

MỤC LỤC

4.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	2
4.1.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh	2
4.1.2 Đặc trưng của chiến lược kinh doanh:	2
4.1.3 Vai trò của chiến lược kinh doanh.	3
4. 2. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG NGÂN HÀNG	4
4.2.1 Sứ mệnh (nhiệm vụ) của ngân hàng.....	5
4.2.2 Những mục tiêu của chiến lược kinh doanh của ngân hàng	7
4.2.3 Phân tích môi trường kinh doanh và xác định cơ hội và nguy cơ.....	8
4.2.4 Phân tích môi trường bên trong và xác định điểm mạnh - yếu.....	12
4.2.5. Xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngân hàng	14
4.2.6 Chiến lược cấp chi nhánh và bộ phận chức năng	15
4.2.7 Tổ chức thực hiện chiến lược	17
4.2.8 Quy trình kiểm tra chiến lược	19
4.2.9 Các chiến lược chức năng của ngân hàng	20
4.2.9.1 Chiến lược tài chính	20
4.2.9.2 Chiến lược nhân sự.....	21
4.2.9.3 Chiến lược marketing	25
4.2.9.4 Chiến lược sản xuất.....	27
4.2.9.5 Các chiến lược khác:.....	28
4.3 CÁC MÔ HÌNH PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	28
4.3.1 Ma trận BCG: Nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group).....	29
4.3.2 Ma trận Mc Kinsey - General electric	32
4.4.3 Ma trận SWOT.....	38
4.4. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG VÀ THẢO LUẬN NHÓM: XÂY DỰNG MA	
TRẬN SWOT CHO NH TMCP AN BÌNH	41
1. Môi trường bên trong Ngân Hàng	41
2. Môi trường bên ngoài	42

4.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

4.1.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh

Thuật ngữ "chiến lược" đã được thu thập vào đời sống kinh tế và đã được sử dụng phổ biến ở cả phạm vi vĩ mô cũng như vi mô. Có khá nhiều cách tiếp cận khác nhau về khái niệm này. Có người cho rằng *"Chiến lược là một dạng kế hoạch thống nhất và tổng hợp nhằm dẫn dắt tổ chức đi đến mục tiêu mong muốn, nó là cơ sở để xác định chính sách và thủ pháp tác nghiệp"*. Quan điểm này coi chiến lược là một kế hoạch đặc biệt. Raymond Alain Thietart quan niệm: *"Chiến lược là tổng thể các quyết định, các hành động liên quan tới việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu nhất định"*. Porter lại coi: *"Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ"*. Quan điểm này cho rằng kinh doanh là phải có mưu kế, tức phải biết chớp cơ hội đầu tư nhanh, thu hồi vốn nhanh, song để tồn tại lâu dài thì mưu kế phải đi liền với đạo đức kinh doanh. Như vậy, trường phái này coi chiến lược là một nghệ thuật. General Ailleret cho rằng: *"Chiến lược là việc xác định những con đường và những phương tiện vận dụng để đạt tới các mục tiêu đã được xác định thông qua các chính sách"*.

Như vậy, thông qua các quan niệm về chiến lược nêu trên, chúng ta có thể coi ***"Chiến lược là định hướng kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra của tổ chức"***. Có thể nói, chiến lược kinh doanh là bánh lái để tổ chức ra khơi thành công, là cơn gió thổi cho điều bay cao mãi. Chiến lược kinh doanh được nhìn nhận như một nguyên tắc, một tôn chỉ trong kinh doanh. Chính vì vậy tổ chức muốn thành công trong kinh doanh, điều kiện tiên quyết có chiến lược kinh doanh hay, tổ chức thực hiện chiến lược tốt.

4.1.2 Đặc trưng của chiến lược kinh doanh:

- Chiến lược kinh doanh là sản phẩm chủ quan của quá trình nhận thức, do đó nó chỉ mang tính định hướng. Khi triển khai chiến lược phải kết hợp giữa chiến lược và sách lược, giữa mục tiêu chiến lược và mục tiêu tình thế.
- Chiến lược kinh doanh mang tính liên tục và kế thừa, đảm bảo hiệu

quả hoạt động cao cho cả chu kỳ sống, đồng thời đảm bảo cho tổ chức vận dụng kết hợp các yếu tố môi trường với các nguồn lực nội bộ làm cho các định hướng chiến lược và kế hoạch vừa quán triệt tính tiên tiến lại vừa khả thi.

- Chiến lược kinh doanh mang tư tưởng tiến công, giành ưu thế trong cạnh tranh. Khi xây dựng chiến lược phải đặt ra dự kiến những tình huống có thể xảy ra, tức là phải trả lời 2 câu hỏi: Chuyện gì sẽ xảy ra nếu... ? và Tổ chức sẽ phải làm gì trong tình huống đó?

- Chiến lược kinh doanh thường được xây dựng trong thời kỳ dài, thường là cho dài hạn và độ dài của nó phụ thuộc vào chu kỳ kinh doanh.

4.1.3 Vai trò của chiến lược kinh doanh.

- Chiến lược kinh doanh giúp tổ chức nhận rõ mục đích, hướng đi của mình trong từng thời kỳ, làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của tổ chức. Nó giúp tổ chức có thể chủ động hơn thay vì bị động trong việc vạch rõ tương lai của mình.

- Chiến lược kinh doanh được đưa ra sẽ làm cho mọi thành viên của tổ chức thấu hiểu được những việc phải làm và cam kết thực hiện nó. Điều đó có thể tạo sự ủng hộ và phát huy năng lực sẵn có của cán bộ công nhân viên trong tổ chức, làm rõ trách nhiệm của từng cá nhân.

- Chiến lược kinh doanh giúp tổ chức khai thác những ưu thế cạnh tranh trên thương trường để tạo nên lợi thế cạnh tranh, qua đó giúp cho các thành viên trong tổ chức có thái độ tích cực với những sự thay đổi từ môi trường bên ngoài.

- Chiến lược kinh doanh giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả tài sản hữu hình và vô hình.

- Chiến lược kinh doanh là cơ sở, căn cứ để lựa chọn phương án kinh doanh, phương án đầu tư, đổi mới công nghệ, mở rộng thị trường...

Tóm lại, tổ chức muốn tồn tại được trên thị trường, muốn ứng phó được những thay đổi thường xuyên diễn ra trên thị trường, muốn giành thắng lợi trong cuộc cạnh tranh khốc liệt thì phải có chiến lược kinh doanh phù hợp.

4. 2. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRONG NGÂN HÀNG

Tiến trình xây dựng chiến lược kinh doanh của ngân hàng được thực hiện theo nhiều cách tiếp cận khác nhau, song đối với những ngân hàng đã có quá trình hình thành và phát triển lâu dài, có thể thực hiện qua các bước sau:

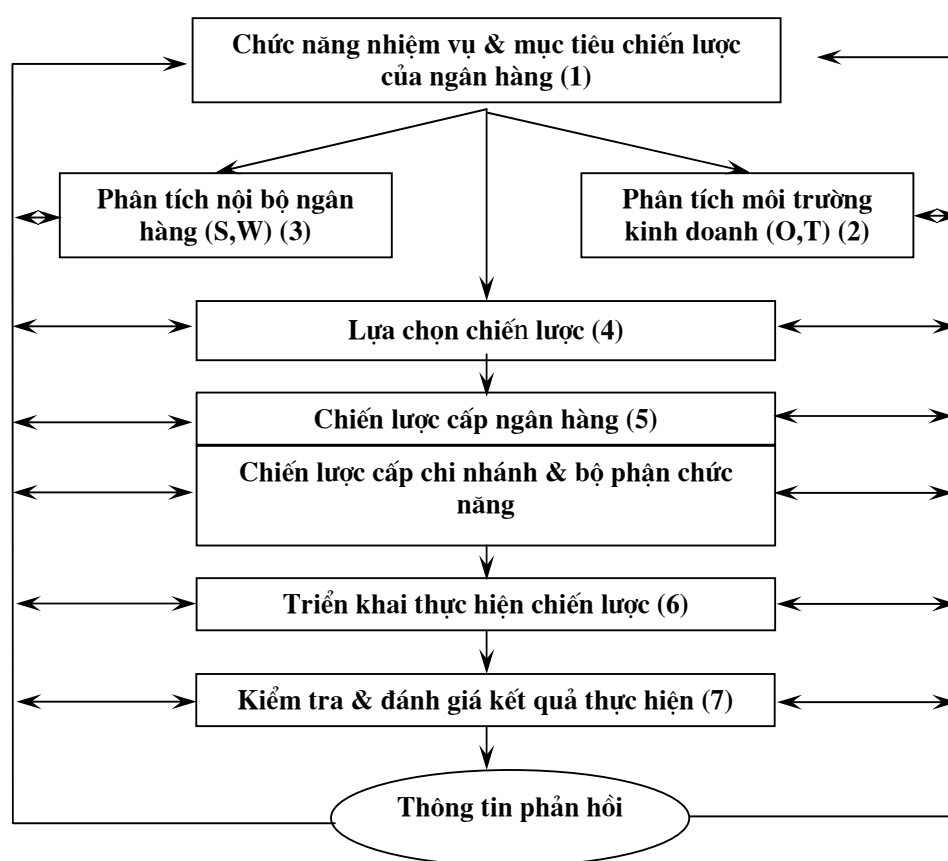
Bước 1: Phân tích môi trường kinh doanh để xác định các cơ hội kinh doanh và nguy cơ đối với ngân hàng.

Bước 2: Xác định nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược của ngân hàng.

Bước 3: Phân tích nội bộ ngân hàng để xác định rõ thế mạnh và điểm yếu của ngân hàng

Bước 4: Hình thành các phương án chiến lược và lựa chọn chiến lược phù hợp.

Sơ đồ 4.1: Tiến trình hoạch định chiến lược của ngân hàng



4.2.1 Sứ mệnh (nhiệm vụ) của ngân hàng

Sứ mệnh kinh doanh của một ngân hàng được định nghĩa như là mục đích hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Sứ mệnh kinh doanh trả lời câu hỏi: “Ngân hàng tồn tại và thực hiện những hoạt động kinh doanh trên thị trường để làm gì?”.

Một sứ mệnh kinh doanh đúng chuẩn trước tiên là định hướng về khách hàng vì theo lập luận hoàn toàn hợp lý chính khách hàng là người xác định sự tồn tại của ngân hàng vì chỉ có họ mới là người sẵn sàng trả tiền cho ngân hàng về những dịch vụ mà ngân hàng cung ứng. Sự thành bại của khách hàng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Điều này cũng phụ thuộc vào khả năng kiểm soát và khả năng suy trì chặt chẽ với khách hàng.

Nói về khía cạnh thực tiễn thì sứ mệnh kinh doanh của ngân hàng cần được thể hiện thành văn bản. Tùy thuộc vào mỗi ngân hàng, sứ mệnh kinh doanh của ngân hàng có thể khác nhau về độ dài, nội dung, kích cỡ, nét đặc trưng riêng biệt. Tuy nhiên, vẫn có một cấu trúc khuôn mẫu để làm rõ hơn cơ sở cho các ngân hàng dựa vào đó để viết bản sứ mệnh kinh doanh cho mình. Hầu hết các chuyên gia chiến lược cho rằng khi viết văn bản này cần quan tâm đến và lựa chọn thích hợp trong các đặc trưng sau đây như là những thành phần quan trọng:

- Khách hàng: Khách hàng của ngân hàng là ai? Khách hàng là tổ chức hay các cá nhân, hay là cả hai? Có thể nói chi tiết hơn, khách hàng tổ chức là các tổ chức đủ mọi cỡ lớn, vừa, và nhỏ. Điều quan trọng là ngân hàng phải xác định rõ “khách hàng mục tiêu”. Chẳng hạn ngân hàng thương mại AA xác định: “ Chúng tôi phục vụ khách hàng chủ yếu là cá nhân, tổ chức vừa và nhỏ trên địa bàn”.

- Dịch vụ: Các sản phẩm hay dịch vụ ngân hàng cung cấp là gì? Ngân hàng cung cấp nhiều loại dịch vụ hay chỉ một nhóm dịch vụ nào đó. Dịch vụ chủ yếu ngân hàng là dịch vụ nào? Ví dụ: Ngân hàng Charter Bank nêu rõ: “Ngân hàng chúng tôi cung cấp các dịch vụ như: Các dịch vụ về tài khoản

và thanh toán, dịch vụ thanh toán quốc tế, dịch vụ cho vay, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ tín thác và dịch vụ ngoại hối”.

- Công nghệ: Ngân hàng có phải xem công nghệ là mối quan tâm hàng đầu không? Công nghệ có thành yếu tố hàng đầu của ngân hàng trong việc cải tiến và nâng cấp để tăng cường năng suất và chất lượng dịch vụ ngân hàng không? Công nghệ thanh toán, phân phối các dịch vụ có phải là điểm mạnh của ngân hàng không?

- Vị trí ngân hàng trong kinh doanh: Ngân hàng đứng ở vị trí nào trong thị trường mà ngân hàng đang và sẽ hoạt động? Thông thường các ngân hàng mạnh hàng đầu mới thể hiện rõ điều này trong sứ mệnh kinh doanh, còn các ngân hàng ở vị thế thị trường đầy cạnh tranh, đeo bám không nên đề cập trong sứ mệnh của mình.

