ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN THỊ CẨM TÚ

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG CHI NHÁNH HÀ TĨNH

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH

Hà Nội - 2014

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN THỊ CẨM TÚ

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG CHI NHÁNH HÀ TĨNH

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế
Mã số: 60 34 04 10

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. QUÁCH MẠNH HÀO

XÁC NHẬN CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN	XÁC NHẬN CỦA CHỦ TỊCH HĐ CHẤM LUẬN VĂN
TS. Quách Mạnh Hào	**PGS.TS. Phí Mạnh Hồng**

Hà Nội – 2014

MỤC LỤC

Danh mục các ký hiệu viết tắt i
Danh mục các bảng và biểu đồ ii
LỜI MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 7
1.1 Lý thuyết về chiến lược kinh doanh 7
1.1.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh 7
1.1.2 Đặc trưng của chiến lược kinh doanh 8
1.1.3 Vai trò của chiến lược kinh doanh 8
1.2 Khái quát Ngân hàng thương mại 9
1.2.1 Khái niệm Ngân hàng thương mại 9
1.2.2 Chức năng của ngân hàng thương mại 10
1.2.3 Hệ thống dịch vụ của ngân hàng thương mại 12
1.3 Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngân hàng thương mại 16
1.3.1 Xác định sứ mệnh 16
1.3.2 Phân tích môi trường bên ngoài 17
1.3.3 Phân tích môi trường bên trong 22
1.3.4 Phân tích và lựa chọn chiến lược 23
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 30
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO VPBANK CHI NHÁNH HÀ TĨNH 31
2.1 Khái quát về Ngân hàng VPBank, VPBank Hà Tĩnh 31
2.1.1 Khái quát về Ngân hàng VPBank 31
2.1.2 Khái quát về Ngân hàng VPBank Hà Tĩnh 35

2.2 Xây dựng chiến lược kinh doanh cho VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đến năm 2020 39
2.2.1 Xác định sứ mệnh, mục tiêu 39
2.2.2 Phân tích môi trường bên ngoài 39
2.2.3 Phân tích môi trường bên trong 45
2.2.4 Phân tích và lựa chọn chiến lược kinh doanh 48
2.3 Đánh giá tính khả thi của chiến lược 61
2.3.1 Đánh giá khả thi về tài chính 61
2.3.2 Đánh giá khả thi về nhân sự 61
2.3.3 Các yếu tố khác 62
. TÓM TẮT CHƯƠNG 2 66
CHƯƠNG 3:CÁC GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẰM THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO VPBANK CHI NHÁNH HÀ TĨNH .. 67
3.1 Các giải pháp thực hiện chiến lược 67
3.1.1 Giải pháp liên quan đến quản trị điều hành và cơ cấu tổ chức 67
3.1.2 Giải pháp liên quan đến năng lực tài chính 68
3.1.3 Giải pháp về công nghệ 69
3.1.4 Giải pháp về Marketting 70
3.2. Một số kiến nghị 73
3.2.1 Kiến nghị với cơ quan quản lý Nhà nước và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 73
3.2.2 Kiến nghị với VPBank Hội sở 74
TÓM TẮT CHƯƠNG 3 77
KẾT LUẬN 78
TÀI LIỆU THAM KHẢO 79

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VIẾT TẮT

Stt	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	AGRIBANK	Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn
2	ATM	Máy rút tiền tự động
3	BIDV	Ngân hàng TMCP Đầu tư & phát triển
4	GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
5	NHNN	Ngân hàng Nhà nước
6	NHTM	Ngân hàng thương mại
7	TMCP	Thương mại cổ phần
8	TECHCOMBANK	Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam
9	USD	Đô la Mỹ
10	VIETCOMBANK	Ngân hàng TMCP Ngoại thương
11	VPBANK	Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng
12	VPBANK HÀ TĨNH	Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng Chi nhánh Hà Tĩnh
13	WTO	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG VÀ BIỂU ĐỒ

BẢNG

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1	Bảng 2.1	Các chỉ tiêu kinh tế của VPBank Hà Tĩnh từ 31/12/2010 -31/12/2013	37
2	Bảng 2.2	Phân tích ma trận SWOT	49
3	Bảng 2.3	Phân tích ma trận EFE	51
4	Bảng 2.4	Phân tích ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ IFE	52
5	Bảng 2.5	Phân tích Ma trận QSPM - Nhóm S/O	54
6	Bảng 2.6	Ma trận QSPM - Nhóm S/T	56

SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

STT	Ký hiệu	Tên bảng biểu,sơ đồ, biểu đồ	Trang
1	Sơ đồ 2.1	Sơ đồ bộ máy tổ chức của VPBank Hà Tĩnh	36
2	Biểu đồ 2.1	Tỷ lệ phần trăm nguồn vốn huy động và dư nợ trên địa bàn Hà Tĩnh năm 2013	38

LỜI MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết lựa chọn đề tài nghiên cứu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp nói chung và hệ thống ngân hàng thương mại trong những năm qua đã có những bước phát triển mạnh mẽ, đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Trong bối cảnh hiện nay, bên cạnh rất nhiều cơ hội thì hàng loạt những khó khăn từ môi trường kinh doanh, cạnh tranh khốc liệt không chỉ trong phạm vi ngành đã buộc các ngân hàng phải lựa chọn những quyết định để có những thay đổi toàn diện ở tầm chiến lược.

Tuy nhiên, thị trường tài chính ngân hàng Việt Nam đang trong giai đoạn đầu phát triển, các sản phẩm dịch vụ mà các tổ chức tài chính cung cấp còn tương đối sơ khai, chủ yếu là các sản phẩm dịch vụ ngân hàng truyền thống, những sản phẩm dịch vụ tài chính ngân hàng hiện đại và chuyên sâu còn thiếu và yếu. Đây chính là các cơ hội cho các tổ chức tài chính có tiềm năng nắm bắt, khai thác và là điều kiện để cho các ngân hàng có thể tồn tại và cạnh tranh được trên thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Mỗi ngân hàng đều phải xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với đặc điểm cụ thể của mình trong từng giai đoạn lịch sử để có thể nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng và đẩy mạnh các sản phẩm và dịch vụ tài chính ngân hàng, đồng thời phải tạo được sự khác biệt vượt trội, mang lại nhiều tiện ích và giá trị gia tăng cho khách hàng. Tồn tại, phát triển và chiến thắng trong cạnh tranh đang trở thành nhu cầu cấp thiết đối với mỗi ngân hàng.

Trong bối cảnh chung đó, Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng Chi nhánh Hà Tĩnh (VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh) trực thuộc Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) cũng đang từng

bước cố gắng nỗ lực nhằm khẳng định vị thế, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường tài chính ngân hàng tỉnh Hà Tĩnh đang rất sôi động.

Xuất phát từ thực tiễn đó, tôi đã chọn đề tài: " ***Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng – Chi nhánh Hà Tĩnh***" với mong muốn sẽ góp phần nâng cao hơn nữa hiệu quả kinh doanh và đưa VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh lên một vị thế mới trong hệ thống VPBank nói riêng và hệ thống Ngân hàng Việt Nam nói chung, góp phần đưa VPBank vào top 5 ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam và một trong 3 ngân hàng TMCP bán lẻ hàng đầu Việt Nam vào năm 2020.

Trong gần hai năm được đào tạo tại lớp Quản lý kinh tế 5 – Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, dưới sự chỉ bảo tận tình của các thầy cô giáo và học hỏi từ các học viên khác tôi đã thu nạp được nhiều kiến thức chuyên sâu về kinh tế, phục vụ hữu ích cho công việc trong lĩnh vực ngân hàng. Đặc biệt là môn Quản trị chiến lược đã cho tôi nhìn nhận nhiều vấn đề về cơ sở lý luận phục vụ cho luận văn thạc sỹ. Theo tôi, đề tài " Xây dựng chiến lược kinh doanh cho kinh doanh cho Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng – Chi nhánh Hà Tĩnh" là một đề tài mang tính ứng dụng cao và phù hợp với chuyên ngành Quản lý kinh tế.

Đối với đề tài luận văn "Xây dựng chiến lược kinh doanh cho kinh doanh cho Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng – Chi nhánh Hà Tĩnh" câu hỏi tôi đặt ra là : Chiến lược kinh doanh là gì? Phân tích chiến lược kinh doanh cho Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh?

2. Tình hình nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, trau dồi kiến thức tại lớp Quản lý kinh tế 5 – Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, tôi đã được học tập, trau dồi và học hỏi từ các thầy cô và bạn bè để phục vụ cho công việc của bản thân. Mặc

dù thời gian cho việc nghiên cứu đề tài còn ngắn, quá trình học hỏi chưa được thật nhiều kiến thức chuyên sâu, bản thân cũng làm việc tại phòng hành chính nhân sự VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên việc am hiểu kiến thức ngân hàng cũng có nhiều hạn chế so với các đồng nghiệp khác. Tuy nhiên trong quá trình học tôi đã nghiên cứu được một số tài liệu trong nước liên quan đến đề tài luận văn như : Hoàng Văn Hải, "*Quản trị chiến lược"* Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, 2010; Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội; Trần Anh Tài (2007), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội; Phan Phúc Hiếu(2007) "*Phân tích chiến lược hiện đại và ứng dụng*" Nhà xuất bản Giao thông Vận tải, Hà Nội; Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2006), *Chiến lược và Chính sách kinh doanh,* Nhà xuất bản Lao động – Xã hội,Tp.HCM; Ngô Đình Giao chủ biên (1997), *Công nghệ Quản trị kinh doanh & Quản trị kinh doanh dịch vụ của doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội; TS. Dương Hữu Hạnh (2004), *Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh. PGS.TS Lê Văn Tâm (2000), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội. PGS.TS Lê Văn Tâm - TS Ngô Kim Thanh (2004), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội. Ngoài ra tôi còn có nghiên cứu một số luận văn thạc sỹ về xây dựng chiến lược kinh doanh của như: "Hoàn thiện chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần Hoàng Hà", Viện Đại Học Mở của tác giả Nguyễn Xuân Dũng ; " Xây dựng chiến lược phát triển ngân hàng INDOVINA"Đại học Kinh tế Đà Năng của tác giả Lê Văn Minh... Ngoài rà tôi còn đọc thêm một số tài liệu tham khảo được dịch từ các tác giả nước ngoài như Philippe Lasserre, Joseph Putti, *Chiến lược quản lý và kinh doanh, Tập I,* NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1996 Arthur A. Thompson; W. Chan Kim, Renee Mauborgne (Phương Thuý dịch), *Chiến lược đại dương xanh*, NXB Tri thức, Hà Nội, 2007. Michael Hammer, James Champy (Vũ Tiến Phúc dịch), *Tái lập công ty*, NXB TP. Hồ Chí Minh, 1999 vv...

