn: 2.000 tỷ đồng

### 3.3.4 Chiến lược mở rộng và phát triển mạng lưới trên cả nước

#### ✦ *Thị trường hoạt động*

##### ➤ *Mạng lưới chi nhánh*

Mặc dù là ngân hàng mới được chuyển đổi sang mô hình ngân hàng TMCP đô thị nhưng SHB luôn năng động trong tiếp cận khách hàng và đa dạng hóa kênh phân phối. Kể từ khi thành lập, SHB không ngừng mở rộng mạng lưới kênh phân phối đa năng nhưng vẫn có thể cung cấp cho khách hàng các sản phẩm chuyên biệt. Hiện nay, mạng lưới kinh doanh của SHB đã phát triển ở các thành phố lớn trên cả nước bao gồm Hội sở chính, 7 chi nhánh, 33 phòng giao dịch và 3 điểm giao dịch.

- Tại TP.Cần Thơ: Hội sở chính, 10 phòng giao dịch và 3 điểm giao dịch.
- Tại khu vực phía Nam ( TP Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Đà Lạt): 04 chi nhánh và 08 phòng giao dịch.
- Tại khu vực phía Bắc (Hà Nội, Quảng Ninh): 02 chi nhánh và 12 phòng giao dịch.
- Tại khu vực miền Trung (Đà Nẵng,): 01 chi nhánh và 03 phòng giao dịch.

SHB với chiến lược phát triển đến năm 2010 sẽ trở thành một ngân hàng bán lẻ đa năng. Để thực hiện được chiến lược này, SHB sẽ tập trung mở rộng mạng lưới đến năm 2010 với Hội sở chính, 188 chi nhánh và phòng giao dịch đặt tại 43 tỉnh thành phố trên cả nước.

##### ➤ *Mạng lưới khách hàng và các dịch vụ khách hàng*

Trong năm 2006, hệ thống các Tổ chức Tài chính của Việt Nam đã có sự phát triển ấn tượng, trong đó có việc một số Ngân hàng Nông thôn chuyển đổi lên Ngân hàng đô thị như SHB, Ngân hàng An Bình, Ngân hàng Kiên Long, Ngân hàng Đại Á... Thêm vào đó một loạt các TCTD tăng vốn để bắt kịp với yêu cầu của NHNN, hội nhập với nền kinh tế thế giới và đáp ứng nhu cầu tăng trưởng của nền kinh tế. Năm 2007 đánh dấu bước chuyển biến vượt bậc của ngành ngân hàng trong kiểm soát rủi ro, tích cực cải cách quy trình nghiệp vụ, phát triển nhiều sản phẩm mới, hiện đại hoá công nghệ theo tiêu chuẩn



quốc tế. Đặc biệt hệ thống NHTM, nhất là ngân hàng TMCP đã nỗ lực phát triển quy mô hoạt động, mạng lưới kinh doanh và năng lực cạnh tranh.

Hoạt động tín dụng SHB trong giai đoạn năm 2008 – 2010 dự kiến sẽ tăng trưởng với tốc độ rất cao. Đặc biệt trong năm 2006 SHB đã ký thoả thuận đối tác chiến lược toàn diện với Tập đoàn công nghiệp Than khoáng sản Việt Nam và Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam. Theo đó, SHB sẽ cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đối với các Công ty thành viên cũng như các dự án của hai Tập đoàn này.

Nhận thấy thị trường ngân hàng phục vụ cho đối tượng cá nhân và hộ gia đình tại các khu đô thị Việt Nam hiện nay còn thấp. Vì vậy trong thời gian tới SHB sẽ tích cực đầu tư phát triển nhiều gói dịch vụ đa dạng tiện ích phục vụ khách hàng cá nhân thông qua các kênh phân phối, trong đó ưu tiên áp dụng tối đa công nghệ thông tin như phone Banking, Internet banking, mobile banking.... SHB đã ký kết thoả thuận hợp tác với Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ thành phố Hà Nội, TP HCM để thực hiện hỗ trợ trong hoạt động tín dụng đồng thời phát triển mối quan hệ hợp tác lâu dài.