- Thị trường: Thị trường mục tiêu của ngân hàng ở đâu? Phạm vi hoạt động là thị trường địa phương, khu vực, toàn quốc hay quốc tế. Trong đó, ngân hàng phải khẳng định được đối tượng chi tiết khu vực hoạt động trọng tâm.

- Mối quan tâm đến nhân sự: Hành vi và thái độ của ngân hàng đối với công tác nhân sự như thế nào? Quan điểm của ngân hàng trong tuyển dụng, phát triển, kích thích, tán thưởng, thu hút các nhân viên có khả năng, cung cấp những điều kiện làm việc tốt, chế độ tiền lương, phúc lợi tùy theo hiệu quả lao động và sự gắn bó, cơ hội hứa hẹn thăng tiến và đảm bảo công ăn việc làm lâu dài, không khí nơi là việc thoải mái, tinh thần hợp tác, tôn trọng lẫn nhau.

- Lợi thế cạnh tranh của ngân hàng: Mỗi ngân hàng có lợi thế cạnh tranh nhất định trên thị trường. Ví dụ, lịch sử hình thành và hoạt động của ngân hàng, chất lượng dịch vụ, đội ngũ nhân viên, sự đa dạng về sản phẩm kinh doanh, mức phí, hệ thống phân phối.... Tuy nhiên, trong sứ mệnh của ngân hàng chỉ nêu lên thế mạnh và đặc thù của ngân hàng so với các ngân hàng cạnh tranh. Chẳng hạn, các ngân hàng mới tham gia thị trường thường không có lợi thế về lịch sử và kinh nghiệm.

Tóm lại, các tiêu chuẩn trên được xem như là một các khung sườn để viết lên sứ mệnh kinh doanh có các ngân hàng và ngân hàng sẽ đạt được ý nghĩa cao hơn nếu sứ mệnh kinh doanh được thể hiện rõ ràng, gây ấn tượng và được truyền đạt một cách hiệu quả đến các nhà làm chiến lược, các nhà quản trị và nhân viên của ngân hàng.

4.2.2 Những mục tiêu của chiến lược kinh doanh của ngân hàng

Những mục tiêu của chiến lược kinh doanh được xác định như là những thành quả mà ngân hàng cần đạt được khi theo đuổi sứ mệnh của mình trong thời kỳ hoạt động tương đối dài (trên một năm). Những mục tiêu dài hạn là rất cần thiết cho sự thành công của ngân hàng vì chúng thể hiện kết quả mà ngân hàng cần đạt được khi theo đuổi sứ mệnh kinh doanh của mình. Hỗ trợ việc đánh giá thành tích, tạo ra năng lực thúc đẩy các hoạt động kinh doanh, cho thấy những ưu tiên trong việc lựa chọn và tổ chức thực hiện chiến lược.

Yêu cầu quan trọng trong việc xác định mục tiêu chiến lược là đảm bảo các mục tiêu phải xác đáng. Tiếp theo cần phải xác định một danh mục nhất định các mục tiêu chủ chốt có nghĩa nhất. Đồng thời cần sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên nào đó, chứ không phải đưa ra một danh mục không có thứ tự các mục đích.

Yếu cầu về tính xác đáng của các mục tiêu:

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

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

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

- Tính đo lường: Tính chất có liên quan đến tính cụ thể của mục tiêu, có nghĩa là một mục tiêu càng cụ thể thì càng phải thể hiện rõ ở khả năng đo lường được. Do đó, các mục tiêu nên được đưa ra dưới dạng các chỉ tiêu thể hiện bằng con số tuyệt đối hay tương đối. Chẳng hạn, khả năng cạnh tranh được đo lường bởi thị phần chiếm lĩnh trên thị trường, khả năng mở rộng thị trường về phương diện địa lý được đo lường liên quan chặt chẽ đến việc xác lập các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá kết quả kinh doanh.

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

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

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

4.2.3 Phân tích môi trường kinh doanh và xác định cơ hội và nguy cơ

4.2.3.1 Môi trường kinh doanh bên ngoài

Môi trường kinh doanh của ngân hàng là hoàn cảnh trong đó ngân hàng hoạt động và tiến hành các nghiệp vụ kinh doanh và bị ảnh hưởng chi phối bởi hoàn cảnh này. Trong trường kinh doanh của ngân hàng có thể được mô tả bằng hàng loạt yếu tố được xem như những tác động từ bên ngoài tới các hoạt động kinh doanh của các tổ chức ngân hàng. Phần lớn, trong các yếu tố đó và tác động của chúng thường mang tính khách quan và ngân hàng khó kiểm soát được và có thể thích nghi với chúng. Môi trường kinh doanh bên ngoài có thể phân tích thành cấp độ môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Sự phân chia này có ý nghĩa tạo thuận lợi cho việc nhận rõ sự quan trọng của các yếu tố có mức độ tác động khác nhau để hoạt động của ngân hàng.

Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là các yếu tố tổng quát về kinh tế, chính trị, pháp luật, nhà nước, văn hoá xã hội, dân số, tự nhiên, thế giới có ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh và tất cả các định chế tài chính khác không riêng gì đối với các ngân hàng.

Tuy nhiên, sự tác động không nhất thiết phải giống nhau về phương thức, chiều hướng, và mức độ tác động. Có những yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến ngành này nhưng lại không ảnh hưởng đến ngành khác.

Trong kinh doanh của ngân hàng thì các yếu tố như kinh tế, pháp luật và chính sách thường có ảnh hưởng mạnh mẽ và trực tiếp nhất đến hoạt động của ngân hàng. Dù vậy, các yếu tố khác cũng ảnh hưởng không nhỏ đến kinh doanh của ngân hàng.

Môi trường vi mô

Đây là các yếu tố bên trong ngành kinh doanh của ngân hàng và liên quan đến các tác nghiệp kinh doanh của ngân hàng nó quyết định tính chất và mức độ kinh doanh trong ngành đối với ngành ngân hàng. Các yếu tố môi trường vi mô tạo nên những áp lực khác nhau đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Các yếu tố phân tích bao gồm:

- Yếu tố kinh tế: Đây là các yếu tố tác động bởi các giai đoạn chu kỳ kinh tế, tỷ lệ lạm phát, tốc độ tăng trưởng của GDP, triển vọng các ngành nghề kinh doanh sử dụng vốn ngân hàng, cơ cấu chuyển dịch giữa các khu vực kinh tế, mức độ ổn định giá cả, lãi suất, cán cân thanh toán và ngoại thương...

- Yếu tố chính trị, pháp luật và chính sách của Nhà nước: Ngân hàng là hoạt động được kiểm soát chặt chẽ về phương diện pháp luật hơn so với các ngành khác. Các chính sách tác động đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng như chính sách cạnh tranh, phá sản, sát nhập, cơ cấu và tổ chức ngân hàng, các quy định về cho vay, bảo hiểm tiền gửi, dự phòng rủi ro tín dụng, quy định về quy mô vốn tự có... được quy định trong luật ngân hàng và các quy định hướng dẫn thi hành luật. Ngoài ra, các chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, thuế, tỷ giá, quản lý nợ của Nhà nước và các cơ quan quản lý hữu quan như ngân hàng Trung ương, Bộ tài chính... cũng thường xuyên tác động vào hoạt động của ngân hàng.

- Yếu tố môi trường văn hóa xã hội: Những vấn đề mang tính lâu dài và ít thay đổi, có giá trị lớn trong phân tích chiến lược như văn hoá tiêu dùng, thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng trong đời sống, tập quán tiết kiệm, đầu tư, ứng xử trong quan hệ giao tiếp, kỳ vọng cuộc sống, cộng đồng tôn giáo, sắc tộc, xu hướng về lao động...

- Yếu tố công nghệ: Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ thông tin trở thành bức phá trong cạnh tranh của ngành ngân hàng.

- Yếu tố dân số: Đó là các yếu tố về cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, mức sống,... Tỷ lệ tăng dân số, quy mô dân số, khả năng dịch chuyển dân số giữa các khu vực kinh tế, giữa thành thị và nông thôn.

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

- Yếu tố quốc tế: Do xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế dẫn đến sự hội nhập giữa các nền kinh tế trong khu vực hay toàn cầu. Do đó, cần phải

theo dõi và nắm bắt xu hướng kinh tế thế giới, phát hiện các thị trường tiềm năng, tìm hiểu các diễn biến về chính trị và kinh tế theo những thông tin về công nghệ mới, các kinh nghiệm về kinh doanh quốc tế.

- Các đối thủ cạnh tranh đang hoạt động: Các đối thủ ngân hàng này đang tranh đua và dùng các thủ thuật để tăng lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần của nhau. Những đối thủ đó là các ngân hàng thương mại, các công ty bảo hiểm, công ty tài chính, quỹ hỗ trợ... Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào số lượng và quy mô các định chế tham gia thị trường.

- Khách hàng: Là nhân tố quyết định sự sống còn của các ngân hàng trong môi trường cạnh tranh. Khách hàng của ngân hàng không có sự đồng nhất và họ vừa có thể là người gửi tiền - cung cấp nguồn vốn và là người vay vốn - sử dụng vốn của ngân hàng, và sử dụng các dịch vụ tài chính khác của ngân hàng.

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn: Các định chế tài chính và phi tài chính có thể xâm nhập lẫn nhau về các dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Ngoài các đối thủ cạnh tranh hiện có cần phải lưu ý các đối thủ tiềm ẩn trong tương lai như các công ty bảo hiểm, và các tổ chức tài chính khác.

- Thị trường thay thế: Các dịch vụ ngân hàng thay thế là ít có, nhưng trong chừng mực nào đó vẫn có xuất hiện những thị trường và những khuynh hướng khách hàng thay vì sử dụng các dịch vụ ngân hàng truyền thống như tiền gửi hay cho vay như:

+ Khuynh hướng đầu tư vào các thị trường chứng khoán thay vì mở tài khoản tiền gửi tiết kiệm.

+ Khuynh hướng đầu tư vào thị trường bất động sản

+ Khuynh hướng tự tài trợ bằng phát hành cổ phiếu và trái phiếu thay vì đi vay ngân hàng.

Tóm lại, các yếu tố tác động thuộc về môi trường bên ngoài, cả vĩ mô lẫn vi mô thường rất phức tạp, đa dạng...

4.2.3.2 Cơ hội và nguy cơ

Cơ hội và nguy cơ được tạo ra từ sự tổng hợp yếu tố môi trường bên ngoài, vi mô và vĩ mô.

Một cơ hội có thể là một tình huống trong đó việc thực hiện mục tiêu, việc tiến hành hoạt động của ngân hàng có được sự tác động thuận lợi bởi một số yếu tố môi trường, chẳng hạn như sự tăng trưởng kinh tế bền vững trên các khu vực thị trường mà ngân hàng phục vụ; hay Nhà nước cắt giảm thuế đối với lĩnh vực ngân hàng - tài chính...

Ngược lại, một nguy cơ cũng có thể hiểu đơn thuần là một tình huống trong đó việc thực hiện mục tiêu, việc tiến hành hoạt động của ngân hàng mà không có được tác động thuận lợi hay bị cản trở bởi các yếu tố môi trường, chẳng hạn như: nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh loại ra khỏi các thị trường mục tiêu, nguy cơ giảm chất lượng dịch vụ do lạc hậu về công nghệ, nguy cơ mất vốn do không kiểm soát được rủi ro...

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

Chính vì vậy, cần sử dụng những phương pháp thỏa đáng, giới hạn, sắp xếp, trong đó chú ý đến cơ hội tốt nhất và nguy cơ xấu nhất từ đó tìm ra sự cân đối các điểm mạnh, điểm yếu về nguồn lực soa cho có lợi nhất.

Thông thường không nên quan tâm sắp xếp mức tác động cơ hội theo bậc thang: suất xác, tốt, bình thường, thấp, và tác động nguy cơ theo thang bậc hiểm nghèo, nguy kịch, nghiêm trọng, nhẹ...

4.2.4 Phân tích môi trường bên trong và xác định điểm mạnh - yếu

4.2.4.1.. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong hay là phân tích các điều kiện, nguồn lực thực tại của ngân hàng. Các hệ thống bên trong ngân hàng có được hay có thể huy động và kiểm soát được để đưa vào hoạt động kinh doanh. Khái niệm về nguồn lực bao gồm có nhiều loại yếu tố khác nhau: Nguồn nhân lực, vật chất, kỹ thuật, bộ máy tổ chức, các chính sách dịch vụ, tài chính, marketing... Ngân hàng cần phải nỗ lực để phân tích một cách cẩn thận các

yếu tố nguồn lực nhằm xác định đúng đắn các điểm mạnh, điểm yếu trên cơ sở đó phải tìm cách tận dụng các điểm mạnh, loại bỏ những điểm yếu để đạt lợi thế tối đa trong chiến lược.

- Yếu tố marketing: Là những yếu tố liên quan đến nghiên cứu thị trường khách hàng và hệ thống thông tin marketing. Vị thế cạnh tranh trên thị trường, xác định khách hàng mục tiêu, đa dạng hoá về sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, giá cả của ngân hàng (lãi suất)...

- Yếu tố về nhân lực: Chất lượng bộ máy lãnh đạo và các quản trị viên, trình độ chuyên môn, giao tiếp, tinh thần trách nhiệm, sự nhiệt tình, đạo đức nghề nghiệp của lực lượng nhân viên, không khí nơi làm việc, chính sách tuyển dụng nhân viên, kinh nghiệm và tính năng động của nhân viên..., tất cả là những yếu tố tạo thế mạnh cho ngân hàng.