Tuy quá trình nghiên cứu thời gian còn ngắn, bản thân làm việc tại phòng Hành chính – Nhân sự nên kiến thức cũng như kinh nghiệm bản thân về vấn đề tìm hiểu còn có rất nhiều hạn chế, tuy nhiên tôi nhận thấy hầu hết các tài liệu nêu trên đã đề cập khá rõ và chi tiết về các quan điểm cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên để xác định rõ mục tiêu chiến lược kinh doanh và các giải pháp cụ thể tại ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh thì chưa có tài liệu nào đề cập tới vấn đề này. Vì vậy, vừa căn cứ vào nhu cầu thực tế của đơn vị nơi công tác, cộng với niềm đam mê nghiên cứu tôi đã nghiên cứu về vấn đề " Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng – Chi nhánh Hà Tĩnh"

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận văn là trả lời các câu hỏi Chiến lược kinh doanh là gì? Phân tích chiến lược kinh doanh cho Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh? qua đó đề xuất một số giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh, nhằm góp phần đưa Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng – Chi nhánh Hà Tĩnh trở thành một trong những chi nhánh ngân hàng mạnh của hệ thống VPBank và trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Khái quát lý luận cơ bản về chiến lược kinh doanh, quy trình xây dựng chiến lược.

- Phân tích các yếu tố bên ngoài, các yếu tố nội bộ để tìm điểm mạnh-điểm yếu của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh.

- Xác định mục tiêu kinh doanh, dựa trên cơ sở điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - nguy cơ thách thức.

- Đề xuất một số phương án chiến lược kinh doanh và những giải pháp để thực hiện chiến lược đó.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là chiến lược kinh doanh của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài chỉ giới hạn trong các vấn đề chiến lược và quản trị chiến lược thuộc ngành ngân hàng. Các số liệu phân tích chủ yếu từ các báo cáo của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh, của Ngân hàng Nhà nước Hà Tĩnh. Do đó, đề tài chỉ mang tính ứng dụng tại chi nhánh ngân hàng này.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Các phương pháp tiếp cận: Đề tài sử dụng tổng hợp các phương pháp tiếp cận như phương pháp tiếp cận cá biệt, phương pháp tiếp cận lịch sử, phương pháp tiếp cận định tính và định lượng.

- Phương pháp xử lý và phân tích số liệu: Đề tài sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phân tích, tổng hợp khi đánh giá về kết quả hoạt động kinh doanh của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh; Sử dụng ma trận phân tích SWOT, sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE, ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative StrategicPlanning Matrix – QSPM để đánh giá các điểm mạnh, yếu, cơ hội, thách thức của ngân hàng .

- Các nguồn thông tin: Đề tài sử dụng các thông tin từ giáo trình, tài liệu nghiên cứu,luận văn của một số tác giả trong nước và nước ngoài để làm tài liệu tham khảo viết luận văn. Ngoài ra luận văn còn sử dụng một số sách báo, Internet và các báo cáo của ngân hàng VPBank, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh, Ngân hàng Nhà nước Tỉnh Hà Tĩnh vv…

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Đề tài luận văn hệ thống hoá những lý luận về chiến lược kinh doanh của ngân hàng thương mại trên cơ sở tổng hợp lý thuyết của nhiều trường

phái, nhiều nhà chiến lược có tầm ảnh hưởng sâu rộng đến lý luận về chiến lược kinh doanh từ trước đến nay.

- Đề xuất chiến lược kinh doanh cho Ngân hàng Thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng Chi nhánh Hà Tĩnh (VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh) mà trước đây chưa có với khả năng ứng dụng cao. Đặc biệt, đề tài chỉ ra những giải pháp chiến lược chi tiết cho sự phát triển của Ngân hàng.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, phụ lục và danh mục các tài liệu tham khảo, tiểu luận gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh cho ngân hàng thương mại

Chương 2: Phân tích chiên lược kinh doanh cho VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh

Chương 3: Các giải pháp và kiến nghị nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh của Chi nhánh VPBank Hà Tĩnh

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1 Lý thuyết về chiến lược kinh doanh

1.1.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh

Thuật ngữ chiến lược được hình thành trong lĩnh vực quân sự để chỉ những kỹ năng và nghệ thuật sử dụng các lực lượng quân sự của những nhà chỉ huy, những quyết định kế hoạch, hoạt động tầm cỡ lớn, có tác động bản lề nhằm xoay chuyển tình thế, mang lại có lợi cho một bên tham chiến để giành thắng lợi cuối cùng. Trong cuộc chiến, chiến lược mang tính nghệ thuật nhiều hơn khoa học, "chiến lược là nghệ thuật chỉ huy các phương tiện để chiến thắng" hoặc "chiến lược là nghệ thuật để chiến đấu ở vị trí ưu thế".

Về sau, thuật ngữ chiến lược được sử dụng trong nhiều lĩnh vực bao gồm cả kinh tế, ban đầu để chỉ cách thức hợp tác kinh doanh, cách đấu tranh trên thương trường nhưng có thể hiểu chiến lược là chương trình hành động, kế hoạch hành động được thiết kế để đạt được một mục tiêu cụ thể, là tổ hợp các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, các cách thức, con đường đạt đến các mục tiêu đó.

Theo Chandler "Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này".

Theo Bruce Henderson, viết rằng **"**Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn".

Michalael Porter tán thành nhận định của Henderson **"**Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo**.**

Nhìn chung các khái niệm về chiến lược đều bao hàm các nội dung sau: Xác định chính xác mục tiêu cần đạt , xác định con đường hay phương thức để đạt mục tiêu và định hướng phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu lựa chọn.

Như vậy thông qua các quan điểm nêu trên chúng ta có thể hiểu "Chiến lược là định hướng kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đề ra của tổ chức".

1.1.2 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 chất 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 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 mang tư tưởng tiến công, giành ưu thế trong cạnh tranh.

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

1.1.3 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 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 hiệu quả tài sản vô hình và hữu 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.

1.2 Khái quát Ngân hàng thương mại

1.2.1 Khái niệm Ngân hàng thương mại

Cho đến thời điểm hiện nay có rất nhiều khái niệm về Ngân hàng thương mại.

Như ở Mỹ, Ngân hàng thương mại là công ty kinh doanh tiền tệ, chuyên cung cấp dịch vụ tài chính và hoạt động trong ngành công nghiệp dịch vụ tài chính.

Theo đạo luật ngân hàng của Pháp (1941) cũng đã định nghĩa: "Ngân hàng thương mại là những xí nghiệp hay cơ sở mà nghề nghiệp thường xuyên là nhận tiền bạc của công chúng dưới hình thức ký thác, hoặc dưới các hình thức khác và sử dụng tài nguyên đó cho chính họ trong các nghiệp vụ về chiết khấu, tín dụng và tài chính".

Ở Việt Nam, Trong Luật các tổ chức tín dụng của Việt Nam có ghi như sau:

"*Ngân hàng thương mại* là loại hình ngân hàng được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác theo quy định của Luật này nhằm mục tiêu lợi nhuận".

Từ những nhận định trên có thể thấy Ngân hàng thương mại là một trong những định chế tài chính mà đặc trưng là cung cấp đa dạng các dịch vụ tài chính với nghiệp vụ cơ bản là nhận tiền gửi, cho vay và cung ứng các dịch vụ thanh toán. Ngoài ra, Ngân hàng thương mại còn cung cấp nhiều dịch vụ khác nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu về sản phẩm dịch vụ của xã hội.

Như vậy "Chiến lược kinh doanh của ngân hàng thương mại là định hướng kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu đề ra của Ngân hàng thương mại".

1.2.2 Chức năng của ngân hàng thương mại

1.2.2.1 Chức năng trung gian tín dụng

Ngân hàng là một tổ chức trung gian tín dụng với hoạt động chủ yếu là chuyển tiết kiệm thành đầu tư, đòi hỏi sự tiếp xúc với hai loại cá nhân và tổ chức trong kinh tế: Các cá nhân và tổ chức tạm thời thâm hụt chi tiêu (tức là chi tiêu cho tiêu dùng và đầu tư vượt quá thu nhập và vì thế họ là những người cần bổ sung vốn). Các cá nhân và tổ chức thặng dư tạm thời trong chi tiêu (tức là thu nhập hiên tại của họ lớn hơn các khoản chi tiêu cho hàng hóa, dịch vụ và do vậy họ có tiền để tiết kiệm).

Sự tồn tại của hai loại cá nhân và tổ chức trên hoàn toàn độc lập với Ngân hàng, và điều tất yếu là tiền sẽ chuyển từ nhóm thứ hai sang nhóm thứ nhất nếu cả hai cùng có lợi. Khi đó sẽ hình thành nên mối quan hệ tài chính, mà có thể là quan hệ trực tiếp dưới hình thức tín dụng hoặc quan hệ cấp phát, hùn vốn và cũng có thể là quan hệ gián tiếp nếu trong quan hệ trực tiếp bị nhiều giới hạn do không phù hợp về quy mô, thời gian, không gian... Với quan hệ gián tiếp đòi hỏi có sự tham gia của các trung gian tài chính mà với sự chuyên môn hóa họ có thể giảm chi phí giao dịch xuống, làm tăng thu nhập cho người tiết kiệm từ đó mà khuyến khích được tiết kiệm, đồng thời giảm phí tổn tín dụng cho người đầu tư và cũng khuyến khích đầu tư. Trung gian

tín dụng đã tập hợp những người tiết kiệm và đầu tư, vì vậy giải quyết được mâu thuẫn của quan hệ tài chính trực tiếp.

Với chức năng trung gian tín dụng, Ngân hàng thương mại làm "cầu nối" giữa người thừa vốn và người thiếu vốn và nó đã không chỉ đem lại lợi ích cho những người dư thừa vốn và những người thiếu vốn mà còn đem lại lợi ích kinh tế cho bản thân nó và nền kinh tế. Đối với ngân hàng, họ sẽ tìm được lợi nhuận cho bản thân mình từ chênh lệch giữa lãi suất cho vay và lãi suất tiền gửi hoặc hoa hồng môi giới.

Đây chính là chức năng quan trọng nhất của Ngân hàng thương mại, nó quyết định sự duy trì và phát triển của Ngân hàng đồng thời là cơ sở để thực hiện các chức năng khác.