### **3.3.5 Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của SHB**

**3.3.5.1 Cạnh tranh bằng chất lượng:** Trong nền kinh tế hiện đại ngày nay, khi mà khoa học công nghệ phát triển như vũ bão, sản phẩm ra đời ngày càng phong phú đa dạng, tạo thuận lợi cho sự lựa chọn của người tiêu dùng và đặt nhà sản xuất trước các áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt và để chiến thắng trong cạnh tranh thì buộc các nhà sản xuất phải nghiên cứu vận dụng nhiều phương thức và công cụ cạnh tranh khác nhau. Một công cụ quan trọng hay được vận dụng hiện nay là nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ cung cấp. Nhưng đối với một số ngành, thì chất lượng lại có tính chất định tính hơn là định lượng và nó được xác định chủ yếu thông qua sự kiểm định đánh giá của chính khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ đó. Vì thế, việc nâng cao chất lượng sản phẩm hàm ý phải từng bước thỏa mãn cao nhất những yêu cầu, đòi hỏi từ phía khách hàng.

Đối với SHB, để cạnh tranh bằng chất lượng phải xây dựng thật tốt chiến lược bằng công nghệ và chiến lược nguồn nhân lực bên cạnh với chiến lược thị trường, chiến lược kinh doanh phù hợp. Chỉ có như vậy các sản phẩm dịch vụ mà SHB cung ứng mới đáp ứng đúng và đầy đủ, kịp thời nhu cầu phía khách hàng.

### 3.3.5.2 Cạnh tranh bằng giá cả

Giá cả phản ánh giá trị sản phẩm, giá cả có vai trò quan trọng đối với quyết định của khách hàng. Đối với SHB, giá cả chính là lãi suất và mức phí áp dụng cho các dịch vụ cung ứng cho các khách hàng của mình. Trong việc xác định mức lãi suất và phí. Các ngân hàng luôn phải đối mặt với những mâu thuẫn. Nếu như SHB quan tâm đến khả năng cạnh tranh để mở rộng thị phần, thì cần phải đưa ra các mức lãi suất và phí ưu đãi cho các khách hàng của mình, tuy nhiên điều này sẽ làm giảm thu nhập của SHB thậm chí có thể khiến ngân hàng bị lỗ. Nhưng nếu SHB chỉ chú trọng đến thu nhập thì phải đưa ra mức lãi suất và phí sao cho đáp ứng được mục tiêu tăng thu nhập nhưng có thể SHB sẽ mất khách hàng và giảm thị phần trong kinh doanh. Suy cho cùng thì ngân hàng luôn quan tâm tới mục tiêu tối thượng trong kinh doanh trên thương trường làm tối đa hóa lợi nhuận, mà để đạt được điều đó thì cần tiết giảm các chi phí đầu vào. Điều này có nghĩa là cạnh tranh bằng giá cả đang trở thành một biện pháp nghèo nàn nhất, vì nó làm giảm bớt lợi nhuận thu được của SHB. Xuất phát từ mâu thuẫn trên, việc định giá theo đúng ngang giá trị thị trường sẽ cho phép SHB giữ được khách hàng, duy trì và phát triển thị trường. Trên thực tế việc vận dụng nhân tố giá để cạnh tranh chỉ phù hợp khi xâm nhập thị trường mới và để vận dụng tốt công cụ này, các ngân hàng thường đưa ra mức lãi suất thấp hơn mức lãi suất của các đối thủ nhằm lôi kéo khách hàng và chiếm lĩnh thị trường. Lãi suất và chi phí là tín hiệu phản ánh tình hình biến động của thị trường là thông số, qua đó SHB có thể nắm bắt được khả năng thanh toán của khách hàng cũng như khả năng cạnh tranh của các đối thủ trên thương trường. Do vậy việc xác định lãi suất trên thị trường là quan trọng, xong phải theo dõi thông tin phản hồi từ khách hàng là rất cần thiết để SHB đưa ra mức lãi suất và chi phí có tính cạnh tranh. Đôi khi lãi suất và chi phí mà SHB xác định chỉ thu được lợi nhuận nhỏ, hòa vốn, thậm chí còn chịu thua lỗ tạm thời. Khi được sự chiếm lĩnh thị trường cũng là lúc SHB lấy lại những gì đã chi phí trong cạnh tranh.