- Yếu tố tài chính: Khả năng huy động vốn tiền gửi và vay mượn trên các thị trường tài chính, nguồn vốn tự có, khả năng thanh toán, cơ cấu tài sản sinh lời, quy mô tài chính, và khả năng tạo lợi nhuận của ngân hàng..., phản ánh lợi thế của ngân hàng so với các ngân hàng đối thủ.

- Yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ: Vị trí của ngân hàng, chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng ở vị thế thuận lợi, thiết bị hiện đại để phục vụ khách hàng tiện lợi và nhanh chóng, trình độ công nghệ hiện đại của ngân hàng...

4.2.4.2. Xác định điểm mạnh, điểm yếu

Phân tích cẩn thận và lập bảng tổng kết các yếu tố nguồn lực theo tầm quan trọng cho phép ngân hàng phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng làm cơ sở cho phân tích các ma trận chiến lược. Về phương diện kỹ thuật nên phân hạng các điểm mạnh, điểm yếu theo phương pháp thích hợp để nhận định.

Đối với các điểm mạnh chủ yếu theo thang cấp: rất mạnh, mạnh, có ưu thế.

Đối với điểm yếu chủ yếu theo thang cấp: rất yếu, yếu, kém ưu thế.

Điều này có nghĩa trong phân tích chiến lược là khi cân nhắc các ưu tiên như lựa chọn chiến lược là theo đuổi các chiến lược phải tận dụng các điểm mạnh và lấy để bù đắp yếu hay cải thiện các điểm yếu.

4.2.5. Xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngân hàng

4.2.5.1 Nhóm chiến lược tăng trưởng

- Chiến lược tăng trưởng tập trung: là lợi chiến lược đặt trọng tâm vào việc cải tiến mở rộng thêm các sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào. Có một số phương án chiến lược có thể được tiến hành.

- + Thâm nhập thị trường
- + Phát triển thị trường
- + Phát triển sản phẩm

- Chiến lược tăng trưởng mở rộng: Đây là loại chiến lược đặt trọng tâm vào đưa thêm các dịch vụ tài chính mới để tạo cơ sở thị trường mới hay đi vào các lĩnh vực phi tài chính khác. Chiến lược này đòi hỏi phải mở rộng quy mô nguồn lực, kiến thức về nhiều lĩnh vực ngành nghề. Ngân hàng có thể xây dựng các chiến lược bằng cách mở rộng ra bên ngoài.

- Chiến lược sáp nhập: Là tiến hành hợp nhất với một ngân hàng khác tạo thành ngân hàng mới về danh tánh mới, phát hành cổ phiếu mới, cơ cấu tổ chức mới và nhiều thay đổi. Do xu hướng cạnh tranh toàn cầu vấn đề sáp nhập trở thành một trào lưu hiện nay.

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

- Chiến lược liên doanh: Là liên doanh khi hai hay nhiều ngân hàng hợp lực để thực hiện một vấn đề mà một ngân hàng riêng lẻ không làm được hoàn toàn không đụng chạm đến quyền sở hữu ngân hàng của hai bên có nhiều hình thức để tiến hành liên doanh như liên doanh quốc tế để vượt qua rào cản chính trị và văn hoá để có thể hợp pháp cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

4.2.5.2 Nhóm chiến lược thu hẹp hoạt động

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

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

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

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

4.2.6 Chiến lược cấp chi nhánh và bộ phận chức năng

Chiến lược kinh doanh cần được phát triển cho mỗi cấp tổ chức của ngân hàng, điểm chỉ ra bình thường cho sự phân tích ngân hàng là sự phân khúc thị trường cá thể. Cấu trúc tổ chức của ngân hàng có thể ảnh hưởng đến trách nhiệm cho sự tiến hành làm thay đổi trong sự thay đổi chiến lược thị trường. Cấu trúc tổ chức chính nó là một yếu tố chính dưới sự kiểm soát quản trị, nó thật sự trở thành một yếu tố cơ bản cho sự khác nhau giữa các ngân hàng.

Sự khác nhau giữa nội dung kế hoạch ở các cấp tổ chức khác nhau của ngân hàng được chứng minh trong bảng dưới đây.

Bảng 1: Những yêu cầu cần thiết cho chiến lược ngân hàng theo hệ thống cấp bậc

Nội dung	Cấp NH công ty	Cấp bộ phận	Cấp phân khúc thị trường
- Sứ mệnh	Sứ mệnh NH	Thị trường, những dịch vụ được phát họa cho bộ phận, những hạn chế.	Lãnh vực của dịch vụ đã phát họa để phát triển phân khúc thị trường
- Mục tiêu	Mục tiêu NH	Mục tiêu bộ phận hỗ trợ mục tiêu chung ngân hàng.	Mục tiêu phân chia
- Sự nắm bắt	Cụ thể đối với khả năng của NH. Cơ hội và đe dọa.	Cụ thể từng lãnh vực của các dịch vụ bộ phận.	Cụ thể cho nhu cầu thị trường. Sự cạnh tranh, dịch vụ...
- Điểm mạnh cạnh tranh	Điểm mạnh, điểm yếu của ngân hàng.	Điểm mạnh, điểm yếu của bộ phận.	Cụ thể từng thị phần, điểm mạnh, điểm yếu.
- Sự đánh giá cơ hội thị trường	Tổng quát, sự ưu tiên và hỗn hợp, bao gồm những lãnh vực mới của lợi ích.	Đánh giá và kiểm tra tất cả các cấp.	Sự ưu tiên đầu tư cụ thể cho sự phân chia này.
- Chiến lược danh mục đầu tư thị trường	Kế hoạch tấn công cho sự thay đổi trong năng lực NH	Phối hợp thị phần giao cho bộ phận.	Những kế hoạch tấn công để thay đổi những yếu tố cụ thể cho sự phân chia thị trường này.
- Sự thay đổi được phát họa đối với những biến số có thể kiểm soát	Cụ thể đối với ngân hàng	Kế hoạch tấn công cho sự thay đổi trong năng lực bộ phận	Cụ thể đối với sự phân chia thị trường
- Những chương trình để thực hiện thay đổi	Đo lường tài chính ngân hàng	Cụ thể đối với năng lực bộ phận Đo lường tài chính bộ phận	Đo lường tài chính. Phân chia thị trường
- Kết quả tài chính mong muốn			

4.2.7 Tổ chức thực hiện chiến lược

Có nhiều quan điểm khác nhau về quy trình triển khai thực hiện chiến lược. Lawrence đã đề xuất tiến trình triển khai chiến lược gồm 5 bước cần tuân thủ để đảm bảo chiến lược sẽ được thực hiện một cách thành công. Với tiến trình này, Lawrence cho rằng trong giai đoạn thực hiện chiến lược, các nhà quản trị cần tiến hành các hoạt động chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, thiết lập các mục tiêu và kế hoạch kinh doanh ngắn hạn hơn;

Thứ hai, thay đổi điều chỉnh cơ cấu tổ chức hiện tại theo các mục tiêu chiến lược; xác định nhiệm vụ của từng bộ phận và cơ chế phối hợp giữa các bộ phận.

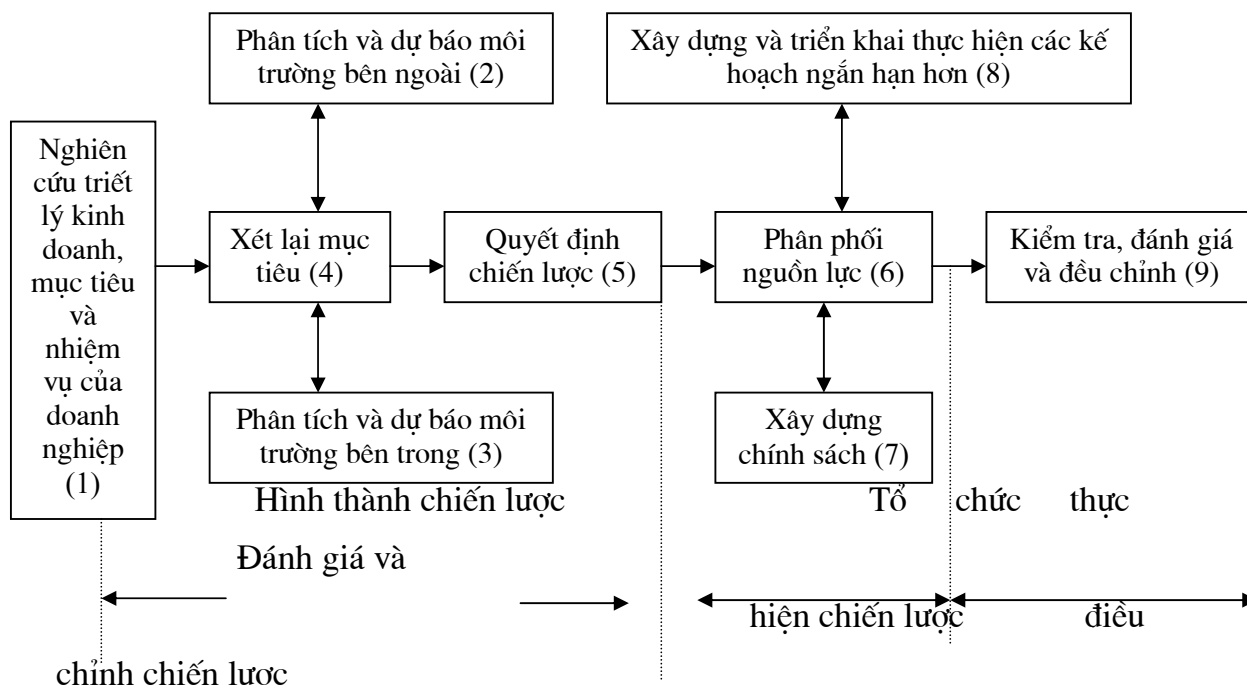
Thứ ba, phân phối các nguồn lực.

Thứ tư, hoạch định và thực thi các chính sách kinh doanh.

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

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

Sơ đồ mô hình quản trị chiến lược tổng quát



Bước 1: Phân phối nguồn lực. Phân phối nguồn lực được quan niệm là việc tổ chức (tổ chức lại) các nguồn lực theo mục tiêu chiến lược đã quyết định

Bước 2: Xây dựng các chính sách kinh doanh. Các chính sách kinh doanh được hiểu là các chính sách chức năng. Chúng hỗ trợ trực tiếp cho quá trình thực hiện chiến lược.

Bước 3: Xây dựng và triển khai thực hiện các kế hoạch ngắn hạn hơn. Xuất phát từ quan niệm mới về độ dài thời gian chiến lược dẫn đến trong triển khai chiến lược, việc tiếp tục hoạch định các kế hoạch cụ thể phụ thuộc vào độ dài thời gian của thời kỳ chiến lược. Từ chiến lược, các nhà quản trị tiếp tục xây dựng các chương trình, kế hoạch cho các khoảng thời gian ngắn hạn hơn với kế hoạch ngắn hạn nhất có thể là các kế hoạch tác nghiệp cho giờ, ca, ngày làm việc ... Sau đó, hoạt động không kém phần quan trọng là triển khai thực hiện các kế hoạch đã hoạch định. Nội dung của hoạt động này rất phức tạp, bao trùm mọi hoạt động quản trị ở mọi lĩnh vực hoạt động của tổ chức, kể cả quản trị sự thay đổi.

Các nguyên tắc triển khai thực hiện chiến lược

- Các chính sách kinh doanh phải được xây dựng trên cơ sở và hướng vào thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược.

- Trong trường hợp môi trường kinh doanh không biến động ngoài giới hạn đã dự báo, các kế hoạch triển khai phải nhất quán và nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược.

- Kế hoạch càng dài hạn hơn, càng mang tính khái quát hơn; kế hoạch càng ngắn hạn hơn thì tính cụ thể càng phải cao hơn.

- Tổ chức phải đảm bảo dự trữ đủ các nguồn lực cần thiết trong suốt quá trình triển khai chiến lược một cách có hiệu quả.

- Kế hoạch phải được phổ biến đến mọi người lao động và phải có sự tham gia và ủng hộ nhiệt tình của họ.

- Luôn dự báo và phát hiện sớm các thay đổi ngoài dự kiến để chủ động thực hiện các thay đổi cần thiết đối với các hoạt động có liên quan.

Những hạn chế thường gặp trong thực hiện chiến lược

Tổ chức thực hiện chiến lược là một quá trình phức tạp liên quan tới tất cả các khâu, các bộ phận và đòi hỏi phải triển khai nhiều loại hoạt động thuộc tất cả các lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Do vậy, thực hiện chiến lược thường gặp rất nhiều vướng mắc. Những khó khăn chính thường thấy là:

- Việc thực hiện mất nhiều thời gian hơn so với dự kiến ban đầu.
- Những vấn đề phát sinh thường không lường trước được.
- Việc điều hành các công việc thực hiện không có hiệu quả.
- Các hoạt động cạnh tranh và khủng hoảng làm sao nhãng các quyết định thực hiện.
- Những người thực hiện chiến lược không có đủ năng lực.
- Những nhân viên chưa được đào tạo và huấn luyện đủ yêu cầu.
- Các nhân tố môi trường nằm ngoài tầm kiểm soát gây ra những tác động xấu.
- Các nhà quản trị cấp trung gian chưa đảm bảo chỉ đạo và điều hành đúng đắn.
- Các nhiệm vụ và biện pháp chủ yếu chưa được xác định một cách chi tiết ...
- Chưa có hệ thống thông tin hữu hiệu, đáp ứng được yêu cầu tổ chức quá trình thực hiện chiến lược.