1.2.2.2 Chức năng trung gian thanh toán

Chức năng trung gian thanh toán có nghĩa là ngân hàng đứng ra thanh toán hộ cho khách hàng bằng cách chuyển tiền từ tài khoản này sang tài khoản khác theo yêu cầu của họ. Thông qua chức năng này Ngân hàng đóng vai trò là người "thủ quỹ" cho các doanh nghiệp và cá nhân bởi ngân hàng là người giữ tiền của khách hàng, chi tiền hộ cho khách hàng. Nền kinh tế thị trường càng phát triển thì chức năng này của ngân hàng ngày càng được mở rộng.

Thông qua chức năng trung gian thanh toán, hệ thống Ngân hàng thương mại góp phần phát triển nền kinh tế. Khi khách hàng thực hiện thanh toán qua ngân hàng sẽ làm giảm rủi ro, giảm chi phí thanh toán cho khách hàng đồng thời tốc độ luân chuyển vốn kinh doanh của khách hàng nhanh hơn, làm cho hiệu quả sử dụng vốn của khách hàng tăng. Đối với Ngân hàng thương mại chức năng này góp phần tăng lợi nhuận của ngân hàng thông qua việc thu lệ phí thanh toán. Hơn nữa, nó lại tăng nguồn vốn cho vay của ngân hàng thể hiện trên số dư có tài khoản tiền gửi của khách hàng. Chức năng này cũng chính là cơ sở để hình thành chức năng tạo tiền của Ngân hàng thương mại.

Tiền - Vàng có một chức năng quan trọng là làm phương tiện thanh toán trong trao đổi mua bán hàng hóa, dịch vụ, song khi nền sản xuất phát triển cao hơn, lượng phân phối qua lại ngày càng nhiều thì trong thanh toán bằng tiền mặt, vàng gặp nhiều khó khăn và Ngân hàng đã tạo phương tiện thanh toán khi phát hành giấy nhận nợ cho khách hàng, và với những ưu điểm nhất định nó đã trở thành phương tiện thanh toán rộng rãi được nhiều người chấp nhận. Ngoài ra giấy nhận nợ đó còn được thay thế tiền kim loại làm phương tiện lưu thông, phương tiện cất trữ, nó trở thành tiền giấy.

Ngày nay giấy nhận nợ đã được phát triển dưới nhiều hình thức khác nhau như: Séc, kỳ phiếu... đã giúp cho việc thanh toán được diễn ra nhanh gọn và có hiệu quả hơn.

1.2.2.3 Chức năng " tạo tiền"

Đây là hệ quả của hai chức năng trên trong hoạt động ngân hàng: Từ một số dự trữ ban đầu thông qua quá trình cho vay và thanh toán bằng chuyển khoản của ngân hàng thì lượng tiền gửi mới được tạo ra và nó lớn hơn so với lượng dự trữ ban đầu gấp nhiều lần, gọi là quá trình tạo tiền của hệ thống ngân hàng.

Một ngân hàng sau khi nhận một món tiền gửi, trên tài khoản tiền gửi của khách hàng tại ngân hàng sẽ có số dư. Với số tiền này sau khi đã để lại một khoản dự trữ bắt buộc, ngân hàng sẽ đem đi đầu tư, cho vay từ đó nó sẽ chuyển sang vốn tiền gửi của ngân hàng khác. Với vòng quay của vốn thông qua chức năng tín dụng và thanh toán của ngân hàng. Ngân hàng thương mại thực hiện được chức năng tạo tiền.

1.2.3 Hệ thống dịch vụ của ngân hàng thương mại

Có sự khác biệt lớn về danh mục dịch vụ ngân hàng tại các nước, các khu vực và giữa các ngân hàng. Sự khác biệt này đến từ một số nguyên nhân:

quy định của pháp luật của từng nước, năng lực của từng ngân hàng, chiến lược kinh doanh của từng ngân hàng, nhu cầu và văn hoá tiêu dùng tại từng khu vực thị trường mà ngân hàng đó hoạt động. Bỏ qua sự khác biệt, có thể thấy một danh mục dài các dịch vụ hầu hết các ngân hàng thương mại có thể cung cấp:

- Thực hiện trao đổi ngoại tệ;
- Chiết khấu thương phiếu và cho vay tài trợ thương mại;
- Nhận tiền gửi: thanh toán, tiết kiệm, có kỳ hạn khác;
- Bảo quản vật có giá: vàng, kim loại quý, giấy tờ…;
- Tài trợ các hoạt động của chính phủ;
- Cung cấp tài khoản giao dịch;
- Dịch vụ uỷ thác;
- Cho vay tiêu dùng;
- Tư vấn tài chính;
- Quản lý tiền mặt;
- Dịch vụ thuê mua thiết bị - cho thuê tài chính;
- Cho vay tài trợ dự án;
- Bán các dịch vụ bảo hiểm;
- Cung cấp kế hoạch hưu trí;
- Cung cấp dịch vụ môi giới chứng khoán;
- Dịch vụ quỹ tương hỗ và trợ cấp;
- Kinh doanh bất động sản;
- Góp vốn mua cổ phần;
- Dịch vụ ngân hàng bán buôn và ngân hàng đầu tư;
- …

Với một hệ thống dịch vụ tài chính đa dạng và sẽ còn tiếp tục mở rộng, các ngân hàng đã phá vỡ hình ảnh về một tổ chức chỉ đơn thuần là nhận tiền gửi và cho vay. Trên thực tế các ngân hàng thương mại đã đóng góp cho xã hội rất nhiều tiện ích: *vai trò trung gian; vai trò thanh toán; vai trò người bảo lãnh; vai trò đại lý;* đặc biệt là *thực hiện chính sách* kinh tế tài chính của chính phủ và ngân hàng trung ương.

Đặc điểm riêng của dịch vụ Ngân hàng thương mại:

Khi bàn về vai trò và chức năng của ngân hàng thương mại chúng ta đã xem xét vấn đề dưới góc độ bản thân ngân hàng, giờ đây cần có sự thay đổi cho phù hợp với *kinh doanh ngân hàng* đó là định hướng tới khách hàng. Chúng ta sẽ phải nghiên cứu dịch vụ ngân hàng dưới góc độ là các ngân hàng thương mại phải cạnh tranh để cung cấp dịch vụ ngân hàng tới tay khách hàng một cách hiệu quả nhất, đem lại mức doanh lợi cao và bền vững. Đó chính là lý do phải làm rõ một số đặc trưng cơ bản của dịch vụ ngân hàng có ảnh hưởng tới các quyết sách chiến lược của ngân hàng. Các đặc điểm riêng đó là:

- *Tính vô hình:*

Điều này khiến cho khách hàng không thể tiến hành đánh giá về dịch vụ của ngân hàng trước khi mua. Có hai vấn đề xuất phát từ tính vô hình: Một là, người ta không thể cảm nhận được bằng các giác quan. Hai là, dịch vụ ngân hàng không thể trưng bày, trình diễn và cũng không thể dùng thử được. Đặc tính này đưa đến cho các nhà chiến lược các gợi ý: Gắn dịch vụ với những thành tố hữu hình. Ví dụ, hệ thống chi nhánh hùng mạnh của ngân hàng BIDV, toà tháp số 1 Hà Nội của Vietcombank, Hệ thống ATM của ngân hàng Đông Á... Màu sắc trang phục, khẩu hiệu đặc trưng...; Vai trò của Thương hiệu đối với dịch vụ ngân hàng là cần thiết hơn bất cứ ngành, lĩnh vực kinh doanh nào.

- *Tính không tách rời:*

Sự không tách rời giữa cung ứng và tiêu dùng.Tức là phải có sự tiếp xúc trực tiếp giữa ngân hàng với khách hàng.Khâu bán hàng (giao dịch) đóng vai trò quyết định. Giao dịch viờn, thái độ phục vụ, phong cách chuyên nghiệp...; Thời gian phục vụ, xử lý giao dịch là tiêu chí quan trọng; Địa điểm giao dịch, hình thức giao dịch cần phải xem xét đến yếu tố thuận tiện, tối thiểu chi phí giao dịch với khách hàng; Công nghệ, thiết bị thể hiện sức mạnh, niềm tin cho khách hàng; Phát triển hệ thống TeleBanking, AutoBanking là xu hướng và là yêu cầu không thể thay đổi.

- *Tính không đồng nhất (Heterogeneity):*

Nhiều dịch vụ ngân hàng có sự khác biệt rõ nét về tiêu chuẩn hoá.Có nhiều dịch vụ cần phải được chuẩn hoá rất cao nhưng cũng có dịch vụ cá biệt hoá cao. Tính không đồng nhất làm cho rủi ro đối với khách hàng và bản thõn ngân hàng đều tăng lên. Điều này yêu cầu các ngân hàng phải có các giải pháp chiến lược tăng cường giao tiếp hiệu quả; Theo sát, kiểm soát chặt chẽ và có những tư vấn hợp lý đảm bảo hiệu quả cho các khoản đầu tư tài chính của ngân hàng.

- *Không cất trữ được:*

Tính không cất trữ được đưa đến cho các ngân hàng một vài khó khăn cơ bản: Sự biến động nhu cầu có thể làm cho việc đáp ứng hoàn hảo trở nờn khó khăn; Nguy cơ thất vọng từ khách hàng khi không được đáp ứng kịp thời. Các giải pháp chiến lược phải tập trung vào: Phương tiện, công nghệ, con người chỉ thể hiện năng lực cung ứng dịch vụ chứ không phải là bản thân dịch vụ. Nó có thể bị lãng phí khi nhu cầu dịch vụ thấp.Nhưng khách hàng cũng không thể chờ đợi và thất vọng khi nhu cầu vượt năng lực; Ngân hàng phải thực hiện tốt công tác dự báo nhu cầu; Tạo dựng kế hoạch chính xác. Để có

được dự báo tốt, kế hoạch tốt, hoạt động kinh doanh ngân hàng phải quan tâm đến thị trường, quan hệ khách hàng, PR, quảng cáo, Logistics.... Ngân hàng cũng phải sẵn sàng một chiến lược "khôi phục lòng tin" phòng khi khâu dự báo bị sai lệch.

1.3 Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngân hàng thương mại

1.3.1 Xác định sứ mệnh

Sứ mệnh của một ngân hàng thương mại 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?

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.