### 3.3.5.3 Cạnh tranh bằng hệ thống phân phối hiện đại:

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

khách hàng. Những sản phẩm dịch vụ của ngân hàng có một trong đặc tính là nhanh tàn lụi, không thể lưu trữ, nên việc xây dựng các kênh phân phối trở thành một vấn đề hết sức quan trọng trong kinh doanh ở SHB. Kênh phân phối là phương tiện trực tiếp đưa sản phẩm dịch vụ của ngân hàng đến với khách hàng, đồng thời giúp SHB nắm bắt chính xác và 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 mở rộng thị phần bán lẻ các ngân hàng phát triển các hình thức phân phối cùng nhiều tiện ích. Kênh phân phối truyền thống bao gồm:

- Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch, điểm giao dịch
- Các ngân hàng đại lý ...

Các chi nhánh tự động hóa hoàn toàn: Đặc điểm của kênh phân phối này là hoàn toàn tự động do máy móc thực hiện, dưới sự điều khiển của các thiết bị điện tử. Nó có ưu thế to lớn về chi phí giao dịch và tốc độ thực hiện nghiệp vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.

- Chi nhánh ít nhân viên: Chi nhánh này có vị trí quan trọng trong hệ thống ngân hàng, nhất là các chi nhánh lưu động. Ưu điểm là chi phí thấp, linh hoạt.

- Ngân hàng điện tử (E-Banking): Phương thức phân phối này thông qua đường điện thoại hoặc máy vi tính. Nó cung cấp cho khách hàng rất nhiều tiện ích, tiết kiệm chi phí và thời gian, hoạt động được mọi nơi mọi lúc. Các giao dịch được thực hiện thông qua các phương tiện giao dịch điện tử bao gồm: Máy thanh toán tại điểm bán hàng, cho phép khách hàng được phép thanh toán bằng thẻ một cách nhanh gọn ngay tại nơi mua hàng, máy rút tiền tự động (ATM) hoạt động 24/24 giờ trong ngày, cung cấp cho khách hàng các dịch vụ như rút tiền mặt, chuyển khoản thanh toán, vấn tin số dư và nhiều dịch vụ khác... Ngân hàng qua điện thoại, thông qua các nhân viên trực máy hoặc hộp thư thoại, khách hàng có thể thực hiện giao dịch dễ dàng với ngân hàng.

- Ngân hàng qua mạng: Được chia làm hai loại:

(1) Ngân hàng mạng nội bộ. Hệ thống này hoạt động dựa trên cơ sở khách hàng có tài khoản tại ngân hàng, có máy tính cá nhân nối mạng với ngân hàng và đăng ký thuê bao

với ngân hàng để được cấp mã số truy cập và mật khẩu, khách hàng có thể dùng máy tính của mình truy cập vào máy chủ của ngân hàng thực hiện các giao dịch, tìm kiếm thông tin.

(2) Ngân hàng qua mạng Internet: Đây là loại hình ngân hàng ở cấp cao hơn. Khách hàng chỉ cần có máy tính cá nhân nối mạng internet là có thể giao dịch được với ngân hàng mà không cần phải đến trực tiếp. Ngoài chức năng kiểm tra tài khoản khách hàng có thể sử dụng hàng loạt các dịch vụ trực tuyến khác như vay, mua hợp đồng bảo hiểm, đầu tư chứng khoán, chuyển tiền, mở L/C, mở thư bảo lãnh...

Ngoài công cụ cạnh tranh bằng chất lượng, bằng giá cả và tổ chức hợp lý mạng lưới phân phối sản phẩm dịch vụ, các ngân hàng còn áp dụng các công cụ phi, giá cả để tăng năng lực cạnh tranh thông qua việc đẩy mạnh hoạt động hỗ trợ bán hàng như quảng cáo, khuyến mãi, thưởng... dưới mọi hình thức. Đây là hình thức gây sự chú ý và thu hút khách hàng.

#### **3.3.5.4 Năng lực cạnh tranh hiện nay SHB thường tập trung vào các biện pháp cơ bản:**

*Thứ nhất*, ứng dụng khoa học công nghệ, các ngân hàng đẩy mạnh ứng dụng những thành tựu công nghệ hiện đại, nhất là công nghệ thông tin, bởi vì chỉ trên cơ sở kỹ thuật công nghệ hiện đại thì SHB mới có điều kiện triển khai các loại hình dịch vụ mới, mở rộng đối tượng và phạm vi khách hàng. Công nghệ thông tin cho phép SHB nắm bắt, cập nhật đầy đủ các thông tin từ phía khách hàng, cho phép giảm thiểu rủi ro từ lựa chọn đối nghịch và rủi ro đạo đức. Công nghệ hiện đại cũng cho phép các ngân hàng giảm chi phí, giảm thời gian trong giao dịch, tăng độ an toàn cho khách hàng. Đây vốn là những yếu tố bắt buộc trong kinh doanh của SHB và các ngân hàng thương mại.