Điều này đòi hỏi các nhà quản trị phải đặc biệt chú ý khắc phục chúng trong quá trình điều hành thực hiện chiến lược để đảm bảo quản trị chiến lược có hiệu quả.

4.2.8 Quy trình kiểm tra chiến lược

Quá trình kiểm tra cơ bản bao gồm ba bước:

- Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra;
- Đo lường việc thực hiện nhiệm vụ theo các tiêu chuẩn đã xây dựng;
- Điều chỉnh sự khác biệt

Trong quản trị chiến lược có tác giả cho rằng quá trình kiểm tra chiến lược bao gồm sáu bước cơ bản là:

- Xác định nội dung kiểm tra;

- Đề ra tiêu chuẩn để kiểm tra;
- Định lượng kết quả đạt được;
- So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra;
- Xác định nguyên nhân sai lệch;
- Tìm biện pháp khắc phục

Còn F.R.Davis thì cho rằng việc đánh giá chiến lược bao gồm ba hoạt động cơ bản:

- Kiểm soát những cơ sở cơ bản của chiến lược của một tổ chức;
- So sánh những kết quả mong muốn với những kết quả thực sự;
- Tiếp nhận những hoạt động đúng để đảm bảo công việc đang thực hiện phù hợp với kế hoạch.

Trên cơ sở các nguyên lý cơ bản về kiểm tra nói chung cũng như kiểm tra trong quản trị kinh doanh nói riêng, phù hợp với quản trị chiến lược, hoạt động kiểm tra có thể và cần phải bao gồm các bước cơ bản sau đây:

- Xác định nội dung kiểm tra;
- Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra;
- Đánh giá thông qua các tiêu chuẩn đã xây dựng;
- Điều chỉnh trên cơ sở đánh giá.

Cần chú ý rằng quản trị chiến lược kinh doanh và phát triển tổ chức bao gồm các hoạt động không chỉ liên quan đến việc hình thành chiến lược mà còn liên quan đến mọi hoạt động triển khai thực hiện chiến lược đã xây dựng, cho nên nội dung của hoạt động kiểm tra cũng phải đề cập đến mọi hoạt động nối liền từ khâu xây dựng đến khâu triển khai thực hiện chiến lược.

4.2.9 Các chiến lược chức năng của ngân hàng

4.2.9.1 Chiến lược tài chính

Chiến lược tài chính ngân hàng được thiết lập nhằm đảm bảo các điều kiện tài chính cần thiết cho mọi hoạt động đầu tư, sản xuất ... phù hợp với các mục tiêu chiến lược đã xác định.

Các nhiệm vụ cụ thể của chiến lược tài chính được xác định trên cơ sở các căn cứ chủ yếu sau: hiện trạng năng lực tài chính của ngân hàng và dự báo những thay đổi có thể; mục tiêu và chiến lược kinh doanh tổng quát của ngân hàng và từng đơn vị kinh doanh chiến lược; các kết quả phân tích và dự báo về môi trường kinh doanh: cơ hội, đe dọa, mạnh, yếu của ngân hàng; các dự báo về thị trường tài chính trong tương lai cũng như các nhiệm vụ cần huy động và sử dụng vốn trong chiến lược kinh doanh ...

Nhiệm vụ cụ thể trong từng giai đoạn chiến lược có thể đề cập đến việc lựa chọn huy động các nguồn lực tài chính nào? số lượng bao nhiêu? ở giai đoạn nào? Xác định chi phí kinh doanh và hiệu quả sử dụng vốn cho từng mục đích sử dụng vốn trong từng thời kỳ cụ thể ...

Nội dung chủ yếu của chiến lược tài chính đề cập đến nhiều vấn đề trong đó có thể gắn với việc xây dựng các tiêu chí đánh giá hiệu quả đầu tư; xây dựng các phương án quản trị cầu và khả năng đáp ứng tài chính cho mọi hoạt động đầu tư cần thiết; xác định các tiêu thức chiến lược tài chính dài hạn, xây dựng các phương án liên minh và hợp tác chiến lược về tài chính; hình thành các chiến lược vốn cho các lĩnh vực hoạt động cụ thể như nghiên cứu và phát triển, sản xuất, marketing ...

Cơ sở để biến các mục tiêu và nhiệm vụ của chiến lược tài chính thành hiện thực là hệ thống các giải pháp chiến lược cần thiết. Các giải pháp chiến lược này có thể được chia làm hai loại là các giải pháp liên quan trực tiếp đến bộ phận tài chính và các giải pháp phối hợp hoạt động giữa bộ phận tài chính với các bộ phận khác của ngân hàng. Trong đó, các giải pháp gắn trực tiếp với việc huy động và sử dụng các nguồn vốn đóng vai trò quan trọng bậc nhất.

4.2.9.2 Chiến lược nhân sự

Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực nhằm đảm bảo sử dụng có hiệu quả nhất nguồn nhân lực hiện có và khai thác tốt nhất nguồn nhân lực trên thị trường lao động, đảm bảo điều kiện nhân lực cần thiết cho việc hoàn thành các mục tiêu chiến lược tổng quát của một thời kỳ chiến lược xác định.

Trong mỗi thời kỳ chiến lược cụ thể, ngân hàng cần xác định các mục tiêu cụ thể cho chiến lược nguồn nhân lực. Các mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực quy định các nhiệm vụ cụ thể của từng thời kỳ chiến lược. Đó là các nhiệm vụ sau:

- Đảm bảo số lượng lao động gắn với việc thay đổi số lượng lao động bao gồm tăng, giảm đối với từng loại lao động cụ thể;
- Đảm bảo chất lượng lao động bao gồm nâng cao năng suất lao động ở từng đơn vị bộ phận của ngân hàng;
- Đảm bảo thù lao lao động có tính chất cạnh tranh bao gồm giải quyết các vấn đề tiền lương và các loại tiền thưởng;
- Cải thiện điều kiện làm việc của người lao động gồm trang thiết bị bảo hộ lao động, thời gian lao động và nghỉ ngơi ...

Để thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ chiến lược đã xác định cần phải xây dựng hệ thống các giải pháp chiến lược thích hợp. Cơ sở hình thành hệ thống giải pháp chiến lược ở lĩnh vực lao động là sự am hiểu về thị trường lao động và những dự báo về thay đổi có thể xuất hiện trên thị trường lao động; các điểm mạnh, điểm yếu của bản thân ngân hàng trong lĩnh vực quản trị lao động; những yêu cầu mới đối với lực lượng lao động và quản trị lực lượng lao động phù hợp với thời kỳ chiến lược tương lai ...

Trong mỗi thời kỳ chiến lược cụ thể, mỗi ngân hàng có thể hình thành các giải pháp chiến lược về nguồn nhân lực khác nhau. Dưới đây sẽ đề cập đến các nhóm giải pháp chiến lược chung mang tính nguyên tắc:

- Giải pháp đảm bảo số lượng và cơ cấu lao động hợp lý

Đây là giải pháp nhằm thực hiện mục tiêu tổng quát và có nhiệm vụ đảm bảo số lượng và cơ cấu lao động phù hợp với nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh trong suốt thời kỳ chiến lược.

Muốn đảm bảo số lượng và cơ cấu lao động hợp lý, các nhà hoạch định phải tính toán cầu về lao động phù hợp với chiến lược kinh doanh của ngân hàng cũng như phân tích lực lượng lao động hiện đang sử dụng. Trên cơ sở phân tích quan hệ cung - cầu lao động ở thời kỳ chiến lược cụ thể, các

nhà hoạch định chiến lược ngân hàng dự báo số lượng lao động cần bổ sung (có tính đến các đòi hỏi về chất lượng) hoặc cần thải loại trong thời kỳ chiến lược xác định. Các dự báo này có thể cụ thể đến từng nhóm loại lao động cho từng đơn vị kinh doanh chiến lược của ngân hàng.

Trên cơ sở các dự báo số lượng lao động cần bổ sung hay thải loại, chất lượng của đội ngũ lao động theo yêu cầu và các dự báo cụ thể về thị trường lao động, các nhà hoạch định đề ra các giải pháp chiến lược cụ thể về đảm bảo số lượng và cơ cấu lao động thích hợp. Đồng thời, phải xác định các điều kiện cụ thể về ngân sách, về vật chất cũng như sự phối hợp giữa các bộ phận để thực hiện được các mục tiêu về đảm bảo số lượng và cơ cấu lao động hợp lý của thời kỳ chiến lược cụ thể.

- Giải pháp chiến lược về đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao chất lượng đội ngũ lao động.

Giải pháp này nhằm thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược tổng quát và có nhiệm vụ đảm bảo yêu cầu về chất lượng lao động phù hợp với nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh trong suốt thời kỳ chiến lược cụ thể.

Trong mỗi thời kỳ chiến lược, đội ngũ lao động (bao gồm cả đội ngũ lao động hiện tại và lực lượng lao động sẽ được tuyển dụng, luân chuyển trong quá trình thay đổi) có thể đã đảm bảo được chất lượng cần thiết và cũng có thể không đáp ứng được các đòi hỏi về chất lượng so với yêu cầu của chiến lược kinh doanh của ngân hàng.

Các giải pháp chiến lược về đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao chất lượng lao động được xây dựng trên cơ sở câu về chất lượng lao động, đội ngũ lao động hiện tại của ngân hàng, yêu cầu về cơ cấu lao động sẽ phải tuyển dụng phù hợp với mục tiêu chiến lược cũng như dự báo thực trạng thị trường lao động.

Các giải pháp chiến lược này thường bao hàm cả việc tổ chức các lớp bồi dưỡng dưới hình thức đào tạo, bồi dưỡng khác nhau hoặc đào tạo từ bên ngoài. Đồng thời, cũng phải cân đối các điều kiện tài chính, vật chất cần thiết và sự phối hợp các lĩnh vực hoạt động khác nhau nhằm thực hiện được các nhiệm vụ chiến lược cụ thể xác định.

- Giải pháp chiến lược đảm bảo tăng năng suất lao động.

Giải pháp này nhằm thực hiện được các mục tiêu chiến lược tổng quát và có nhiệm vụ đảm bảo năng suất lao động phù hợp với các yêu cầu sản xuất - kinh doanh trong suốt thời kỳ chiến lược.

Muốn vậy, các giải pháp chiến lược đảm bảo tăng năng suất lao động phải được xây dựng trên cơ sở các yêu cầu mới về năng suất lao động quản trị và năng suất lao động ở các bộ phận sản xuất, các yêu cầu cụ thể về các điều kiện con người, trang thiết bị kỹ thuật cũng như về hợp tác giữa các lĩnh vực hoạt động trong ngân hàng.

Các giải pháp này có thể bao gồm các giải pháp về con người, về kỹ thuật - công nghệ, về tổ chức, về đầu tư ... Đồng thời, cũng phải cân đối các điều kiện tài chính, vật chất cần thiết và sự phối hợp các lĩnh vực hoạt động khác nhau nhằm thực hiện được các nhiệm vụ chiến lược cụ thể xác định.

- Giải pháp về thù lao lao động.

Đây là giải pháp nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược tổng quát và có nhiệm vụ đảm bảo thù lao lao động có tính chất cạnh tranh trong thời kỳ chiến lược cụ thể.

Để đảm bảo thù lao lao động có tính chất cạnh tranh trong thời kỳ chiến lược cụ thể, các giải pháp thù lao lao động phải được xây dựng trên cơ sở phân tích các mục tiêu và yêu cầu về nhiệm vụ chiến lược, các dự báo về cung - cầu lao động trên thị trường, các dự báo về thù lao lao động của các ngân hàng trên cùng địa bàn ...

Các giải pháp chiến lược thù lao lao động cụ thể thường gắn với hai phạm trù tiền lương và tiền thưởng. Cần lưu ý rằng thù lao lao động có tính cạnh tranh song phải nhằm vào thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược tổng quát. Điều này có nghĩa là phải đảm bảo tính hiệu quả của việc trả lương, trả thưởng.

Muốn vậy, khi đưa ra các giải pháp chiến lược về thù lao lao động, các nhà quản trị hoạch định chiến lược phải chú ý đến giới hạn của từng công cụ tiền lương, tiền thưởng, phải gắn với việc trả lương, trả thưởng với các điều kiện ràng buộc về năng suất, chất lượng và đảm bảo hiệu quả kinh doanh lâu dài của ngân hàng. Đồng thời, chế độ thù lao lao động phải nhằm

khuyến khích người lao động phát huy hết tài năng của họ trong công việc và họ cũng được hưởng xứng đáng với công sức đã bỏ ra.

- Giải pháp về cải thiện điều kiện lao động.

Đảm bảo tạo ra các điều kiện lao động tốt là điều kiện tăng năng suất lao động, là đảm bảo an toàn lao động cũng như sức khỏe của người lao động. Vì vậy, các giải pháp về cải thiện điều kiện lao động luôn phải được coi trọng đúng mức.

Các giải pháp chiến lược về cải thiện điều kiện lao động phải được xây dựng trên cơ sở hệ thống mục tiêu chiến lược, chiến lược phát triển con người (nếu có), thực trạng kỹ thuật - công nghệ, các dự báo tương lai về kỹ thuật - công nghệ và đảm bảo điều kiện lao động. Các giải pháp này thường gắn với các giải pháp về đầu tư, phát triển nguồn nhân lực.