Yêu cầu về tính xác đáng của mục tiêu:

- Tính cụ thể: mục tiêu cần làm rõ liên quan đến những vấn đề gì? tiến độ thực hiện như thế nào? và kết quả cuối cùng cần đạt được? Mục tiêu càng cụ thể thì càng dễ hoạch định chiến lược thực hiện mục tiêu đó.Tính cụ thể bao gồm cả việc định lượng các mục tiêu, các mục tiêu cần được xác định dưới dạng các chỉ tiêu cụ thể.

- Tính nhất quán: các mục tiêu đề ra phải phù hợp với nhau để quá trình thực hiện một mục tiêu này không cản trở đến việc thực hiện các mục tiêu khác. Các mục tiêu trái ngược thường gây ra những mâu thuẫn nội bộ doanh nghiệp, do vậy cần phải phân loại thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu. Tuy nhiên các mục tiêu không phải hoàn toàn nhất quán với nhau, khi đó cần có những giải pháp dung hòa trong việc thực hiện các mục tiêu đề ra.

- Tính đo lường: các mục tiêu đề ra phải được tính toán dựa trên các chỉ số, so sánh với các mục tiêu khác để lựa chọn mục tiêu thích hợp.

- Tính khả thi: một mục tiêu đặt ra phải có khả năng thực hiện được, nếu không sẽ là phiêu lưu hoặc phản tác dụng. Do đó, nếu mục tiêu quá cao thì người thực hiện sẽ chán nản, mục tiêu quá thấp thì sẽ không có tác dụng.

- Tính thách thức: những mục tiêu đề ra luôn có tính thách thức bởi có khả năng có thể thực hiện được không trước những khó khăn có thể xảy ra trong quá trình thực hiện mục tiêu.

- Tính linh hoạt: những mục tiêu đề ra phải có thể điều chỉnh được cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường nhằm tránh được những nguy cơ và tận dụng những cơ hội. Tuy vậy, khi thay đổi những mục tiêu cũng cần phải thận trọng vì sự thay đổi này phải đi đôi với những thay đổi tương ứng trong các chiến lược liên quan cũng như các kế hoạch hành động.

1.3.2 Phân tích môi trường bên ngoài

1.3.2.1 Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là các yếu tố tổng quát về kinh tế, chính trị, pháp luật, nhà nước, văn hóa, xã hội, dân số, tự nhiên, thế giới có ảnh hưởng gì đến các ngành kinh doanh nói chung và ngành tài chính ngân hàng nói riêng.

* Yếu tố tự nhiên

Các yếu tố tự nhiên bao gồm: năng lượng, tài nguyên thiên nhiên, nước... những yếu tố này có thể tạo ra các cơ hội cũng như thách thức cho doanh nghiệp nói chung và ngành tài chính ngân hàng nói riêng.

* Yếu tố xã hội

Tất cả các doanh nghiệp phải phân tích các yếu tố xã hội để ấn định những cơ hội và đe dọa tiềm tàng. Các yếu tố xã hội thường thay đổi hoặc tiến

triển chậm chạp làm cho chúng đôi khi khó nhận ra. Những yếu tố xã hội gồm: chất lượng đời sống, lối sống, sự linh hoạt của người tiêu dùng, nghề nghiệp, dân số, mật độ dân cư, tôn giáo...

* Yếu tố kinh tế

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng rất lớn đến các doanh nghiệp, vì các yếu tố này tương đối rộng cho nên doanh nghiệp cần chọn lọc để nhận biết các tác động cụ thể ảnh hưởng trực tiếp nhất. Ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế thường bao gồm:

- Tỷ lệ lãi suất: tỷ lệ lãi suất có thể ảnh hưởng đến mức cầu đối với sản phẩm của doanh nghiệp. Tỷ lệ lãi suất là rất quan trọng khi người tiêu dùng thường xuyên vay tiền để thanh toán với các khoản mua bán hàng hóa của mình. Tỷ lệ lãi suất còn quyết định mức chi phí về vốn và do đó quyết định mức đầu tư. Chi phí này là nhân tố chủ yếu khi quyết định tính khả thi của chiến lược.

- Tỷ giá hối đoái: tỷ giá hối đoái là sự so sánh về giá trị của đồng tiền trong nước với đồng tiền của các nước khác. Thay đổi về tỷ giá hối đoái có tác động trực tiếp đến tính cạnh tranh của sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất trên thị trường quốc tế. Sự thay đổi về tỷ giá hối đoái cũng làm ảnh hưởng lớn đến giá cả của các mặt hàng xuất nhập khẩu của công ty.

- Tỷ lệ lạm phát: tỷ lệ lạm phát có thể gây xáo trộn nền kinh tế làm cho sự tăng trưởng kinh tế chậm lại và sự biến động của đồng tiền trở nên không lường trước được. Như vậy các hoạt động đầu tư trở thành những công việc hoàn toàn may rủi, tương lai kinh doanh trở nên khó dự đoán.

- Quan hệ giao lưu quốc tế: Những thay đổi về môi trường quốc tế mang lại nhiều cơ hội cho các nhà đầu tư nước ngoài đồng thời cũng nâng cao sự cạnh tranh ở thị trường trong nước.

* Yếu tố chính trị - pháp luật

Các yếu tố thuộc môi trường chính trị - pháp luật chi phối mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đặc biệt đối với ngành tài chính ngân hàng. Sự ổn định chính trị được xác định là một trong những tiền đề quan trọng cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Sự thay đổi của môi trường chính trị có thể ảnh hướng có lợi cho một nhóm doanh nghiệp này nhưng lại kìm hãm sự phát triển nhóm doanh nghiệp khác và ngược lại. Hệ thống pháp luật hoàn thiện, không thiên vị là một trong những tiền đề ngoài kinh tế của kinh doanh. Mức độ hoàn thiện, sự thay đổi và thực thi pháp luật trong nền kinh tế có ảnh hưởng lớn đến hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường chính trị - pháp luật tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp vì nó ảnh hưởng đến sản phẩm, ngành nghề phương thức kinh doanh... của doanh nghiệp. Không những thế nó còn tác động đến chi phí: chi phí sản xuất, chi phí lưu thông, chi phí vận chuyển, mức độ thuế suất... đặc biệt là các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu còn bị ảnh hưởng bởi chính sách thương mại quốc tế, hạn ngạch do Nhà nước giao cho, luật bảo hộ cho các doanh nghiệp tham gia hoạt động kinh doanh. Tóm lại môi trường chính trị - pháp luật có ảnh hưởng rất lớn đến việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bằng cách tác động đến hoạt động của doanh nghiệp thông qua hệ thống công cụ luật pháp, công cụ điều tiết kinh tế vĩ mô...

* Yếu tố công nghệ - kỹ thuật

Trình độ kỹ thuật, công nghệ tiên tiến cho phép doanh nghiệp chủ động nâng cao chất lượng hàng hóa, năng suất lao động. Các yếu tố này tác động hầu hết đến các mặt của sản phẩm như: đặc điểm sản phẩm, giá cả sản phẩm, sức cạnh tranh của sản phẩm. Nhờ vậy doanh nghiệp có thể tăng khả năng

cạnh tranh của mình, tăng vòng quay của vốn lưu động, tăng lợi nhuận đảm bảo cho quá trình tái sản xuất mở rộng của doanh nghiệp. Ngược lại với trình độ công nghệ thấp thì không những giảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn giảm lợi nhuận, kìm hãm sự phát triển. Nói tóm lại, nhân tố kỹ thuật công nghệ cho phép doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm nhờ đó mà tăng khả năng cạnh tranh, tăng vòng quay của vốn, tăng lợi nhuận từ đó tăng hiệu quả kinh doanh.

1.3.2.2 Môi trường vi mô:

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với tổ chức, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Cụ thể, môi trường vi mô có 5 yếu tố cơ bản: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế.

* Những người gia nhập tiềm tàng (các đối thủ tiềm ẩn)

Các đối thủ tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện không ở trong ngành nhưng có khả năng nhảy vào hoạt động kinh doanh trong ngành đó. Đối thủ mới tham gia trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới và mong muốn giành được một phần thị trường.Vì vậy, những công ty đang hoạt động tìm mọi cách để hạn chế các đối thủ tiềm ẩn nhảy vào lĩnh vực kinh doanh của họ.

Tuy nhiên có một số trở ngại cho các doanh nghiệp không cùng ngành muốn nhảy vào ngành:

- Sự ưa chuộng của khách hàng với sản phẩm cũ bởi các vấn đề về quảng cáo, nhãn hiệu, chất lượng sản phẩm và dịch vụ sau bán hàng.

- Khó khăn về giảm chi phí khi bắt đầu nhảy vào ngành khác.

- Tính hiệu quả của quy mô sản xuất kinh doanh lớn.

* Những sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế là sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh hiện tại, đây là áp lực thường xuyên và đe dọa trực tiếp đến doanh nghiệp. Sản phẩm thay thế là loại sản phẩm của những doanh nghiệp trong cùng ngành hoặc khác ngành nhưng cùng thỏa mãn một nhu cầu của người tiêu dùng.

Như vậy, sự tồn tại những sản phẩm thay thế hình thành một sức ép cạnh tranh rất lớn, nó giới hạn mức giá một doanh nghiệp có thể định ra và do đó giới hạn mức lợi nhuận của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu sản phẩm của một doanh nghiệp có ít sản phẩm thay thế, doanh nghiệp có cơ hội để tăng giá và kiếm được lợi nhuận nhiều hơn. Đặc biệt sản phẩm thay thế có thể xuất hiện ngay trong nội bộ doanh nghiệp.

* Sức ép về giá của khách hàng.

Khách hàng được xem như sự đe dọa mang tính cạnh tranh khi họ đẩy giá cả xuống hoặc khi họ yêu cầu chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt hơn làm cho chi phí hoạt động của công ty tăng lên. Ngược lại nếu người mua có những yếu thế sẽ tạo cho công ty cơ hội để tăng giá và kiếm nhiều lợi nhuận hơn.

Sức ép từ khách hàng dựa trên một số chỉ tiêu:

- Khách hàng có tập trung hay không.

- Doanh nghiệp có phải là nhà cung cấp chính không.

- Mức độ chung thủy của khách hàng.

- Khả năng tìm sản phẩm thay thế của khách hàng.

- Chi phí chuyển đổi.

- Khả năng hội nhập dọc thuận chiều.