Website của SHB được ví như trung tâm thông tin, các chi nhánh phân phối ở mọi lúc, mọi nơi, khách hàng có thể truy cập để tìm hiểu, lấy thông tin về các dịch vụ cung cấp, phía SHB cũng có thể tiếp cận với khách hàng nhanh chóng và có hiệu quả.

*Thứ hai*, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong hệ thống hoạt động ngân hàng, rủi ro luôn tiềm ẩn do tất cả các khâu, các công đoạn trong kinh doanh ngân hàng đều gắn liền với sự vận động của vốn tiền tệ. Để giảm thiểu rủi ro thì một trong những yêu cầu bắt buộc là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho tất cả cán bộ nhân viên, không

chỉ là trình độ chuyên môn nghiệp vụ tài chính ngân hàng, mà còn đòi hỏi nâng cao trình độ kinh tế tổng hợp bởi vì, có như vậy thì SHB mới tư vấn cho khách hàng của mình các định hướng đầu tư vốn hiệu quả, đồng thời qua đó mới thẩm định chính xác các dự án đầu tư tín dụng.

*Thứ ba*, tăng năng lực tài chính trong đó quan trọng nhất là vốn điều lệ. Vốn này được xem là chiếc đệm để đối phó có hiệu quả với các cú sốc từ bên ngoài, đảm bảo một sự an toàn trong kinh doanh của SHB. Nếu vốn điều lệ quá thấp sẽ khiến SHB hoạt động luôn bị bất cập bởi vì sẽ bị hạn chế trong mở rộng thị phần cho vay và huy động vốn, sẽ bị hạn chế trong mở chi nhánh, phòng giao dịch và do vậy sẽ khó có cơ hội tốt. SHB ngày càng tiến gần hơn đến các kế hoạch mục tiêu và trên tất cả thì điều này đồng nghĩa với sự thua kém, bất lợi về khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên vốn điều lệ bằng cách nào và đạt đến qui mô nào là tối ưu. Đây luôn là vấn đề không đơn giản, nhất là đối với các ngân hàng thương mại ở các nước đang phát triển, đang trong quá trình chuyển đổi. Về nguyên tắc các ngân hàng có thể tăng vốn điều lệ thông qua các kênh như: Phát hành thêm cổ phiếu, sáp nhập, hợp nhất. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng là việc tăng vốn phải kèm với tăng cường năng lực quản trị thì mới lợi dụng được tính kinh tế nhờ qui mô. Nếu không đảm bảo được yêu cầu thì việc tăng vốn sẽ rất có thể dẫn tới làm giảm hiệu quả, suy yếu năng lực cạnh tranh của chính ngân hàng mình.

*Thứ tư*, Hoàn thiện mô hình tổ chức, hoạt động. Đây luôn là vấn đề trọng tâm của ngân hàng, vì qua đó giúp cơ cấu tổ chức phù hợp với đối tượng khách hàng, hướng tới khách hàng, đồng thời cũng là cách thức để tiết giảm chi phí, tăng cao hiệu quả kinh doanh, đòi hỏi các nhân viên luôn phải nỗ lực phấn đấu không ngừng nếu không muốn bị thua kém, thậm chí bị phá sản, thôn tính trong cạnh tranh.

*Thứ năm*, tăng cường hiệu quả công tác Marketing ngân hàng. Để tăng cường hiệu quả công tác Marketing ngân hàng thì SHB cần phân đoạn chính xác thị trường, xác định đúng đối tượng khách hàng mục tiêu, từ đó có biện pháp chủ động tiếp cận khách hàng để giới thiệu các sản phẩm dịch vụ của mình. Các biện pháp truyền thống thường được sử dụng là quảng cáo qua các phương tiện thông tin đại chúng ( báo chí, truyền hình, mạng internet...) tích cực tăng cường công tác thực hiện các quan hệ với khách hàng

nhằm đi sâu tìm hiểu khách hàng và thu nhận các thông tin từ phía khách hàng để có những phương hướng, biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của SHB. Hoạt động Marketing tốt không những tăng uy tín, thương hiệu mà còn góp phần giúp SHB thu được nhiều lợi nhuận hơn, vững mạnh hơn và phát triển