4.2.9.3 Chiến lược marketing

Chiến lược marketing có mục tiêu nâng cao năng lực, đáp ứng trước những thay đổi của cầu thị trường và của đối thủ, đồng thời chuẩn bị phương án ứng phó với những cơ hội và rủi ro tiềm tàng nảy sinh trong suốt thời kỳ chiến lược.

Chiến lược marketing là một chiến lược hành động toàn diện, được hình thành nhằm đáp ứng các đòi hỏi của ngân hàng đang hoạt động trong một ngành kinh doanh và ở thị trường cụ thể xác định. Chiến lược marketing bao gồm việc lựa chọn các mục tiêu thị trường và các phương pháp để đạt được mục tiêu đó. Các mục tiêu cụ thể là:

- Doanh thu bán hàng hoặc thị phần trong thời kỳ chiến lược
- Những mục tiêu phát triển thị trường về khu vực địa lý hoặc cơ cấu khách hàng.
- Phát triển các kênh tiêu thụ
- Các sản phẩm mới và/hoặc khác biệt hoá sản phẩm ...

Nhiệm vụ cụ thể của hoạt động marketing nói chung và cho từng hoạt động cụ thể, ở từng phân đoạn thị trường cụ thể thường gắn với các nhiệm

vụ cụ thể cho hoạt động quảng cáo, cho hoạt động tiếp thị, khuyến mại, gắn với việc cung cấp thông tin để phát triển sản phẩm ...

Theo Igor Ansoff thì chiến lược marketing bao gồm các vấn đề chủ yếu sau: thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và đa dạng hoá. Cụ thể hơn, có thể coi chiến lược marketing bao gồm phân tích các cơ hội thị trường, đáp ứng những yêu cầu thị trường bằng cách thực hiện những thay đổi cần thiết trong sản phẩm (dịch vụ), tiến hành những biện pháp giá cả và các biện pháp thúc đẩy, quảng cáo và đánh giá, hoàn thiện hệ thống kênh phân phối.

Lựa chọn chiến lược marketing từng thời kỳ gắn với các nhân tố chiến lược của thời kỳ đó như các mục tiêu chiến lược tổng quát của ngân hàng và từng đơn vị kinh doanh chiến lược; chiến lược kinh doanh và chiến lược cạnh tranh của ngân hàng; sự phát triển thị trường, sự phát triển của công nghệ, các chính sách sản phẩm, các phân tích môi trường kinh doanh: cơ hội, đe dọa, mạnh, yếu của ngân hàng; các dự báo thay đổi về cạnh tranh về chính sách của Nhà nước ... trong đó đặc biệt lưu ý đến chiến lược marketing của các đối thủ cạnh tranh chủ yếu.

Để hoạch định chiến lược marketing phù hợp với từng thời kỳ phải phân tích các vấn đề cụ thể sau:

- Ngân hàng đang kinh doanh gì và sẽ kinh doanh gì trong thời kỳ chiến lược.
- Vị trí hiện tại của ngân hàng trong ngành kinh doanh như thế nào? Ngân hàng muốn đạt được thị phần là bao nhiêu?
- Ai đã và sẽ là khách hàng, đâu đã và sẽ là thị trường của ngân hàng?
- Hình ảnh, uy tín của ngân hàng dưới con mắt của khách hàng chủ yếu?
- Mục tiêu đặc biệt của ngân hàng đối với việc cải thiện tình hình lợi nhuận.
- Chiến lược và giải pháp cải tiến sản phẩm của ngân hàng như thế nào?

- Lợi thế mạnh nhất của ngân hàng là gì? Ngân hàng đã và sẽ sử dụng lợi thế này như thế nào?

- Điểm yếu nhất của ngân hàng là gì? Ngân hàng định khắc phục nó như thế nào?

- Tình hình tài chính của ngân hàng đã và sẽ như thế nào?

- Ngân hàng sẽ phải đối mặt với những vấn đề gì mới của thị trường?

- Ngân hàng sẽ đưa ra những kiểu chính sách nào?

Các giải pháp chiến lược marketing chủ yếu thường là các giải pháp gắn với các vấn đề như nghiên cứu thị trường nhằm xác định tiềm năng thị trường; lựa chọn đối tượng mục tiêu; các giải pháp gắn với chiến lược sản phẩm nhằm định vị ngân hàng trên thị trường và mở rộng cơ hội phát triển thị trường; các giải pháp gắn với xây dựng và củng cố hệ thống kênh phân phối; các giải pháp làm cơ sở cho chính sách giá cả; các giải pháp gắn với lĩnh vực tuyên truyền và quảng cáo; các giải pháp đảm bảo các nguồn lực tài chính và vật chất cần thiết để thực hiện các mục tiêu của chiến lược marketing ...

4.2.9.4 Chiến lược sản xuất

Chiến lược sản xuất có mục tiêu chủ yếu là đảm bảo thực hiện nhiệm vụ sản xuất sản phẩm phù hợp với các mục tiêu chiến lược tổng quát, với các chiến lược kinh doanh của ngân hàng với chi phí kinh doanh tối thiểu. Chiến lược sản xuất được coi là một trong các cơ sở để thực hiện các mục tiêu chiến lược tổng quát của ngân hàng.

Nhiệm vụ chủ yếu của chiến lược sản xuất là:

- Nghiên cứu mối quan hệ biện chứng giữa quy mô sản xuất và chi phí kinh doanh sản xuất đơn vị sản phẩm bình quân;

- Xác định các nhiệm vụ sản xuất chiến lược cho toàn ngân hàng và từng đơn vị kinh doanh chiến lược như sản xuất loại sản phẩm nào? trong khoảng thời gian nào? nhiệm vụ sản xuất nào là trọng tâm ở thời kỳ nào? Bộ phận nào thực hiện nhiệm vụ sản xuất gì ở thời gian nào? các loại bộ phận,

chi tiết nào mua ngoài hay hợp tác gia công? Chi phí kinh doanh và giá thành bình quân đối với từng loại sản phẩm (dịch vụ) ...

Muốn vậy, các nhà hoạch định chiến lược cần dựa vào các căn cứ cụ thể như: mục tiêu và chiến lược tổng quát, hiện trạng năng lực sản xuất của ngân hàng và dự báo những thay đổi trong thời kỳ chiến lược; các phân tích và dự báo môi trường kinh doanh như cơ hội, đe dọa, mạnh, yếu của ngân hàng; các dự báo về thị trường, cạnh tranh; các nhiệm vụ phát triển kỹ thuật - công nghệ, nghiên cứu ứng dụng về công nghệ, sản phẩm, vật liệu mới ...

Các nhân tố chiến lược sản xuất chủ yếu có thể là:

- Xây dựng chiến lược sản xuất và liên kết trong sản xuất nhằm giảm thiểu chi phí kinh doanh sản xuất; tập trung đầu tư cho các yếu tố tạo ra lợi thế chiến lược;

- Hình thành các phương án sản phẩm cụ thể trong thời kỳ chiến lược.

Các giải pháp chiến lược cần thiết để thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ đã xác định trong thời kỳ chiến lược phụ thuộc vào các nhân tố ảnh hưởng tới chiến lược sản xuất. Trong đó, có thể bao hàm các giải pháp liên quan trực tiếp đến các bộ phận sản xuất và phục vụ sản xuất và các giải pháp phối hợp các bộ phận khác nhau trong thực hiện nhiệm vụ sản xuất.

Một trong các giải pháp chủ yếu nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm là giải pháp triển khai thực hiện quản trị định hướng chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000, ứng dụng các mô hình quản trị sản xuất tiên tiến vào tổ chức quản trị sản xuất như OPT, JIT, TQM ...

4.2.9.5 Các chiến lược khác:

Chiến lược công nghệ, chiến lược đầu tư, mua sắm và dự trữ, chiến lược nghiên cứu và phát triển.

4.3 CÁC MÔ HÌNH PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Một tổ chức thường có nhiều mục tiêu và vì vậy, cần phải có các chiến lược cho phép đạt được các mục tiêu khác nhau đó. Để làm dễ dàng cho quá trình lựa chọn chiến lược, danh mục đầu tư là một phần của quá trình quản lý chiến lược và giúp ích nhiều các nhà hoạch định chiến lược.

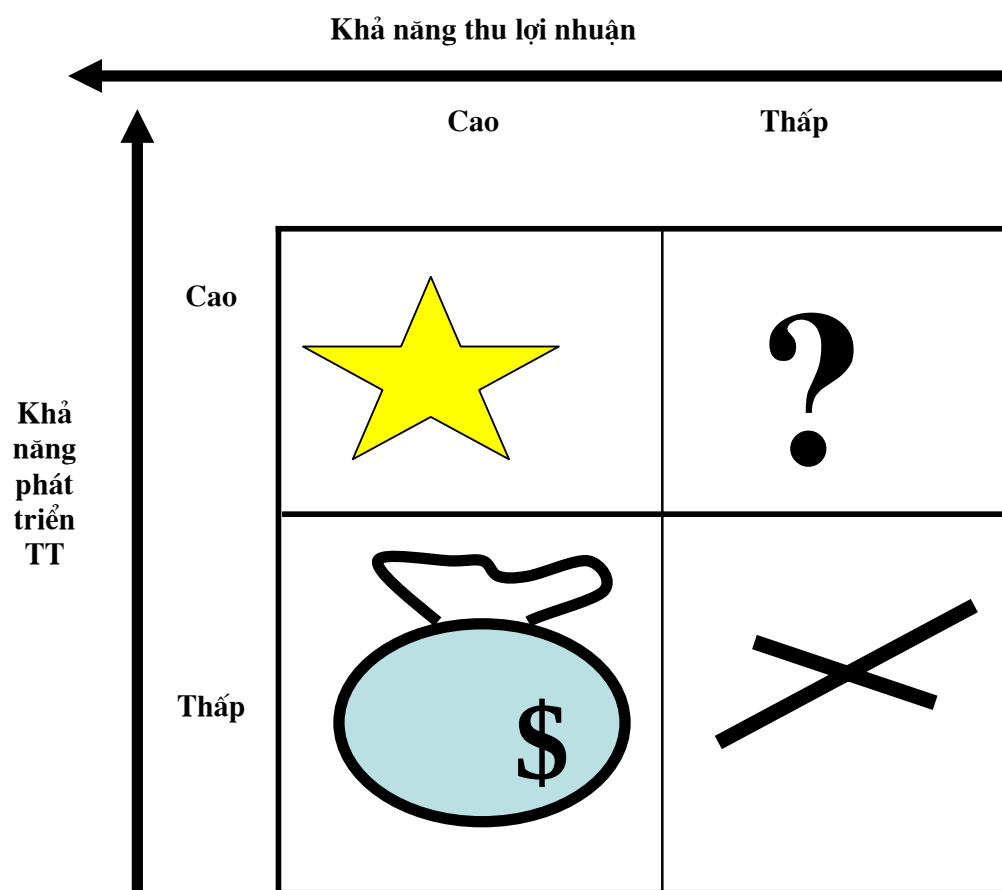
Thực vậy, nhiều tổ chức hiện nay có xu hướng đa dạng hoá đầu tư. Việc sử dụng các kết quả phân tích danh mục đầu tư cho phép giải quyết tốt nhất mối quan hệ giữa các hoạt động, các sản phẩm khác nhau đó. Có nhiều phương pháp phân tích danh mục đầu tư nhưng chủ yếu là phương pháp ma trận. Đặc biệt là “ma trận” “tăng trưởng - thị phần” của BCG và bảng “sức hấp dẫn của thị trường - vị thế cạnh tranh” phát triển bởi General Electric - Mc Kinsney.

4.3.1 Ma trận BCG: Nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group)

Nhóm tư vấn Boston đã đi từ việc quan sát các tổ chức đa dạng hoá và khẳng định rằng cần phải có một cái nhìn tổng thể các sản phẩm của nó để có thể chuyển giao và phối hợp các nguồn lực. Ma trận BCG sử dụng 2 chỉ tiêu là: tốc độ tăng trưởng của thị trường và thị phần tương đối.

Trong ma trận của thị trường BCG, thị phần tương đối (của lĩnh vực hoạt động chiến lược hay đơn vị kinh doanh SBU) được thể hiện trên trục hoành và cho phép định vị được từng lĩnh vực hoạt động chiến lược theo thị phần của nó so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Đó là tỷ số giữa doanh số của công ty so với doanh số của đối thủ cạnh tranh nguy hiểm nhất (thường là công ty dẫn đầu thị trường. Bên phải các hoạt động có thị phần tương đối nhỏ hơn 1, có nghĩa là các hoạt động này có đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn nó. Bên trái là tất cả các hoạt động có vị trí thống lĩnh trên thị trường. Giả thiết ẩn cho sự sắp xếp này là như sau: các hoạt động có vị trí thống trị là các hoạt động có sản lượng cộng đồng lớn nhất, nghĩa là có nhiều kinh nghiệm nhất. Hệ quả trực tiếp của giả thiết này là vẫn các hoạt động trên sẽ có chi phí sản xuất thấp nhất và lãi nhất trong toàn ngành. Ngược lại, cũng theo giả thiết, các hoạt động nằm ở bên phải bảng không có một vị trí thế cạnh tranh khó khăn hơn. Trục tung phản ánh tốc độ tăng trưởng hàng năm của thị trường. Phần trên biểu thị thị trường có tốc độ lớn hơn 10 %. Phần dưới có tốc độ nhỏ hơn 10%.