* Sức ép về giá của nhà cung cấp

Nhà cung cấp được xem là sự đe dọa đối với doanh nghiệp khi họ có thể đẩy mức giá hàng cung cấp cho doanh nghiệp lên hoặc giảm chất lượng sản phẩm cung cấp, thay đổi điều kiện thanh toán, điều kiện giao hàng... ảnh hưởng đến giá thành, đến chất lượng sản phẩm do đó ảnh hưởng đến mức lợi nhuận của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường phải quan hệ với các tổ chức cung cấp nguồn hàng, các yếu tố đầu vào khác nhau như nguồn lao động, vật tư thiết bị và tài chính. Các yếu tố làm tăng áp lực từ phía các nhà cung cấp cũng tương ứng như các yếu tố làm tăng áp lực từ khách hàng:

- Số lượng tổ chức cung cấp ít, doanh nghiệp khó lựa chọn cơ sở cung cấp.

- Sản phẩm công ty cần mua có rất ít loại sản phẩm có thể thay thế được.

- Doanh nghiệp có phải là khách hàng chính của nhà cung cấp hay không.

- Nhà cung cấp có tập trung hay không, nghĩa là các nhà cung cấp có sự tập trung thì sức ép từ phía nhà cung cấp sẽ cao hơn, doanh nghiệp sẽ ở tình trạng bất lợi.

1.3.3 Phân tích môi trường bên trong

Môi trường bên trong hay là phân tích các điều kiện, nguồn lực thực tại của ngân hàng mà một tổ chức có thể kiểm soát được về :

- Nguồn lực tài chính: Khả năng huy động vốn tiền gửi và vay mượn trên 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.

- Chất lượng hoạt động: hoạt động kinh doanh của ngân hàng có mang lại lợi nhuận, đạt được các kế hoạch kinh doanh hàng nằm, có khả năng thực hiện các mục tiêu đề ra.

- Yếu tố cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ: Vị trí của ngân hàng, phòng giao dịch ở vị trí thuận lợi để kinh doanh, trang thiết bị công nghệ có hiện đại để phục vụ khách hàng.

- Mạng lưới: Ngân hàng đã mấy điểm giao dịch trên địa bàn, đã có đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Nhân lực: Chất lượng bộ máy lãnh đạo, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, 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 nên thế mạnh cho ngân hàng.

- 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 hóa sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, giá cả lãi suất ngân hàng…

1.3.4 Phân tích và lựa chọn chiến lược

1.3.4.1 Phân tích ma trận SWOT

Mô hình phân tích SWOT là một công cụ rất hữu dụng cho việc nắm bắt và ra quyết định trong mọi tình huống đối với bất cứ tổ chức kinh doanh nào. SWOT là chữ viết tắt của 4 chữ Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội) và Threats (nguy cơ).

Phân tích ma trận 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.

- 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 trìh 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 công ty, 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? 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 công ty hay không? Có vấn đề gì về nợ quá hạn hay dòng tiền? Liệu có yếu điểm nào đang đe doạ công ty? Các phân tích này thường giúp tìm ra những việc cần phải làm và biến yếu điểm thành triển vọng.

Ma trận SWOT	
Điểm mạnh (S) 1. 2. 3.	Điểm yếu(W) 1. 2. 3.
Cơ hội (O) 1. 2. 3	Nguy cơ (T) 1. 2. 3.

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

1.3.4.2 Phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE

Ma trận EFE hay *External Factor Evaluation Matrix* - Ma trận đánh giá tổng hợp và tóm tắt các yếu tố bên ngoài là những cơ hội và nguy cơ chủ yếu của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến tổ chức, công ty để ra quyết định chiến lược chính xác. Để xây dựng ma trận này cần trải qua 5 bước:

- Bước 1: Lập danh mục từ 10 – 20 yếu tố cơ hội và nguy cơ mà bạn cho là có ảnh hưởng đến thành công của một doanh nghiệp.

- Bước 2: Phân loại tầm quan trọng của các yếu tố từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng).

- Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố tùy thuộc vào mức độ phản ứng của từng yếu tố, 4 là phản ứng tốt nhất, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng yếu.

- Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định điểm số của các yếu tố

- Bước 5: Cộng điểm của tất cả các yếu tố để xác định điểm của các ma trận.

Đánh giá: Tổng số điểm của ma trận không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố có trong ma trận, cao nhất là điểm 4 và thấp nhất là điểm 1.

- Nếu tổng số điểm là 4 thì công ty đang phản ứng tốt với những cơ hội và nguy cơ.
- Nếu tổng số điểm là 2,5 công ty đang phản ứng trung bình với những cơ hội và nguy cơ.
- Nếu tổng số điểm là 1 , công ty đang phản ứng yếu kém với những cơ hội và nguy cơ .

1.3.4.3 Phân tích ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ IFE

Ma trận IFE hay *Internal Factor Evaluation Matrix* - Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong là mô hình thường được sử dụng trong quản trị chiến lược để đo lường, đánh giá các nhân tố bên trong.

Để hình thành một ma trận IEF cần thực hiện qua 5 bước như sau:

- Bước 1: Lập danh mục từ 10 – 20 yếu tố, bao gồm những điểm mạnh, yếu cơ bản có ảnh hưởng tới doanh nghiệp, tới những những mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

- Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của những yếu tố này phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới sự thành công của doanh nghiệp trong ngành. Tổng số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0

- Bước 3: Xác định trọng số cho từng yếu tố theo thành điểm từ 1 tới 4 , trong đó 4 là rất mạnh, 3 điểm là khá mạnh, 2 điểm là khá yếu, 1 điểm là rất yếu

- Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định số điểm của các yếu tố .

- Bước 5: Cộng số điểm của tất cả các yếu tố, để xác định tổng số điểm ma trận

Đánh giá: Tổng số điểm của ma trận nằm trong khoảng từ điểm 1 đến điểm 4, sẽ không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố quan trọng trong ma trận.

- Nếu tổng số điểm dưới 2,5 điểm , công ty yếu về những yếu tố nội bộ

- Nếu tổng số diểm trên 2,5 điểm công ty mạnh về các yếu tố nội bộ.

1.3.4.4 Phân tích ma trận QSPM

Ma trận QSPM là *ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative StrategicPlanning Matrix – QSPM).*

Ma trận QSPM sử dụng các dữ liệu đầu vào từ những phân tích ở các bước hình thành ma trận IFE và EFE để giúp các chiến lược giải quyết định khách quan chiến lược nào trong số các chiến lược có khả năng thay thế là chiến lược hấp dẫn nhất và xứng đáng để doanh nghiệp theo đuổi nhằm

thực hiện thành công các mục tiêu của mình. Tiến trình phát triển ma trận QSPM gồm 6 bước.

- Liệt kê các cơ hội/mối đe dọa lớn bên ngoài và các điểm mạnh/yếu quan trọng bên trong vào cột (1) của ma trận. Các yếu tố này được lấy trực tiếp từ các ma trận EFE và IFE.

- Trong cột (2) của ma trận điền các con số tương ứng với từng yếu tố trong cột phân loại của các ma trận EFE và IFE.

- Nghiên cứu các ma trận SWOT và xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét để thực hiện, ghi lại các chiến lược này vào hàng trên cùng của ma trận QSPM. Các chiến lược được xếp thành các nhóm riêng biệt nhau (nếu có)

Các yếu tố quan trọng (1)	Phân loại (2)	Các chiến lược có thể thay thế						Cơ sở của số điểm hấp dẫn
		Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Yếu tố bên trong: 1. 2.								
Yếu tố bên ngoài: 1. 2.								
Tổng số:								

- Xác định số điểm hấp dẫn: Rất không hấp dẫn = 1, ít hấp dẫn = 2, hấp dẫn = 3, khá hấp dẫn = 3, rất hấp dẫn = 4. Các trị số này biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác trong cùng một nhóm các chiến lược có thể thay thế.

- Tính tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược xét riêng đối với từng yếu tố thành công quan trọng ghi ở cột (1) bằng cách nhân số phân loại với số điểm hấp dẫn trong mỗi hàng.

- Cộng dồn các số điểm hấp dẫn cho ta tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (xét đến tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài thích hợp có thể ảnh hưởng tới các quyết định chiến lược). Tổng số điểm này càng cao thì chiến lược càng thích hợp và càng đáng được lựa chọn để thực hiện.

Về nguyên tắc, một ma trận QSPM có thể bao gồm bất cứ số lượng nhóm các chiến lược thay thế nào và trong một nhóm nhất định có thể bao gồm bất cứ số lượng chiến lược nào, nhưng chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được đánh giá với nhau. Chẳng hạn, một nhóm chiến lược đa dạng hóa có thể bao gồm các chiến lược đa dạng hóa đồng tâm, đa dạng hóa kết khối, trong khi một nhóm chiến lược khác có thể bao gồm các chiến lược liên kết theo chiều dọc (về phía trước hay về phía sau) và liên kết theo chiều ngang. Các nhóm chiến lược này là khác nhau và ma trận QSPM chỉ đánh giá các chiến lược trong cùng một nhóm.

1.3.4.5. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở phân tích các môi trường bên ngoài và bên trong, sử dụng ma trận phân tích SWOT, sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE, ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng QSPM để đánh giá các điểm mạnh, yếu, cơ hội, thách thức của ngân hàng thông qua đó lựa chọn chiến lược kinh doanh cho ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Xây dựng chiến lược phát triển của một tổ chức là một kế hoạch và định hướng dài hạn, quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một tổ chức nào trong môi trường kinh doanh đầy biến đổi, vừa là thách thức, vừa là cơ hội hiện nay.

Dựa trên cơ sở phân tích môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ của tổ chức, nhà quản trị sẽ xây dựng các chiến lược để phát huy những điểm mạnh, hạn chế những điểm yếu bên trong của tổ chức, cũng như tận dụng những cơ hội và né tránh những đe dọa của môi trường bên ngoài nhằm đạt được mục tiêu đề ra một cách tốt nhất.

Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ áp dụng các lý luận về chiến lược kinh doanh và cách xây dựng chiến lược kinh doanh đã nêu trong chương này để xây dựng chiến lược phát kimh doanh ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng Chi nhánh Hà Tĩnh đến 2020.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO VPBANK CHI NHÁNH HÀ TĨNH

2.1 Khái quát về Ngân hàng VPBank, VPBank Hà Tĩnh

2.1.1 Khái quát về Ngân hàng VPBank

2.1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển ngân hàng VPBank

Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (Ngân hàng TMCP Các Doanh Nghiệp Ngoài Quốc Doanh trước đây) được thành lập ngày 12/8/1993. Sau 21 năm hoạt động, VPBank đã nâng vốn điều lệ lên 6.347 tỷ đồng, phát triển mạng lưới lên hơn 200 điểm giao dịch, với đội ngũ trên 7.000 cán bộ nhân viên.