### **3.3.5.5 Cạnh tranh ngân hàng bằng cách phát triển dịch vụ ngân hàng hiện đại**

Trong các lĩnh vực kinh doanh, kinh doanh của ngân hàng được coi là lĩnh vực kinh doanh nhạy cảm, và mức độ cạnh tranh mạnh mẽ nhất. Bởi vì tiền tệ là lĩnh vực kinh doanh đặc biệt, nhạy cảm với mọi biến động của nền kinh tế xã hội, một sự biến động nhỏ về kinh tế xã hội cũng có thể tạo ra sự biến động lớn của giá trị tiền tệ và ngược lại. Bên cạnh đó, sản phẩm dịch vụ ngân hàng có tính cạnh tranh rất cao, sản phẩm đa dạng dễ bắt chước, khó giữ bản quyền... Bởi vì cạnh tranh được các ngân hàng xem là sự sống còn của SHB.

Hiện nay xu hướng hội nhập kinh tế, các ngân hàng thương mại nước ngoài hoạt động trên thị trường Việt Nam ngày càng nhiều và qui mô ngày càng mở rộng. Điều này sẽ buộc các ngân hàng thương mại nói chung và SHB nói riêng phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ và gay gắt. Vì vậy, để thu hút và thỏa mãn ngày càng cao nhu cầu khách hàng, việc tạo ra các dịch vụ ngân hàng hiện đại là điều tất yếu.

SHB đã nhận thấy mức độ cạnh tranh là vấn đề cần đối phó nên đã chú trọng đến việc tạo ra các sản phẩm dịch vụ hiện đại như các sản phẩm thẻ ngân hàng, dịch vụ ngân hàng điện tử, nhưng thực sự các dịch vụ này còn nghèo nàn, tính tiện ích chưa cao, chưa thực sự hấp dẫn đối với khách hàng. Do đó khả năng cạnh tranh của ngân hàng từ các dịch vụ này còn rất hạn chế. Để dịch vụ ngân hàng hiện đại thực sự tạo ra khả năng cạnh tranh cho SHB cần phải thực hiện một số giải pháp chủ yếu:

*Một là*, hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, để tạo ra các sản phẩm dịch vụ hiện đại, tất yếu phải đầu tư vào công nghệ hiện đại. Đặc biệt để phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử và dịch vụ thẻ ngân hàng, công nghệ thông tin được coi là yếu tố quyết định. Đối với SHB cần xác định ngay chiến lược đầu tư công nghệ ngân hàng hợp lý, phù hợp với trình độ và khả năng của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam. Trước mắt cần đầu tư công nghệ để ưu tiên tạo ra các sản phẩm có khả năng cạnh tranh cao, tránh đầu tư

tràn lan, không có trọng điểm hoặc đầu tư vào các công nghệ không có khả năng khai thác hiệu quả thấp trên thị trường trong nước. Kết hợp các sản phẩm dịch vụ hiện đại với các dịch vụ truyền thống để tạo ra các sản phẩm dịch vụ kết hợp, các dịch vụ đa tiện ích để thỏa mãn nhu cầu tốt hơn cho các khách hàng. Các sản phẩm này vừa có khả năng thu hút khách hàng mới về các dịch vụ truyền thống của ngân hàng, vừa có khả năng giữ chân các khách hàng đã có quan hệ với ngân hàng từ trước. Từ đó tạo khả năng cho ngân hàng tăng thêm lợi nhuận.

*Hai là*, SHB cần đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng mới, nhưng phải chú trọng tập trung vào khai thác một số dịch vụ hiện đại là thế mạnh của mình. Cần có chính sách phân loại khách hàng, nghiên cứu nhu cầu thị trường để nắm bắt được nhu cầu từng nhóm khách hàng. Một mặt để thỏa mãn nhu cầu đa dạng của khách hàng, mặt khác tăng khả năng cạnh tranh từ các sản phẩm có thế mạnh, giúp ngân hàng kinh doanh hiệu quả và phát triển bền vững.