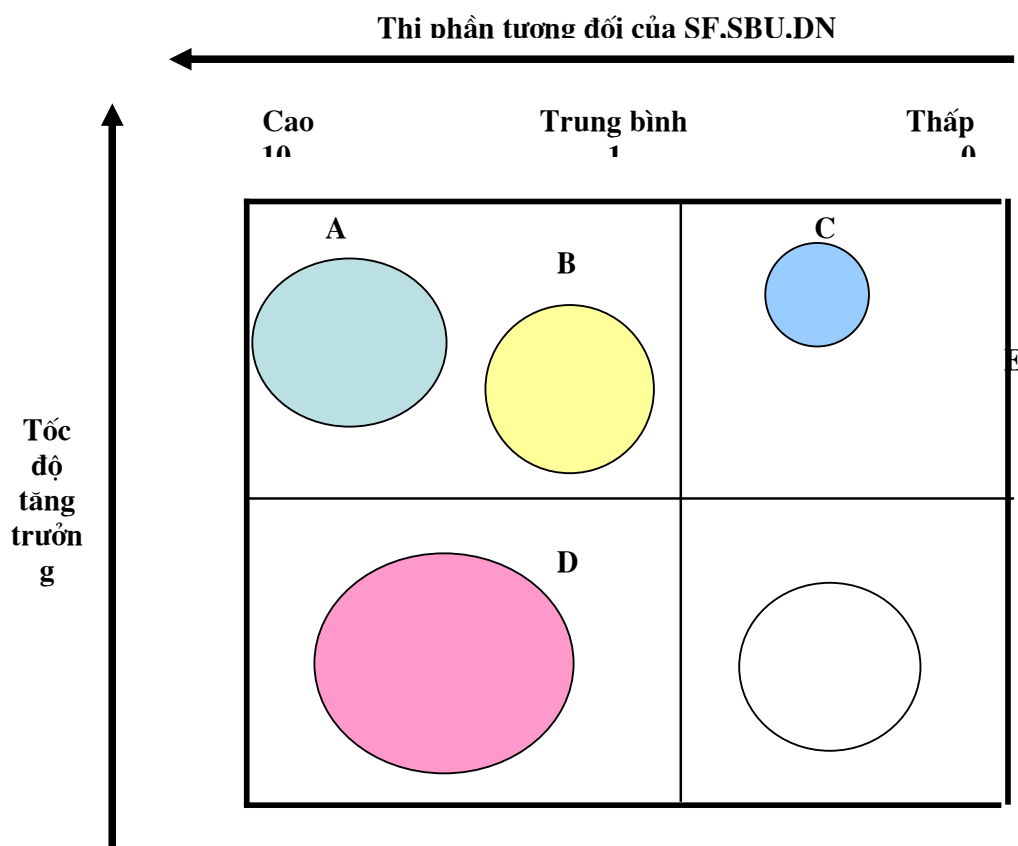
Sơ đồ 4.3.1 Ma trận BCG



Tỷ lệ này, có thể thay đổi theo từng ngành, là một chỉ số đơn giản về nhu cầu nguồn lực của các hoạt động. Trên thực tế, để tăng trưởng một hoạt động đòi hỏi phải có đầu tư về tài chính và vốn lưu động, Khi tăng trưởng của thị trường thấp, chẳng hạn dưới 10% thì vốn thu hút được từ các hoạt động là quá đủ cho viện trợ các nhu cầu của nó. Và ngược lại, khi tăng trưởng mạnh, vốn này sẽ không đủ để thỏa mãn tất cả các nhu cầu hoạt động. Mỗi vòng tròn biểu thị tương quan thị phần đối/tốc độ tăng trưởng của lĩnh vực hoạt động đó. Diện tích vòng tròn tỷ lệ thuận với số bán hàng của hoạt động Để xác định các ô của ma trận BCG, cần thiết tiến hành cụ thể các cơ sở của kinh nghiệm và do đó, cho phép định vị đúng các hoạt động theo tiêu chí về thị trường. BCG cũng giả thiết rằng các hoạt động được định vị chính xác Theo ma trận BCG, có bốn loại hoạt động chính được đưa ra, mỗi loại liên quan đến một chiến lược cho trước. Chẳng hạn

hoạt động “ngôi sao” là hoạt động thống lĩnh về mặt thị phần và có tỷ lệ tăng trưởng cao, là đặc trưng của vị trí mạnh. Nói chung, do sự tăng trưởng mạnh, các hoạt động này cầm bằng về nhu cầu - nguồn lực bởi sự đóng góp về vốn nhờ vị trí thống lĩnh của nó. Hoạt động “bò sữa” luôn luôn ở vị trí thống lĩnh nhưng trên một thị trường tăng trưởng chậm. đó là trường hợp của các sản phẩm đang bị già đi nhưng tạo ra nhiều nguồn lực. Các hoạt động “dấu hỏi” được đặc trưng bởi sự tăng trưởng mạnh nhưng thị phần ngân hàng, nó được xem giống như người đại diện tương lai của tổ chức. Vị trí của nó không cho phép tạo nên nhiều nguồn lực mà ngược lại, đòi hỏi nguồn tài chính bổ sung. Vì vậy, sét trên bảng tổng kết về phần nguồn thì luôn âm. Cuối cùng là các hoạt động “vịt què”, đó là các hoạt động tăng trưởng, không vị trí trên thị trường mặc dù cân đối về nguồn lực .

Sơ đồ 4.3.2 Sử dụng ma trận BCG trong tổ chức



Mỗi một loại hoạt động tương ứng với chiến lược khác nhau. Chẳng hạn, đối với hoạt động “dấu hỏi” có ba loại chiến lược có thể được áp dụng; hoặc là từ bỏ hoặc là phân đoạn thị trường hoặc giải pháp trung gian duy trì trong tình trạng có thể tồn tại được. Trên thực tế, khi tăng trưởng bị chững lại thì chỉ có các công ty được trang bị tốt mới có thể tạo được lợi nhuận và có khả năng tồn tại trên thị trường. Các chiến lược duy trì, củng cố và từ bỏ này phải được bổ sung và cân bằng để các nguồn lực phát sinh từ một số hoạt động đảm bảo cho việc phát triển các hoạt động khác.

Cách tiếp cận của BCG có nhiều ưu điểm và vì vậy, nó được áp dụng khá rộng rãi. Một mặt, ma trận này tạo thuận lợi cho việc phân tích danh mục các hoạt động của tổ chức trong tổng thể của nó. Nó cho phép kiểm tra xem liệu dòng vốn phát sinh từ một số hoạt động có bù đắp được các nhu cầu và kiểm tra xem liệu các hoạt động mới có thay thế được các hoạt động suy thoái không. Mặt khác nó cho phép hình thành các mục tiêu về danh mục hoạt động cũng như của các chiến lược cần theo đuổi. Tuy nhiên phương pháp này cũng có nhiều nhược điểm. Trước hết là những khó khăn trong việc sắp xếp các hoạt động trong bốn loại vừa được nêu ở trên, hoặc chính xác hơn đó là việc suy diễn ra vị trí của các hoạt động tương ứng với chiến lược được áp dụng. Chẳng hạn, khi hiệu ứng kinh nghiệm thấp thì một vị trí thống lĩnh về thị phần không có cùng một ý nghĩa và cũng không có cùng hệ quả như khi kinh nghiệm có ảnh hưởng lớn tới giá thành. Cũng vậy, những điều kiện đặc thù về giá trong đó có giá của đối thủ cạnh tranh có thể bù đắp được sự yếu kém bên ngoài trên thị trường. Chính vì vậy, các giải thiết của phương pháp BCG phải được đánh giá một cách cụ thể và hoàn thiện bởi các nhân tố khác.

4.3.2 Ma trận Mc Kinsey - General electric

Phương pháp BCG có ưu điểm cho phép nhìn nhận một cách tổng thể các hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, việc chỉ tính đến hai khía cạnh là thị trường và sự tăng trưởng là không đủ rút ra các kết luận về các hoạt động của tổ chức. Với mục đích xem xét toàn diện hơn các nhân tố, hãng General Electric đã đưa ra “lưới” chiến lược kinh doanh.

Phương pháp này cho phép chúng ta có được cái nhìn chi tiết hơn và đầy đủ hơn về thực tế. Mô hình này được xây dựng cũng trên hai chỉ tiêu, tuy nhiên đây là hai chỉ tiêu tổng hợp: sức hấp dẫn của thị trường và vị thế cạnh tranh.

Phân chia làm ba mức độ: Mạnh - Trung bình - Yếu, mỗi phương diện cho phép định vị được toàn bộ các hoạt động trong bảng. Chẳng hạn, hoạt

động “SBU 1” phát triển ở thị trường có nhiều hấp dẫn và có vị thế cạnh tranh cao. Một trong các hành động nên đưa ra là duy trì các hoạt động ở vị trí này. Hoạt động “SBU 3” không phát triển trên cùng một loại thị trường. Sức hấp dẫn của thị trường rất kém. Tuy nhiên vị trí cạnh tranh tốt cho thấy nó không cần bỏ ra nhiều công sức để duy trì lợi nhuận tối đa.

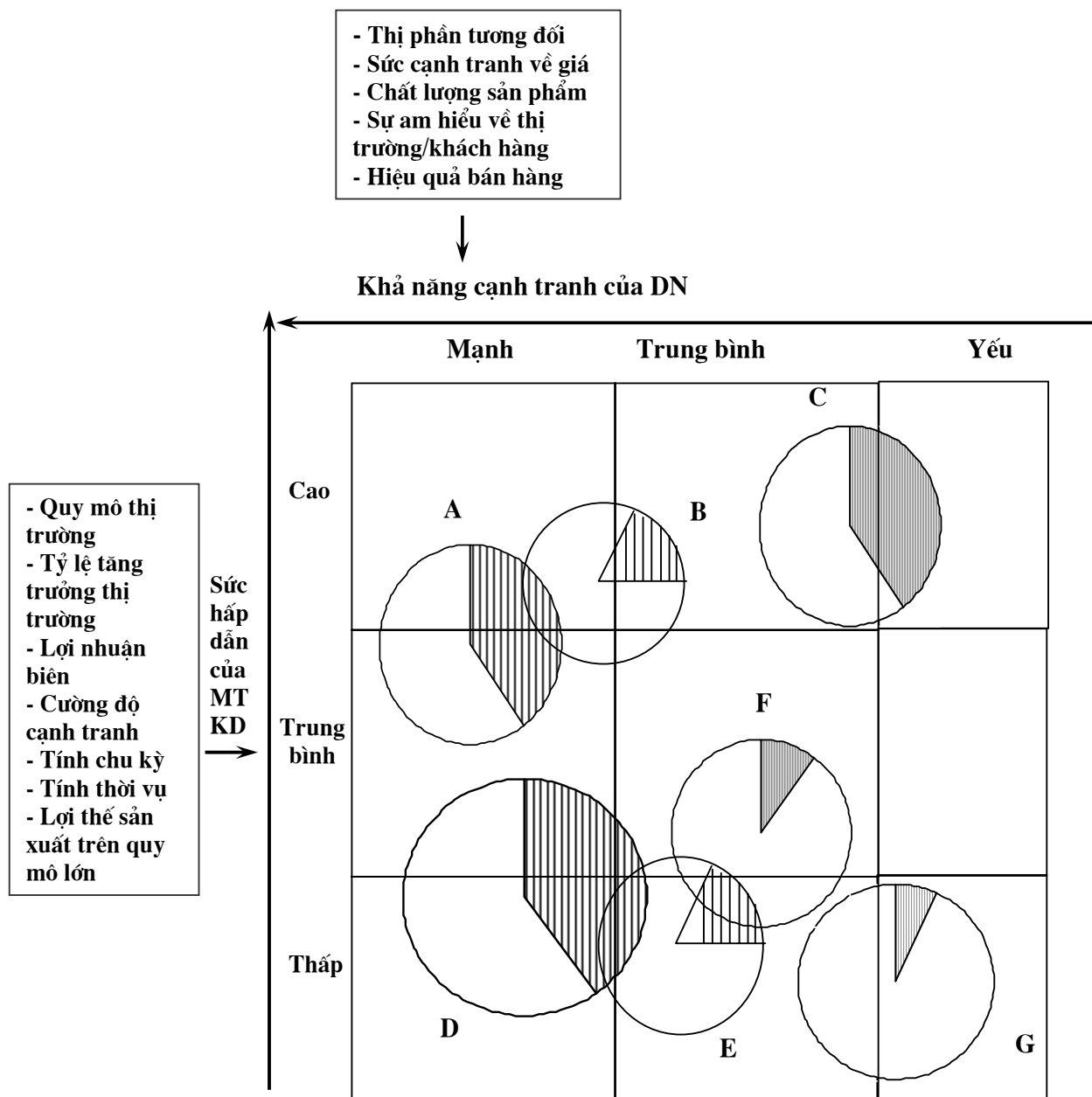
Sơ đồ 4.3.3 Ma trận Mc Kinsey

	Mạnh	Trung bình	Yếu
Sức hấp dẫn của ngành kinh doanh (industry attractiveness)			
	Khả năng cạnh tranh của DN (Business strength)		

Như ở trên, diện tích của các hình tròn khác nhau là một chỉ số nói lên tầm quan trọng của hoạt động trong tổng doanh thu của tổ chức. Trong các hình tròn, chúng ta lại chia ra các phần khác nhau và quy mô của chúng chỉ ra thị phần của hoạt động trong ngành. Như vậy “SBU 1” chỉ chiếm 15% tổng thị trường, trong đó “SBU 3” chiếm 25%. Việc thể hiện tổng hợp danh mục các hoạt động đưa ra chỉ số về vị trí của tổ chức và khả năng phát triển của nó trong tương lai. Tuy nhiên, một vấn đề đặt ra là làm thế nào đánh giá được sức hấp dẫn của thị trường và thế mạnh cạnh tranh của hoạt động? Để

làm được điều này, mỗi hoạt động phải được đo lường bởi nhiều biến khác nhau.