Là thành viên của nhóm 12 ngân hàng hàng đầu Việt Nam (G12), VPBank đang từng bước khẳng định uy tín của một ngân hàng năng động, có năng lực tài chính ổn định và có trách nhiệm với cộng đồng. Để đạt được tầm nhìn đầy tham vọng, VPBank đã triển khai chiến lược tăng trưởng quyết liệt trong giai đoạn hiện nay với sự hỗ trợ của công ty tư vấn hàng đầu thế giới McKinsey. Với chiến lược này, VPBank nỗ lực tăng trưởng hữu cơ trong các phân khúc khách hàng mục tiêu, khẩn trương xây dựng các hệ thống nền tảng để phục vụ tăng trưởng, và luôn chủ động theo dõi các cơ hội trên thị trường.

Sự tăng trưởng vượt bậc của VPBank thể hiện sinh động ở mức độ mở rộng mạng lưới các chi nhánh, điểm giao dịch trên toàn quốc cùng sự phát triển đa dạng của các kênh bán hàng và phân phối. Bên cạnh đó, theo định hướng "Tất cả vì khách hàng", các điểm giao dịch đã được thay đổi hoàn toàn về diện mạo, mô hình và tiện nghi phục vụ. Các sản phẩm, dịch vụ của

VPBank luôn được cải tiến và kết hợp thêm nhiều tiện ích nhằm gia tăng quyền lợi cho khách hàng... Tất cả đã góp phần làm hài lòng khách hàng hiện tại và thu hút thêm khách hàng mới, mở rộng cơ sở khách hàng của VPBank với tốc độ nhanh chóng.

Trong giai đoạn chuyển đổi từ 2010 đến nay, VPBank đặt trọng tâm vào việc tìm kiếm các hạt nhân chuyển đổi, các cán bộ chủ chốt, không chỉ giàu kiến thức, kinh nghiệm mà quan trọng hơn là những người tâm huyết, luôn tin tưởng vào mục tiêu tầm nhìn của tổ chức cho giai đoạn tới, linh hoạt để đưa VPBank cán đích. VPBank tuyển dụng nhiều nhân sự quản lý người nước ngoài nhằm đem đến những yếu tố mới lạ, tinh hoa từ các nước phát triển đến Việt Nam và VPBank. Cùng đội ngũ chuyên gia tư vấn người nước ngoài, hiện VPBank có 10 cán bộ nhân viên người nước ngoài gia nhập và đảm nhiệm những trọng trách lớn như: Ban giám đốc Khối khách hàng cá nhân, giám đốc Khối khách hàng doanh nghiệp, giám đốc Khối Vận hành, Ban giám đốc Khối quản trị rủi ro, Quản lý dự án lớn về công nghệ thông tin, Thẻ, Kênh thay thế, E-banking… Họ không chỉ mang đến VPBank một bề dầy kinh nghiệm làm việc trong các tổ chức đa quốc gia lớn như Citi Bank, ANZ, Standard Chartered Bank, ING Bank, HSBC…mà còn được giao những sứ mệnh quan trọng trong việc huấn luyện, " chuyển giao công nghệ" và thay đổi phong cách quản lý và làm việc theo hướng mở, tiên tiến, với các suy nghĩ tích cực. Họ cũng là các chuyên gia giỏi trong việc xây dựng các nền tảng, quy trình hoạt động và kiểm soát của ngân hàng.

Để chuẩn bị cho việc tăng trưởng ổn định và bền vững, VPBank đã tiến hành đồng bộ các giải pháp xây dựng hệ thống nền tảng. Ngân hàng luôn đi đầu thị trường trong việc ứng dụng công nghệ thông tin tiên tiến trong các sản phẩm, dịch vụ và hệ thống vận hành. Cùng với việc xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, hiệu quả, các hệ thống quản trị nhân sự cốt lõi

đã được xây dựng và triển khai thành công tại VPBank. Bên cạnh đó, Ngân hàng đã từng bước phát triển một hệ thống quản trị rủi ro độc lập, tập trung và chuyên môn hóa, đáp ứng chuẩn mực quốc tế và gắn kết với chiến lược kinh doanh của Ngân hàng. Song song với việc thực thi những thông lệ quốc tế tốt nhất về quản trị doanh nghiệp, VPBank cũng không ngừng hoàn thiện cơ cấu tổ chức theo chính sách quản trị công ty rõ ràng và minh bạch.

Với những nỗ lực không ngừng , thương hiệu của VPBank đã trở nên ngày càng vững mạnh và được khẳng định qua nhiều giải thưởng uy tín như: Ngân hàng thanh toán xuất sắc nhất do Citibank, Bank of New York trao tặng, giải thưởng Ngân hàng có chất lượng dịch vụ được hài lòng nhất, Thương hiệu quốc gia 2012, thương hiệu mạnh năm 2012; năm 2013 nhận Bằng khen của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ghi nhận những thành tích xuất sắc góp phần hoàn thành nhiệm vụ ngân hàng năm 2011-2012, Giải thưởng ngân hàng bán lẻ sáng tạo nhất 2013 do tổ chức Global banking and finance review trao tặng, nhận giải thưởng Thương hiệu được khách hàng tín nhiệm 2013 do Hội sở hữu trí tuệ TP HCM và mạng Doanh nghiệp Sài Gòn trao tặng, nhận giải thưởng Thương hiệu tiêu biểu 2013 - Typical brand 2013 do Viện nghiên cứu phát triển DN vừa và nhỏ, Mạng hội đồng doanh nghiệp VN trao tặng; Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam cùng nhiều giải thưởng khác.

2.1.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh

VPBank là một trong những ngân hàng TMCP thành lập sớm nhất tại Việt Nam, VPBank đã có những bước phát triển vững chắc trong suốt lịch sử của ngân hàng. Đặc biệt từ năm 2010, VPBank đã tăng trưởng vượt bậc với việc xây dựng và triển khai chiến lược chuyển đổi toàn diện dưới sự hỗ trợ của một trong các công ty tư vấn chiến lược hàng đầu thế giới. Theo chiến lược này, VPBank

đặt mục tiêu trở thành một trong 5 ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam và một trong 3 ngân hàng TMCP bán lẻ hàng đầu Việt Nam vào năm 2020.

Tầm nhìn trên được hiện thực hóa bằng một chiến lược gồm 2 gọng kìm chính:

- Tăng trưởng hữu cơ quyết liệt, tập trung vào phân khúc khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, đồng thời khai thác cơ hội trong phân khúc khách hàng doanh nghiệp lớn và tín dụng tiêu dùng.

- Xây dựng các hệ thống nền tảng vững chắc về tổ chức, nhân sự, công nghệ, vận hành, vv…

Hậu thuẫn cho việc triển khai chiến lược nói trên là văn hóa doanh nghiệp của VPBank, được xây dựng và vun đắp dựa trên 6 giá trị cốt lõi: Khách hàng là trọng tâm; hiệu quả; tham vọng; phát triển con người; tin cậy; và tạo sự khác biệt.

Những thành quả đạt được trong giai đoạn chuyển đổi vừa qua đã khẳng định chiến lược đúng đắn của VPBank, với những thay đổi tích cực về hình ảnh, chất lượng dịch vụ, tính chuyên nghiệp vv... Sự tin cậy của khách hàng đối với VPBank cũng ngày càng củng cố với việc gia tăng liên tục số lượng khách hàng mới và nguồn vốn huy động. Đặc biệt hơn cả là VPBank đang trở thành một địa chỉ thu hút nhân tài trong ngành tài chính ngân hàng. Những yếu tố then chốt này đã, đang, và sẽ trở thành vũ khí chiến lược của VPBank.

VPBank tin tưởng rằng với tầm nhìn và chiến lược trên, ngân hàng sẽ hoàn thành sứ mệnh của mình là mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng, quan tâm chú trọng đến quyền lợi người lao động và cổ đông, xây dựng văn hóa doanh nghiệp vững mạnh, và đóng góp hiệu quả vào sự phát triển của cộng đồng.

2.1.1.3. Ý nghĩa biểu tượng của ngân hàng VPBank

Thương hiệu mới của VPBank với phương châm "Hành động vì những ước mơ", được xây dựng nên từ các yếu tố: Chuyên nghiệp, Tận tuỵ, Khác biệt, và Đơn giản. Hướng tới tầm nhìn dài hạn, VPBank quyết tâm đẩy mạnh hình ảnh một ngân hàng luôn nỗ lực cao nhất để phục vụ khách hàng với thái độ thân thiện và tốc độ nhanh nhất.

Biểu tượng mới của VPBank là Hoa Thịnh Vượng, được cách điệu bằng sự kết hợp tinh tế giữa nét chắc chắn và đường cong mềm mại, thể hiện sự linh hoạt, thân thiện và sự tin cậy mà VPBank mong muốn đem lại cho khách hàng. Hình dáng biểu tượng giống như đôi bàn tay ấp ủ, nâng niu khát vọng vươn lên, tượng trưng cho sự phát triển đi lên không ngừng, là chỗ dựa vững chắc để đảm bảo cho sự lớn mạnh và thịnh vượng. Biểu tượng còn gợi liên tưởng tới những đôi tay cùng chung sức xây dựng một cộng đồng, một đất nước Việt Nam Thịnh Vượng.

Màu đỏ tươi của cánh hoa thể hiện sự nhiệt huyết, tinh thần làm việc hăng say, tính sáng tạo, sự thịnh vượng và may mắn cũng như tinh thần trách nhiệm đối với xã hội, đối với cộng đồng trong mỗi hoạt động của VPBank.

2.1.1.4. Cơ cấu quản trị điều hành VPBank

Cơ cấu quản trị và điều hành của ngân hàng VPBank bao gồm 6 thành viên Hội đồng Quản trị, 3 thành viên Ban Kiểm soát và Ban Tổng Giám đốc gồm có 01 Tổng giám đốc và 9 Phó Tổng giám đốc.