*Ba là*, đào tạo đội ngũ cán bộ nghiệp vụ, cán bộ quản trị SHB đảm bảo quản lý và thực hiện tốt các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại. Khác với các loại hình kinh doanh khác, kinh doanh ngân hàng yếu tố con người luôn đóng vai trò quyết định. Bởi vì ngân hàng là lĩnh vực kinh doanh trên cơ sở các mối quan hệ trong đó có chữ “Tín” luôn được đặt lên hàng đầu. Khách hàng chỉ tìm đến SHB khi họ tin tưởng. Vì vậy để thu hút khách hàng nhân viên ngân hàng phải chuyên sâu về nghiệp vụ, có thái độ cư xử nhã nhặn, lịch sự với khách hàng. Đặc biệt trong điều kiện sử dụng công nghệ hiện đại, cần có sự đồng bộ giữa yếu tố trình độ công nghệ và kỹ năng của con người. Vì vậy SHB cần chú trọng vấn đề đào tạo đội ngũ nhân viên nghiệp vụ có trình độ, có khả năng làm việc với công nghệ hiện đại. Bên cạnh đó đội ngũ quản lý, lãnh đạo ngân hàng cũng cần phải được thường xuyên nâng cao trình độ để đảm bảo quản lý, điều hành hiệu quả hoạt động kinh doanh của SHB.

*Bốn là*, Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, quảng cáo rộng rãi về các dịch vụ mới, đặc biệt là các dịch vụ hiện đại, SHB cần kết hợp các phương thức truyền truyền như phát tờ rơi, thông qua phương tiện thông tin đại chúng... để công chúng có thông tin đầy đủ về tính tiện ích của dịch vụ hiện đại. Trước mắt SHB cần tận dụng các khách hàng là doanh

nghiệp, các tổ chức đang có quan hệ giao dịch với khách hàng. Thuyết phục, khuyến khích họ thực hiện chi trả lương thông qua thẻ ATM và sử dụng các dịch vụ khác của SHB. Đây là một lượng khách hàng lớn, có thu nhập ổn định, thông qua họ ngân hàng vừa mở rộng đối tượng khách hàng, vừa góp phần tuyên truyền rộng rãi về dịch vụ của SHB.

### **3.4 KIẾN NGHỊ**

#### **3.4.1 Đối với ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội**

- Nhanh chóng thay đổi hệ thống công nghệ thông tin và thay thế ngay phần mềm hiện tại bằng một phần mềm khác hiện đại để phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại để phục vụ cho nhu cầu của khách hàng.
- Đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ nhân viên thêm chuyên sâu nghiệp vụ, nhằm đáp ứng được trình độ nghiệp vụ mang tính chuyên nghiệp, sử dụng và phát triển các sản phẩm hiện đại nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh như hiện nay.
- Kết hợp với các trường đại học như Đại học kinh tế, đại học ngân hàng... giúp đỡ về mặt đào tạo nghiệp vụ chuyên môn cho toàn thể cán bộ nhân viên và cung ứng các sinh viên khi ra trường cho SHB tuyển dụng để đáp ứng nhu cầu công việc trong giai đoạn phát triển toàn diện của ngân hàng.
- Xây dựng một đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao mang tầm vĩ mô trong hoạt động kinh doanh theo mô hình ngân hàng đa năng và hiện đại.
- Thực hiện nhanh chóng kế hoạch mở rộng mạng lưới các chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc, để tận dụng thời cơ chiếm lĩnh thị phần nâng cao khả năng cạnh tranh trong hệ thống các ngân hàng thương mại.
- Để nâng cao tầm chiến lược trong hoạt động kinh doanh theo mô hình ngân hàng bán lẻ, hiện đại, đa năng mang tầm vóc quốc tế. Điều tất yếu cần thực hiện có thêm các cổ đông chiến lược nước ngoài tham gia góp vốn, tư vấn truyền đạt chia sẻ kinh nghiệm hoạt động quốc tế với SHB.
- SHB là một ngân hàng thương mại cổ phần, có vốn điều lệ lớn và phát hành cổ phiếu rộng rãi cho các cổ đông đầu tư thì cần nâng cao tính thanh khoản của cổ phiếu, vậy SHB nhanh chóng đăng ký lên sàn chứng khoán do Ủy ban chứng khoán Nhà nước quản



lý để thể hiện tính hiệu quả, thông tin minh bạch... cho các cổ đông đại chúng nhận thấy kết quả hoạt động kinh doanh một cách trung thực khách quan.