Sơ đồ 4.3.4. Phân tích chiến lược kinh doanh của tổ chức bằng ma trận Mc Kinsey



Ví dụ dưới đây cần phải bình luận rất nhiều. Trước hết liên quan tới việc xác định các biến thích hợp để đo lường hai khía cạnh thế mạnh cạnh tranh và sức hấp dẫn của từng hoạt động. Theo sản phẩm và theo thị trường, các nhân tố của thị trường hàng công nghiệp sẽ khác với các nhân tố trên thị trường hàng tiêu dùng. Thứ hai liên quan tới các thước đo của từng biến để đánh giá được giá trị. Chẳng hạn, liệu thị trường được phân đoạn có hấp dẫn hơn thị trường duy nhất không? Liệu một chính sách giá cao có hay hơn một chính sách giá thấp hay không? Mối liên hệ nhân quả giữa các biến và khía cạnh phải được thiết lập.

Cũng như vậy, mức độ ảnh hưởng đến từng biến phụ thuộc vào tình hình và nhận thức của người lãnh đạo. Có rất ít các công cụ để giải quyết các vấn đề khác nhau này. Có lẽ chỉ duy nhất sự hiểu biết kỹ về tính năng động của cạnh tranh là giúp được chúng ta. Chất lượng của lập luận và kinh nghiệm của lãnh đạo được đặt lên hàng đầu.

Bảng 4.3.1 Ví dụ về các biến động ảnh hưởng tới thế mạnh cạnh tranh của một hoạt động

Các biến đo lường thế mạnh cạnh tranh	Tỷ trọng	Đánh giá	Điểm cân bằng
Thị phần	0,05	3	0,15
Tỷ lệ tăng trưởng	0,10	3	0,30
Mức đa dạng sản phẩm	-	-	-
Hiệu quả của lực lượng bán hàng	0,05	4	0,20
Giá cạnh tranh	0,10	4	0,40
Hiệu quả quảng cáo và xúc tiến thương mại	0,15	5	0,75
Thuê cơ sở	-	-	-
Khả năng sản xuất	-	-	-
Năng suất	0,05	3	0,15
Hiệu ứng kinh nghiệm	0,10	2	0,20
Chi phí nguyên vật liệu	0,10	4	0,40
Giá trị gia tăng	-	-	-
Chất lượng tương đối của sản phẩm	0,15	5	0,75
Chất lượng nghiên cứu và phát triển	-	-	-
Chất lượng nhân sự	0,05	4	0,20
Hình ảnh	0,10	5	0,05
	1,00		4,00

Phương pháp tiếp cận này vẫn có nhiều các khó khăn khác. trên thực tế, như đã nêu trong phương pháp trước đó, các “khuyến nghị” chiến lược được hình thành một cách chung chung: tăng cường và tăng trưởng, đối với

hành động ở vị trí trung gian; thu lời và giảm đầu tư, đối với các hoạt động “thất bại”. Để đưa ra một định hướng chung, cho dù có hữu ích thì các chỉ dẫn này cũng không cho phép xác định các hành động cần thiết để áp dụng cho từng trường hợp.

Bảng 4.3.2. Ví dụ về các biến động ảnh hưởng tới sự hấp dẫn của thị trường

Các biến đo lường thế mạnh cạnh tranh	Tỷ trọng	Đánh giá	Điểm cân bằng
Quy mô	0,10	3	0,30
Tăng trưởng	0,20	4	0,80
Giá	0,50	2	0,10
Cơ cấu cạnh tranh	0,50	5	0,25
Khả năng sinh lời	0,10	5	0,50
Tổn thương trước lạm phát	-	-	-
Tính chất thời vụ	-	-	-
Bảo hoà	0,05	5	0,25
Khác biệt hoá thị trường	0,15	2	0,30
Khả năng thanh toán của khách hàng	0,15	4	0,60
Xu hướng xã hội	0,05	4	0,20
Ràng buộc pháp lý	0,10	3	0,30
Môi trường xã hội	-	-	-
	1,00		3,60

Một vấn đề khác đã được đề cập là nguy cơ hành động một cách tự động trong các quyết định. Khó khăn trong việc đánh giá chính xác từng khía cạnh có thể đưa ra một số sai sót phát sinh từ hiện tượng bù trừ giữa các biến thành phần của từng khía cạnh. Chẳng hạn hai hoạt động có thể cùng sức hấp dẫn mà không thể đo lường một cách tương tự đối với từng biến liên quan đến mỗi khía cạnh. Chẳng hạn hai hoạt động có thể cùng sức ép hấp dẫn mà không thể đo lường một cách tương tự với từng biến liên quan tới

mỗi khía cạnh.

Sơ đồ 4.3.5 Mô hình lựa chọn chiến lược của Mc Kinsey

Sức hấp dẫn của môi trường kinh doanh	Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp			
	Môi trường có nhiều cơ hội	A	D	G
	Môi trường có một số cơ hội và bất lợi	B	E	H
	Môi trường nhiều bất lợi	C	F	I
		1. Tăng trưởng nội bộ 2. Thôn tính chiều dọc 3. Hợp nhất 4. Thôn tính chiều ngang	1. Hợp nhất 2. Thôn tính chiều ngang 3. Chiến lược liên doanh	1. Chuyển hướng sản xuất 2. Bán bớt
		1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang	1. Chiến lược ổn định 2. Hợp nhất 3. Thôn tính chiều ngang 4. Liên doanh 5. Bán bớt	1. Chuyển hướng sản xuất 2. Bán bớt
		1. Thôn tính chiều dọc 2. Thôn tính chiều ngang 3. Bán bớt	1. Bán bớt 2. Thôn tính dọc 3. Thôn tính ngang 4. Ổn định	1. Chuyển hướng sản xuất 2. Bán bớt

4.4.3 Ma trận SWOT

Ma trận SWOT giúp chúng ta kết hợp những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ tổ chức để xây dựng nên chiến lược bộ phận. Ma trận SWOT được tiến hành xây dựng qua 8 bước:

* **Bước 1:** Liệt kê những điểm mạnh chủ yếu bên trong tổ chức.

* **Bước 2:** Liệt kê những điểm yếu cơ bản của tổ chức.

* **Bước 3:** Liệt kê các cơ hội lớn từ bên ngoài mà tổ chức có thể khai thác được.

* **Bước 4:** Liệt kê các mối đe dọa trực tiếp từ bên ngoài đối với tổ chức.

* **Bước 5:** Lựa chọn để kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài để hình thành nên chiến lược SO phù hợp rồi ghi vào ô tương ứng. Đây là chiến lược thuận lợi nhất mà tổ chức luôn muốn hướng tới.

* **Bước 6:** Lựa chọn kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài để hình thành nên chiến lược WO thích hợp rồi ghi vào ô tương ứng. Đây là chiến lược khắc phục các điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng các cơ hội bên ngoài.

* **Bước 7:** Lựa chọn kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài để hình thành chiến lược ST rồi ghi vào ô tương ứng. Đây là chiến lược sử dụng thế mạnh của tổ chức để hạn chế bớt hoặc tránh khỏi các ảnh hưởng tiêu cực của môi trường bên ngoài.

* **Bước 8:** Lựa chọn kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài để hình thành chiến lược WT. Đây là chiến lược phòng thủ, khi tổ chức ở vào tình trạng bất lợi nhất thì chiến lược WT có thể giúp tổ chức giảm đi những điểm yếu bên trong, đồng thời tránh những đe dọa từ bên ngoài.

Sơ đồ 4.3.6. Ma trận SWOT

Swot matrix	Những điểm mạnh - S 1. 2. 3. Liệt kê những điểm mạnh 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Những điểm yếu - W 1. 2. 3. Liệt kê những điểm yếu 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
Các cơ hội - O 1. 2. 3. Liệt kê các cơ hội 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Các chiến lược SO Sử dụng những điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Các chiến lược WO 1. 2. 3. 4. 5. Vượt qua những điểm yếu 6. bằng cách tận dụng 7. các cơ hội 8. 9. 10.
Các mối đe dọa - T 1. 2. 3. Liệt kê những nguy cơ 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Các chiến lược ST 1. 2. 3. 4. 5. Sử dụng những điểm mạnh 6. để tránh các mối đe dọa 7. 8. 9. 10.	Các chiến lược WT 1. 2. 3. 4. Tối thiểu hoá những điểm yếu và tránh khỏi 5. các mối đe dọa 6. 7. 8. 9. 10.

Có thể nói rằng, bất cứ tổ chức nào cũng có những điểm mạnh, điểm yếu nhất định, vì thế mà họ phải theo đuổi chiến lược WO, ST, WT để củng cố vị thế của mình và từ đó có thể áp dụng chiến lược SO.

Rất cần thiết phải biết làm gì với các luận điểm và các ma trận danh mục đầu tư trình bày ở trên. Nhìn chung, tổ chức thực hiện phân tích theo các bước sau đây:

- Chọn cấp quản lý của tổ chức để phân tích. Lý tưởng nhất là tổ chức phải xác định cơ cấu phân vốn đầu tư và các chiến lược tương ứng. Cơ cấu này phải bắt đầu từ cấp quản lý các loại sản phẩm riêng biệt cho đến cấp công ty, cấp cao nhất.

- Xác định cụ thể đơn vị phân tích hoặc đơn vị kinh doanh chiến lược. Cần phải cố gắng đảm bảo các đơn vị kinh doanh đưa vào bảng phân tích danh mục đầu tư trùng với đơn vị kinh doanh thực tế.

- Lựa chọn trục hay phương chiều của ma trận danh mục đầu tư. Các trục được chọn sẽ là cơ sở và định hướng cho việc thu thập số liệu và phân tích sau này. Đó có thể là qui mô thị trường, tốc độ tăng trưởng, lợi nhuận, tính chu kỳ ... Đồng thời, cũng phải lựa chọn đơn vị đo lường các chỉ tiêu sử dụng làm trục cho ma trận.

- Thu thập số liệu phân tích. Cần đảm bảo thu thập những vấn đề quan trọng nhất như mức độ hấp dẫn của ngành: vị thế cạnh tranh của công ty; các cơ hội và đe dọa từ thị trường; nguồn lực và khả năng của công ty.

- Dự báo và phân tích ma trận danh mục đầu tư. Trước hết phải xác định vị trí của mỗi hoạt động của tổ chức trên ma trận. Sau đó, tiến hành dự báo về các vị trí tương lai của các hoạt động đó. Tiếp theo, phân tích khoảng cách giữa vị trí hiện tại và vị trí dự báo của từng hoạt động. Cuối cùng, đánh giá sự cân đối tổng thể của danh mục đầu tư theo dự báo.

- Xác định danh mục vốn đầu tư thích hợp. Cần lựa chọn một danh mục đầu tư thích hợp cho phép thực hiện các mục tiêu quan trọng nhất của công ty. Chính ở đây, vai trò của Ban lãnh đạo là cực kỳ quan trọng.

4.4. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG VÀ THẢO LUẬN NHÓM: XÂY DỰNG MA TRẬN SWOT CHO NH TMCP AN BÌNH

1. Môi trường bên trong Ngân Hàng

Tháng 4 năm 1993: Ngân hàng TMCP An Bình (AB Bank) được thành lập vào với số vốn điều lệ 1 tỷ và trụ sở đặt tại 138 Hùng Vương, thị trấn An Lạc, huyện Bình Chánh, TP HCM.

Tháng 3 năm 2002: Được sự ủng hộ của các cổ đông chiến lược như Tổng công ty điện lực VN (EVN), Công ty sữa VN (Vinamilk), Công ty tài chính dầu khí (PVFC), Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp HN...ABBank đã tiến hành cải cách mạnh mẽ về cơ cấu nhân sự để tập trung vào chuyên ngành kinh doanh Ngân Hàng Thương Mại và Ngân hàng đầu tư.

Ngày 27/10 năm 2006, khai trương ABBANK Đà Nẵng

Ngày 7/11/2006: ABBank phát hành thành công 1000 tỷ trái phiếu của EVN cùng với ngân hàng Deutsche Bank và quỹ đầu tư Vina Capital.

Ngày 14 & 16/ 11/ 2006: Khai trương ABBank Đinh Tiên Hoàng Và ABBank Trần Khát Chân.