2.1.2 Khái quát về Ngân hàng VPBank Hà Tĩnh

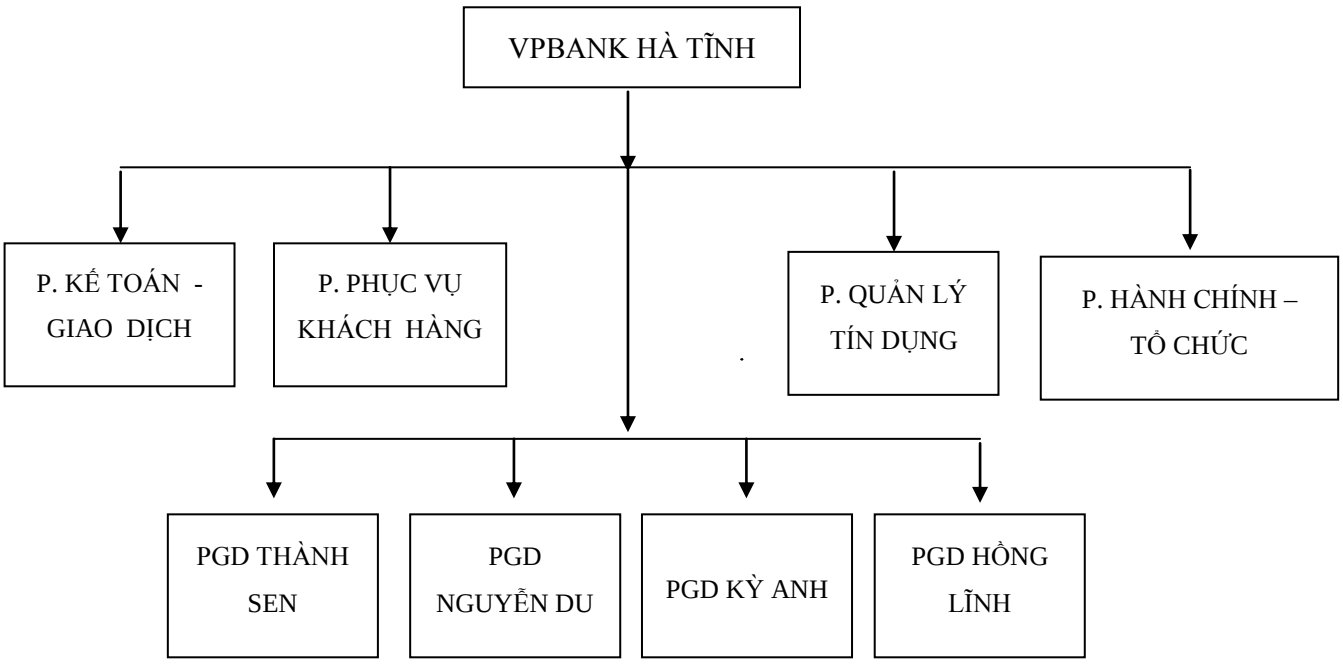
2.1.2.1 Qúa trình hình thành và phát triển của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh

VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh là một trong các chi nhánh của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng, được thành lập vào ngày 16 tháng 5 năm 2008 với gần 30 cán bộ nhân viên. Ban đầu do quy mô còn nhỏ VPBank

Chi nhánh Hà Tĩnh chỉ là một phòng giao dịch trực thuộc VPBank chi nhánh Nghệ An, sau một thời gian hoạt động trên địa bàn Hà Tĩnh tại trụ sở tại số 02 đường Vũ Quang - Thành phố Hà Tĩnh - tỉnh Hà Tĩnh đến ngày 18 tháng 6 năm 2009 chính thức nâng cấp phòng giao dịch trở thành VPBank chi nhánh Hà Tĩnh theo quyết định số 360-2009/QĐ-HĐQT. Đến nay, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đã có 01 trụ sở và 04 phòng giao dịch, trong đó có 02 phòng giao dịch đóng tại địa bàn Thành phố Hà Tĩnh, 01 phòng giao dịch đóng tại Huyện Kỳ Anh và 01 phòng giao dịch đóng tại Thị xã Hồng Lĩnh.

2.1.2.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy

- Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh hiện nay có 01 trụ sở chi nhánh và 04 phòng giao dịch trực thuộc, có 65 cán bộ công nhân viên trong biên chế và 20 cán bộ có hợp đồng lao động khoán gọn.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của VPBank Hà Tĩnh

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2013 của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh)

2.1.2.3 Một số kết quả hoạt động kinh doanh

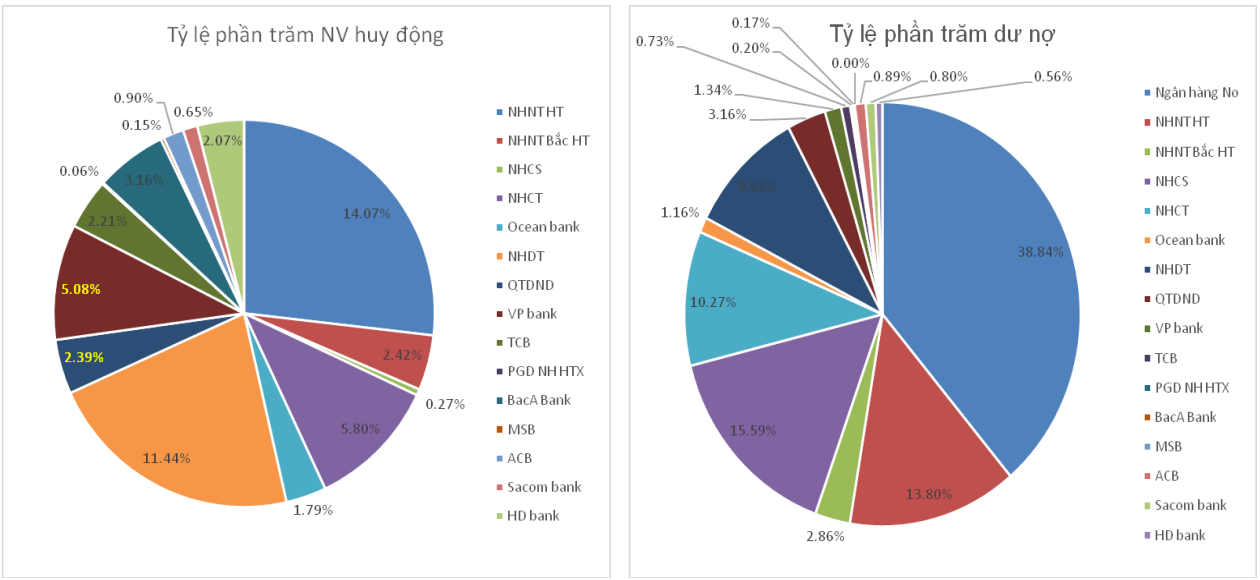
Trong những năm gần đây, VPBank Hà Tĩnh luôn đạt được mức tăng trưởng ổn định và bền vững, ngay cả trong bối cảnh khó khăn của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, các dấu hiệu phục hồi và phát triển còn khá dè dặt, các chính sách lớn của Nhà nước trong lĩnh vực tài chính ngân hàng được điều hành theo nguyên tắc thị trường, do vậy có thể có nhiều thay đổi tùy theo tình hình thực tế tác động trực tiếp đến hoạt động của các tổ chức tài chính, ngân hàng. Ngoài ra, trong môi trường kinh doanh khó khăn mấy năm qua, các ngân hàng đều vô cùng nỗ lực tìm kiếm những lối đi riêng, có những bứt phá mạnh mẽ, và do vậy sức cạnh tranh trên thị trường ngày khốc liệt. Có được kết quả đó là nhờ sự sáng suốt của lãnh đạo trong việc hoạch định chiến lược cũng như sự đoàn kết, gắn bó và nỗ lực của tập thể cán bộ nhân viên. Điều này được thể hiện bằng các chỉ tiêu tài chính hợp nhất qua các năm như sau:

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu kinh tế của VPBank Hà Tĩnh từ 31/12/2010 - 31/12/2013

Đơn vị tính: triệu đồng.

Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013
Tổng tài sản	367,491	514,200	1,139,989	1,219,387
Nguồn vốn huy động	295,882	435,527	1,042,279	1,168,434
Dư nợ tín dụng	342,380	366,200	414,626	269,687
Tỷ lệ nợ xấu	0,26%	1,89%	1,16%	3,2%
Lợi nhuận trước thuế	9,750	16,055	12,915	1,343
Doanh số chi trả Western Union	20,228,000	50,400,000	46,600,000	53,2000,000

(Nguồn: *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2010, 2011, 2012 và 2013 của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh*)



Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ phần trăm nguồn vốn huy động và dư nợ trên địa bàn Hà Tĩnh năm 2013

(*Nguồn: Báo cáo tỷ lệ phần trăm nguồn vốn huy động và dư nợ trên địa bàn Hà Tĩnh cuối năm 2013 của Ngân hàng Nhà nước Hà Tĩnh ngày 31/12/2013).*

VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đã đạt được rất nhiều thành tích nổi bật. Năm 2010 VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh được Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc tặng bằng khen là Chi nhánh hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, nhiều năm liền được Bằng khen Chi nhánh phát triển toàn diện về hoạt động Western Union. Nhiều năm liền VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh được Đảng bộ khối doanh nghiệp tặng Giấy khen Tổ chức cơ sở Đảng trong sạch vững mạnh. Từ năm 2009 đến nay, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh liên tục được cơ quan Bảo hiểm xã hội Thành phố Hà Tĩnh tặng giấy khen về việc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đóng nộp bảo hiểm xã hội cho người lao động. Về mặt xã hội được Ủy ban Mặt trận tổ quốc tỉnh Hà Tĩnh tặng bằng khen về các hoạt động từ thiện xã hội liên tiếp trong nhiều năm. Rất nhiều cá nhân làm việc tại VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đã được chủ tịch Uỷ ban nhân dân tỉnh

Hà Tĩnh trao tặng bằng khen về việc đã có thành tích xuất sắc trong " Phong trào thi đua yêu nước" qua các năm.

2.2 Xây dựng chiến lược kinh doanh cho VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đến năm 2020

2.2.1 Xác định sứ mệnh, mục tiêu

VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh là ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Hà Tĩnh hoạt động với sứ mệnh " hành động vì những ước mơ" của khách hàng, biến những ước mơ của khách hàng trở thành hiện thực bằng các dịch vụ của ngân hàng. Sứ mệnh của ngân hàng được xây dựng nên từ các yếu tố: Chuyên nghiệp, Tận tuỵ, Khác biệt, và Đơn giản. Hướng tới tầm nhìn dài hạn, VPBank quyết tâm đẩy mạnh hình ảnh một ngân hàng luôn nỗ lực cao nhất để phục vụ khách hàng với thái độ thân thiện và tốc độ nhanh nhất.

VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh là một chi nhánh ngân hàng trực thuộc của VPBank, do đó sứ mệnh, mục tiêu của VPBank cũng chính là sứ mệnh và mục tiêu của ngân hàng VPBank Hà Tĩnh trở thành top 5 ngân hàng TMCP và một trong 3 ngân hàng TMCP bán lẻ hàng đầu trên địa bàn Hà Tĩnh.