- Chuẩn bị tìm kiếm đối tác chiến lược mới để hợp tác tăng vốn điều lệ theo qui định của Ngân hàng nhà nước qui định đến năm 2010 các ngân hàng thương mại phải có vốn điều lệ tối thiểu là 3.000 tỷ đồng.

- Thành lập thêm các công ty con trực thuộc SHB nhằm hỗ trợ qua lại các nghiệp vụ trong hoạt động kinh doanh như: Công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ, công ty bảo hiểm, công ty kinh doanh và đầu tư bất động sản, công ty vàng bạc...

### **3.4.2 Đối với chính quyền địa phương**

- Đối với chính quyền sở tại luôn sẵn sàng tạo mọi điều kiện giúp đỡ cho SHB khi đến địa phương mở chi nhánh và các phòng giao dịch để đưa các sản phẩm dịch vụ cũng như cung ứng nguồn vốn, nhằm phục vụ cho người dân dễ tiếp cận thêm nguồn vốn để bổ sung vốn phục vụ sản xuất kinh doanh và tiêu dùng cho nhân dân.

- Hướng dẫn cho SHB thực hiện các thủ tục cần thiết cũng như các nghĩa vụ mà SHB phải thực hiện khi đặt trụ sở tại địa phương và các nghĩa vụ nộp thuế đối với các qui định của Nhà nước.

- Tăng cường công tác an ninh để đảm bảo cho ngân hàng hoạt động kinh doanh ổn định, cho phép ngân hàng được trang bị những công cụ hỗ trợ công tác bảo vệ toàn hệ thống của SHB.

### **3.4.3 Đối với Ngân hàng Nhà Nước là cơ quản quản lý**

- Hướng dẫn và tạo điều kiện cho SHB thực hiện đầy đủ các thủ tục pháp lý theo qui định của ngân hàng Nhà nước và các qui định của pháp luật.

- Ngân hàng nhà nước chỉ giám sát mọi hoạt động của ngân hàng thương mại, nhắc nhở thực hiện đúng các chủ trương chính sách của Nhà nước trong từng thời kỳ thực hiện và quản lý hành chính, điều tiết vĩ mô các chính sách tài chính tiền tệ của quốc gia. Không nên can thiệp quá sâu vào các nghiệp vụ hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại.

- Đối với tỷ lệ dự trữ bắt áp dụng hiện nay cho các ngân hàng thương mại là còn cao, lãi suất trả cho các ngân hàng thương mại thấp, vì vậy kiến nghị nên xem xét và giảm tỷ lệ

này nhằm tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại tăng thêm nguồn vốn để hoạt động kinh doanh và chủ động dự trữ cho thanh khoản.

- Ngân hàng nhà nước nên mở rộng các hình thức cho vay tái cấp vốn, cho vay chiết khấu các giấy tờ chứng từ có giá do Nhà nước phát hành, để các ngân hàng thương mại khi cần vốn cho thanh khoản thì được vay kịp thời đáp ứng cho nhu cầu cấp bách về tiền mặt.

- Khi ngân hàng Nhà nước ban hành các văn bản pháp luật mới thì cần kèm theo ngay các văn bản hướng dẫn để các ngân hàng thương mại thực hiện một cách đồng nhất theo qui định của pháp luật.