Tháng 12 năm 2006: Ký hợp đồng triển khai core banking solutions với Temenos và khai trương trung tâm thanh toán quốc tế tại Hà Nội

Tháng 1/2007: Tạp chí Asia Money bình chọn ABBank là nhà phát hành trái phiếu công ty bản tệ tốt nhất Châu á

Hiện tại ABBank có mạng lưới với hơn 14 điểm giao dịch tại 6 tỉnh thành trên toàn quốc và đang phục vụ 5.000 khách hàng doanh nghiệp và 50.000 khách hàng cá nhân. Khách hàng mục tiêu của NH về doanh nghiệp bao gồm các doanh nghiệp trực thuộc ngành điện, viễn thông, điện lực, doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong lĩnh vực xuất nhập khẩu; Về cá nhân bao gồm các cán bộ công nhân viên ngành điện, hộ tiêu dùng điện và các khách hàng cá nhân khác có nhu cầu sử dụng các sản phẩm thẻ thanh toán và tín dụng, trả lương qua tài khoản, vay mua ô tô, nhà trả góp, vay tiêu dùng. Với các sản phẩm dịch vụ đầu tư tài chính, ABBank tập trung vào việc tư vấn

cho các công ty có nhu cầu về huy động và sử dụng vốn qua các kênh vay vốn ngân hàng, phát hành trái phiếu cổ phiếu.

Để thu hút và phát triển khách hàng, ABBank cam kết sẽ tạo ra sự khác biệt với các NH khác bằng việc luôn cung ứng các dịch vụ tốt nhất theo nhu cầu khách hàng mục tiêu trên cơ sở việc thường xuyên lấy ý kiến khách hàng, mô hình kinh doanh và mô hình tổ chức phù hợp, hạ tầng và công nghệ hiện đại, sự chuyên nghiệp và tận tình của nhân viên, các chương trình marketing và sản phẩm liên kết với các đối tác chiến lược.

2. Môi trường bên ngoài

Năm 2006 được đánh giá là năm có nhiều sự kiện quan trọng của nền kinh tế Việt nam, các sự kiện đó đã tạo ra những cơ hội và nguy cơ không nhỏ đối với tất cả các ngành, kể cả ngành ngân hàng. Các sự kiện nổi bật phải kể đến là

Thứ nhất: VN chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO.

Ngày 7/11/2006, vào lúc 19 giờ (giờ Hà Nội), tại Geneva, Tổ chức TM thế giới (WTO) đã chính thức thông qua việc VN gia nhập và trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức này sau 11 năm với các cuộc đàm phán cả song phương lẫn đa phương với tất cả các thành viên của tổ chức này.

Sau khi VN gia nhập WTO, ngày 21/12/2006, Tổng thống Bush cũng chính thức phê chuẩn việc trao quy chế thương mại bình thường vĩnh viễn (PNTR) cho Việt nam.

Việc VN gia nhập WTO sẽ tạo ra những cơ hội mới thúc đẩy sự tăng trưởng của các ngành xuất khẩu và đầu tư nước ngoài. Sự kiện này cũng đặt Việt Nam trước sự cạnh tranh khốc liệt toàn cầu. Đây cũng là áp lực buộc VN nhanh chóng cải cách một số ngành công nghiệp để tận dụng triệt để lợi ích của việc gia nhập WTO.

Thứ hai: Nền kinh tế tiếp tục tăng trưởng nhanh.

Tốc độ tăng trưởng kinh tế của VN khoảng 8.4%

Thứ ba: Thị trường chứng khoán VN khởi sắc

Sau hơn sáu năm đi vào hoạt động (từ 7/2000), thị trường chứng khoán tập trung của VN đã chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ trong năm 2006 kể cả về

quy mô và chất lượng. Đến nay đã có 68 cổ phiếu trị giá niêm yết gần 11,5 nghìn tỷ đồng. Điều này cho thấy sự hội nhập mạnh mẽ của VN trong lĩnh vực tài chính

Thứ tư: VN đã hoàn thành nhiệm vụ kiềm chế CPI

CPI của cả nước năm 2006 là 6,6%. Có thể coi đây là một thành công vì CPI năm nay đã thấp hơn nhiều so với mức tăng trưởng kinh tế (dự kiến 8,1 - 8,2%). Mức này cũng là mức khả quan nhất trong vòng ba năm qua (năm 2005 là 8,4%, năm 2004 là 9,5%).

Bên cạnh các sự kiện nói trên, lĩnh vực tiền tệ và hoạt động ngân hàng cũng diễn ra sôi động, ảnh hưởng đáng kể đến các cơ hội và nguy cơ của tất cả các ngân hàng. Một số điểm nổi bật trong hoạt động ngân hàng phải kể đến là:

Thứ nhất: Các ngân hàng nước ngoài mở rộng hoạt động tại Việt Nam với tốc độ tăng số vốn đầu tư lớn nhất từ trước tới nay.

Năm 2006, ở nước ta có 35 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 5 ngân hàng liên doanh với nước ngoài, 4 công ty liên doanh cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài. Các ngân hàng và công ty cho thuê tài chính đó đến từ 14 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới.

Tính đến hết năm 2006, ước tính tổng số vốn điều lệ và vốn góp mua cổ phần của các tập đoàn ngân hàng, tài chính nói trên đã thực sự đưa vào Việt Nam hiện nay lên tới gần 1,0 tỷ USD. Đó là chưa kể số vốn các chi nhánh ngân hàng nước ngoài huy động ở nước ngoài đầu tư vào nền kinh tế Việt Nam. Tổng tài sản của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài và tổ chức tín dụng có vốn đầu tư nước ngoài lên tới 200.000 tỷ đồng, chiếm khoảng trên 20% tổng tài sản của hệ thống ngân hàng thương mại và tổ chức tín dụng ở Việt Nam, tăng hơn 50% so với cùng kỳ năm ngoái. Tốc độ tăng trưởng đó chứng tỏ trong năm qua các ngân hàng và tổ chức tài chính nước ngoài chuyển số vốn rất lớn vào Việt Nam

Cũng tính đến hết năm 2006, tổng dư nợ cho vay và đầu tư vào nền kinh tế Việt Nam của các chi nhánh ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh, công ty cho thuê tài chính có vốn nước ngoài lên tới khoảng 60.000 tỷ đồng, tương đương gần 4,0 tỷ USD, tăng trên 20% so với năm 2005.

Thứ hai: Hệ thống ngân hàng thương mại cổ phần phát triển nhanh và vững chắc, hiệu quả, mở rộng thị phần, nâng cao sức mạnh cạnh tranh trong xu hướng hội nhập

Tất cả các ngân hàng thương mại cổ phần đều tăng cao và nhiều lần tăng vốn điều lệ. Tốc độ tăng tổng tài sản, nguồn vốn huy động, dư nợ cho vay, lợi nhuận trước thuế,... đạt cao nhất từ trước đến nay. Nhiều NHTM cổ phần đạt tốc độ tăng các chỉ tiêu tới mức 50% đến 80% so với cuối năm 2005. Một số NHTM cổ phần nông thôn chuyển thành ngân hàng thương mại cổ phần đô thị. Một số NHTM cổ phần trước đây nằm trong kế hoạch thu hồi giấy phép, đóng cửa hoạt động, nay phục hồi lại được và triển vọng hoạt động có hiệu quả. Nhiều ngân hàng và tổ chức tài chính nước ngoài đã và đang đầu tư vốn mua cổ phần của nhiều NHTM cổ phần Việt Nam.

Thứ ba: Số lượng công ty chứng khoán của các ngân hàng thương mại tăng nhanh và hoạt động hiệu quả.

Đến hết năm 2006 trong số 22 công ty kinh doanh chứng khoán của cả nước đang hoạt động thì có 12 công ty kinh doanh chứng khoán thuộc các ngân hàng thương mại; đó là NH Ngoại thương Việt Nam, NH Đầu tư và phát triển Việt Nam, NH Công thương Việt Nam, NH Nông nghiệp & Phát triển nông thôn VN, NHTM cổ phần Á Châu, NHTM cổ phần Quân đội, NHTM cổ phần Đông Á, NHTM cổ phần Nhà Hà Nội, NHTM cổ phần Sài Gòn Thương tín – Sacombank, NHTM cổ phần Quốc tế - VIB, NHTM cổ phần An Bình, VP Bank. Các công ty chứng khoán của

các ngân hàng thương mại cổ phần khác như: Ngân hàng phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long, Eximbank, Techcombank... cũng sẽ đi vào hoạt động đầu năm 2007.

Thứ tư: Hai ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu của Việt Nam niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán

Ngày 12/7/2006, NHTM cổ phần Sài Gòn Thương tín – Sacombank niêm yết cổ phiếu trên trung tâm giao dịch chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh, với số vốn lớn nhất trên trung tâm này là 1.889 tỷ đồng sau đó nâng lên 2.089 tỷ đồng. Đến hết năm 2006 tổng tài sản của Sacombank đạt khoảng 25.000 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế trên 500 tỷ đồng. Ngày 21-11-2006, Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu - ACB niêm yết cổ phiếu trên trung tâm giao dịch chứng khoán Hà Nội, với loại cổ phiếu có tính thanh khoản lớn nhất và quy mô tài sản lớn nhất đến hết năm 2006 đạt khoảng gần 45.000 tỷ đồng, dẫn đầu khối NHTM cổ phần và dẫn đầu các doanh nghiệp niêm yết cổ phiếu trên trung tâm giao dịch chứng khoán Hà Nội. Tổng giá trị vốn hoá của hai loại cổ phiếu STB và ACB trên hai trung tâm giao dịch chứng khoán đạt gần 30.000 tỷ đồng.

Thứ năm: Cổ phiếu của nhóm ngân hàng thương mại cổ phần hấp dẫn nhất và mức tăng cao nhất so với tất cả các nhóm ngành trên thị trường phi tập trung OTC.

Tính bình quân trong năm 2006, giá cổ phiếu của các NHTM cổ phần có tốc độ tăng bình quân 4-5 lần so với cuối năm 2005. Tính đến hết tháng 12/2006, không tính hai loại cổ phiếu STB và ACB đã niêm yết thì cổ phiếu của các NHTM cổ phần Đông Á đang dẫn đầu, đạt trên 16,0 triệu đồng/cổ phiếu tính theo mệnh giá 1,0 triệu đồng, tiếp theo là Eximbank đạt 13,5 triệu đồng, Techcombank đạt 10,0 triệu đồng,... Các NHTM cổ phần nông thôn mới chuyển thành đô thị cũng có giá cổ phiếu tăng nhanh và đạt cao, như: NHTMCP An Bình, Sài Gòn – Hà Nội, G- Bank...

Thứ sáu: Thị trường thẻ Ngân hàng phát triển mạnh và sôi động.

Ước tính đến năm 2006 trong cả nước các ngân hàng thương mại Việt Nam đã phát hành đạt khoảng 3,8 -4,0 triệu thẻ các loại, tương ứng với nó là hệ thống máy rút tiền tự động ATM được các ngân hàng thương mại trang bị cũng tăng lên nhanh. Năm 2002 các ngân hàng thương mại trong cả nước mới đưa vào vận hành khoảng 200 máy ATM, năm 2003 khoảng 320 máy ATM và đến cuối năm 2004 có khoảng gần 500 máy ATM, hết năm 2005 là 1.800 máy và đến hết tháng 12-2006 khoảng trên 3500 máy. Dự báo đến giữa năm 2007, trong cả nước sẽ có trên 5000 máy ATM được các NHTM đưa vào vận hành.

Thứ bảy: Hệ thống ngân hàng đạt tốc độ tăng trưởng hoạt động cao, chất lượng và hiệu quả hoạt động được nâng cao nhất trong nhiều năm qua. Tính đến hết năm 2006 ước tổng số vốn huy động và tổng dư nợ cho vay, đầu tư của hệ thống ngân hàng đạt mức tăng cao nhất trong nhiều năm qua và vượt xa so với mức dự kiến từ đầu năm. Quy mô lợi nhuận trước thuế của tất cả các khối ngân hàng đạt cao nhất từ trước đến nay. Trong khi đó chất lượng tín dụng được tăng cường, tỷ lệ nợ xấu ở mức thấp nhất trong nhiều năm qua. Ngân hàng Nhà nước tổ chức thành công 52 phiên đấu thầu tín phiếu Kho bạc Nhà nước, với tổng khối lượng trúng thầu đạt 22.075 tỷ đồng. Đồng thời Ngân hàng Nhà nước cũng tổ chức thành công 155 phiên giao dịch thị trường mở, với tổng khối lượng trúng thầu Ngân hàng Nhà nước mua vào tín phiếu còn thời hạn ngắn là 26.332 tỷ đồng và Ngân hàng Nhà nước bán ra tín phiếu thu hút tiền về với doanh số 86.302 tỷ đồng. Nguồn kiều hối chuyển về Việt Nam cũng tăng cao, ước tính đạt 4,2 tỷ USD, trong đó trên 80% được chuyển qua các ngân hàng thương mại.

Thứ tám: Mạng lưới hoạt động của các ngân hàng thương mại được cơ cấu lại và tiếp tục phát triển nhanh.

Thực hiện Quyết định 888/2005/QĐ- NHNN của Thống đốc NHNN, các NHTM bố trí lại các chi nhánh cấp 2, chuyển số đông lên thành chi nhánh cấp 1 trực thuộc trụ sở chính, các chi nhánh không đủ điều kiện chuyển xuống thành phòng giao dịch. Tất cả các NHTM đều mở rộng nhanh phòng giao dịch và chi nhánh ở các khu vực tiềm năng, đặc biệt là các NHTM cổ phần đô thị có tốc độ phát triển mạng lưới rất nhanh. Ước tính mạng lưới hoạt động của các NHTM đến hết tháng 12-2006 tăng gấp 1,3 lần năm 2004, trong đó riêng các NHTM cổ phần tăng gấp 2 lần./.