### 3.5 KẾT LUẬN

Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn – Hà Nội tiền thân là ngân hàng thương mại cổ phần nông thôn Nhon Ái đã có bước đi phù hợp với tình hình phát triển kinh tế của đất nước đang trong giai đoạn mở cửa và hội nhập kinh tế đất nước nói chung và ngành ngân hàng nói riêng. Ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội đã có định hướng chiến lược bền vững và lâu dài. Hội đồng quản trị đã có sự lựa chọn đúng đắn và đi đến quyết định chuyển đổi mô hình hoạt động từ một ngân hàng hoạt động tại nông thôn lên thành ngân hàng đô thị, nhằm hoạt động rộng khắp các tỉnh thành trong cả nước là hoàn toàn phù hợp với chủ trương ngân hàng Nhà nước Trung ương, khuyến khích các ngân hàng thương mại cổ phần trong nước để tiếp tục tồn tại và phát triển theo hai phương án: một là tự mình lựa chọn đối tác chiến lược để tăng vốn điều lệ, hai là lựa chọn để sáp nhập với các ngân hàng thương mại khác theo thỏa thuận. Như vậy SHB đã lựa chọn cho mình phương án một để thực hiện là được xem là tối ưu nhất trong tình hình hội nhập như hiện nay. Đây là một cú hích hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của SHB, từ những yếu tố thuận lợi này SHB đã lần lượt thay đổi toàn diện về mọi mặt chiến lược và đã cho ra đời một thương hiệu mới đó là đổi tên từ ngân hàng nông thôn Nhon Ái thành Ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội (gọi tắt là SHB), Hội đồng quản trị đã tìm hiểu và lựa chọn các đối tác chiến lược có tiềm lực về tài chính mạnh để góp vốn cùng SHB nhằm tăng vốn điều lệ lên 2.000 tỷ trong năm 2007. Với vốn chủ sở hữu được tăng lên nhanh chóng SHB đã không bỏ qua những cơ hội phát triển, trong năm 2007

SHB đã cho ra đời lần lượt 5 chi nhánh tại các thành phố lớn và các phòng giao dịch trải rộng khắp nơi nhằm chiếm lĩnh thị phần và khuyến khích thương hiệu đến với khách hàng tiềm năng trong cả nước và quốc tế, mặt khác SHB đã đầu tư ngay một hệ thống công nghệ tiên tiến làm nòng cốt sản sinh ra những sản phẩm, dịch vụ hiện đại nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Ngân hàng Sài Gòn – Hà nội đã thể hiện rõ nét trong một quá trình phát triển sau khi được công nhận là ngân hàng đô thị, SHB đã tự lực nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trên thương trường bằng hàng loạt các chiến lược như đã thể hiện ở trên. Tính đến nay SHB đã khẳng định được vị thế của mình trước những sức ép to lớn từ các ngân hàng thương mại khác. SHB đã chủ động trong mọi tình thế để đối đầu với các làn sóng cạnh tranh gay gắt từ các ngân hàng thương mại trong nước và ngân hàng nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Đó là qui luật của kinh tế thị trường nó luôn gây ra những áp lực trong cạnh tranh để các ngân hàng thương mại tự củng cố và nâng cao năng lực của ngân hàng, với mục đích mang lại những lợi ích cao nhất cho khách hàng, mà vẫn đảm bảo được lợi nhuận cho ngân hàng hoạt động.

Tóm lại: Ngân hàng Sài Gòn – Hà nội đã nhận thức được xu hướng phát triển của nền kinh tế đang đi lên trong thời kỳ hội nhập nền kinh tế quốc tế, vai trò của các ngân hàng thương mại phải có nhiệm vụ cung tiền cho các doanh nghiệp phát triển những dự án trọng điểm để tập trung sản xuất kinh doanh. SHB đã kịp thời chuyển đổi mô hình hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh của chính mình. SHB đã làm được những điều mong muốn là trở thành một ngân hàng hiện đại, đa năng phát triển sản phẩm dịch vụ bán lẻ hàng đầu Việt nam. Nếu tính về qui mô vốn, công nghệ hiện đại, mạng lưới hoạt động, chiến lược quản lý thì trong hiện tại và tương lai SHB phải trở thành một trong mười ngân hàng kinh doanh tốt và hiệu quả nhất so với các ngân hàng thương mại khác cùng hoạt động trong môi trường kinh doanh bình đẳng với sức lực cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO



- ❶ Tác động của Hiệp định thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ đối với Hệ thống pháp luật Việt Nam - Về việc thực thi Hiệp định Thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ, Ngô Quốc Kỳ - NXB Chính trị quốc gia năm 2002
- ❷ Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia”, NXB Giao thông vận tải, 2003;
- ❸ Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh , chủ biên TS. Lê Hùng, phó chủ nhiệm: CN.Lê Thanh Hải
- ❹ Báo cáo tài chính của ngân hàng TMCP Sài Gòn-Hà Nội năm 2005-2007
- ❺ Bản cáo bạch của ngân hàng TMCP Sài Gòn Hà Nội năm 2008
- ❻ Văn bản đại hội cổ đông của ngân hàng Sài Gòn-Hà Nội năm 2006-2007