2.2.2 Phân tích môi trường bên ngoài

2.2.2.1 Môi trường vĩ mô

- Môi trường tự nhiên: Hà Tĩnh là một tỉnh ở dải đất miền Trung, nằm trong vùng du lịch Bắc Trung bộ, phía bắc giáp tỉnh Nghệ An, phía nam giáp tỉnh Quảng Bình, phía tây giáp với nước Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào, phía đông giáp biển Đông với bờ biển dài 137 km. Diện tích đất tự nhiên 6.019 km^2, dân số 1.289.058 người (năm 2005), có 127 km đường Quốc lộ 1A, 87 km đường Hồ Chí Minh và 70km đường sắt Bắc - Nam chạy dọc theo hướng Bắc Nam, có đường Quốc lộ 8A chạy sang Lào qua cửa khẩu Quốc tế

Cầu Treo với chiều dài 85 km, Quốc lộ 12 dài 55 km đi từ cảng Vũng Áng qua Quảng Bình đến cửa khẩu Cha Lo sang Lào và Đông Bắc Thái Lan.

Địa hình đa dạng, có đủ các vùng đồi núi, trung du, đồng bằng và biển. Hà Tĩnh có tới 14 con sông lớn nhỏ và nhiều hồ nước rất thuận lợi phát triển nông lâm, ngư nghiệp. Nhiệt độ trung bình năm 23,7ºC. Giao thông đường bộ, đường sắt, đường thuỷ đều thuận lợi với quốc lộ 1A và đường sắt Bắc Nam chạy xuyên qua tỉnh. Ngoài ra Hà Tĩnh còn có 137 km bờ biển có nhiều cảng và cửa sông lớn cùng với hệ thống đường giao thông khá tốt, rất thuận lợi cho giao lưu văn hoá phát triển kinh tế xã hội Tỉnh Hà Tĩnh cũng có cửa khẩu Cầu Treo thuận tiện cho việc giao lưu với các nước Lào, Thái Lan.

- Môi trường kinh tế, xã hội:

+ Các yếu tố thuận lợi từ môi trường kinh tế, xã hội

❖ Kinh tế tăng trưởng nhanh, thu nhập của dân cư ngày càng cải thiện

Trong những năm qua Việt Nam có mức tăng trưởng GDP ở mức cao, bộ phận dân cư có tích lũy ngày càng nhiều, với hơn 80 triệu dân, nhu cầu lớn về sản phẩm phục vụ đời sống như ăn, mặc, ở, đi lại, giải trí, học tập... Tại Hà Tĩnh, với mức tăng trưởng bình quân GDP cao hơn tốc độ tăng của quốc gia, thu nhập quốc dân tính theo đầu người ngày càng tăng. Năm 2010 tốc độ tăng trưởng kinh tế (GDP): trên 11,5%, trong đó: Nông, lâm, ngư nghiệp tăng 1,92%, Công nghiệp - xây dựng tăng 22,3%, Thương mại dịch vụ tăng 9,5%. Cơ cấu kinh tế: Nông lâm ngư nghiệp 35,01%, khu vực công nghiệp - xây dựng 34,56%, khu vực dịch vụ 30,43%. Sản lượng lương thực: trên 52 vạn tấn. Giá trị sản xuất công nghiệp - xây dựng: tăng trên 26%. Kim ngạch xuất khẩu: 55 triệu USD.Thu ngân sách nội địa: 1.200 tỷ đồng; thu từ xuất nhập khẩu 90 tỷ đồng. Năm 2014 – 2015 tỉnh Hà Tĩnh đang phấn đấu tốc độ tăng trưởng GDP bình quân hàng năm trên 14%. Đến năm 2015, có cơ cấu GDP:

công nghiệp - xây dựng 41,6%; thương mại - dịch vụ 40,3%; nông - lâm - ngư nghiệp 18,1%; sản lượng lương thực đạt trên 51 vạn tấn, giá trị sản xuất đạt trên 65 triệu đồng/ha/năm; 20% số xã đạt tiêu chí nông thôn mới; GDP bình quân đầu người trên 35 triệu đồng/năm; thu ngân sách nội địa đạt trên 5.000 tỷ đồng, kim ngạch xuất khẩu trên 280 triệu USD. Kinh tế phát triển làm gia tăng các nhu cầu về tài chính ngân hàng như gửi tiền, vay tiêu dùng, vốn đầu tư, dịch vụ tiền tệ, thanh toán, quản lý vốn...

❖ Nhu cầu vốn đầu tư phát triển sản xuất tại Hà Tĩnh ngày càng tăng

Với nền kinh tế đang chuyển dịch mạnh theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, trên địa bàn Hà Tĩnh ngày càng có nhiều các dự án lớn. Đặc biệt với lợi thế về lĩnh vực khai khoáng, công nghiệp, thương mại dịch vụ, Hà Tĩnh ngày càng thu hút được nhiều nhà đầu tư lớn với số vốn hàng tỷ USD. Đặc biệt tại Hà Tĩnh Dự án Khu liên hợp Gang thép và Cảng nước sâu Sơn Dương do Tập đoàn FORMOSA đầu tư xây dựng trên cơ sở ưu thế về vị trí địa lý của cảng nước sâu Sơn Dương và Khu Kinh tế Vũng Áng tại Huyện Kỳ Anh – tỉnh Hà Tĩnh là một trong những dự án trọng điểm, cú hích để phát triển kinh tế - thương mại dịch vụ và đặc biệt là ngành công nghiệp khai khoáng của tỉnh. Dự án được ứng dụng kỹ thuật và các thiết bị tiên tiến trên thế giới về luyện gang, luyện thép và cán thép, đồng thời áp dụng các giải pháp kỹ thuật về tiết kiệm năng lượng và bảo vệ môi trường tốt nhất. Đây sẽ là nhà máy thép với dây chuyền sản xuất khép kín và cảng nước sâu lớn nhất khu vực Đông Nam Á, với công suất 22 triệu tấn thép/năm, 1500 Mê-ga-oát nhiệt điện, 11 cầu cảng lần lượt đi vào hoạt động vào năm 2014 - 2015. Tổng mức đầu tư giai đoạn I dự kiến khoảng 10 tỷ USD. Vì vậy, nhu cầu về vốn đầu tư của tỉnh giai đoạn 2011-2020 là rất lớn.

❖ Nhu cầu cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ

Hà Tĩnh là một tỉnh có số lượng dân cư khá đông, hơn nữa với việc

chuyển dịch cơ cấu kinh tế, các khu công nghiệp mà đặc biệt tại huyện Kỳ Anh với khu liên hợp Gang thép và Cảng nước sâu Sơn Dương do Tập đoàn FORMOSA đầu tư thu hút hàng trăm nghìn người lao động từ khắp cả nước và nước ngoài về làm việc.Vì vậy, việc phát triển khách hàng cá nhân cho VPBank cũng là một lợi thế rất lớn. Trong khi đó có thể nói hoạt động bán lẻ là thế mạnh của VPBank, và đây cũng chính là chiến lược mà VPBank đang hướng tới. Khi nền kinh t ế phát triển, người dân ngày càng đông, thu nhập của người dân ngày càng cao thì các nhu cầu về nhà ở, tiêu dùng, tiết kiệm, thanh toán là rất lớn. Do đó việc nhu cầu cung ứng sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ ngày một phát triển

- ❖ Các nhu cầu về sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng đang được khách hàng đón nhận

Nhu cầu về mua bán ngoại tệ phục vụ cho xuất nhập khẩu, thanh toán quốc tế cũng như nhu cầu về rút vốn tạm thời ngày càng tăng. Số lượng khách hàng sử dụng thẻ ATM và các dịch vụ cá nhân đi kèm như rút tiền mặt, thanh toán tiền điện, nước, điện thoại, nộp thuế, chi trả tiền hàng hóa ngày càng nhiều. Có thể nói Hà Tĩnh là một địa bàn mới đầy tiềm năng trong việc phát triển các dịch vụ về ngân hàng.

+ Các yếu tố bất lợi từ môi trường kinh tế, xã hội

Tại Hà Tĩnh nhu cầu vốn cho đầu tư và sản xuất kinh doanh khá lớn nhưng nguồn vốn huy động được còn hạn hẹp. Khả năng tự tài trợ của doanh nghiệp còn thấp. Kinh tế quốc doanh, nợ vay ngân hàng chiếm tỷ trọng lớn, và hiệu quả hoạt động chưa cao. Kinh tế ngoài quốc doanh còn manh mún nhỏ lẻ, mang tính tự phát là nhiều, thiếu những doanh nghiệp hoạt động có tầm cỡ và bài bản. Một số doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài có vốn đầu tư đăng ký nhiều nhưng triển khai chậm.

Mức độ phát triển giữa các vùng trong tỉnh chưa đồng đều, giữa thành phố và các huyện. Lượng vốn đầu tư chủ yếu tập trung vào đô thị và các khu công nghiệp, như khu công nghiệp Vũng Áng huyện Kỳ Anh, Thành phố Hà Tĩnh và huyện Thạch Hà. Các huyện, thị xã còn lại có hoạt động kinh tế chủ yếu dựa vào nông, lâm nghiệp, tiểu thủ công nghiệp với thu nhập thấp.

Khu vực kinh tế nông - lâm nghiệp đầu tư chưa đúng mức. Cơ cấu kinh tế đang được chuyển dịch tuy nhiên tốc độ chuyển dịch còn chậm và chưa đồng đều giữa các huyện thị xã thành phố. Tổ chức kinh tế theo hình thức gia đình, sản xuất tự phát, trình độ cơ giới hóa thấp, năng suất không cao.

- Môi trường chính trị, pháp luật:

Nước ta đang phát triển kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Hệ thống pháp luật đang từng bước hoàn thiện, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước mở rộng đầu tư sản xuất kinh doanh. Việc vận hành nền kinh tế theo luật pháp đang góp phần tạo ra một môi trường kinh doanh thuận lợi. Các bộ luật kinh tế đã đưa ra quy phạm để giải quyết những vấn đề về doanh nghiệp, hợp đồng kinh tế, quan hệ thương mại, pháp nhân, tranh tụng... Tuy vậy, hệ thống văn bản pháp luật hiện nay cũng còn nhiều điểm chưa hoàn thiện, chưa phù hợp với thực tế. Một số bộ luật mới xây dựng thiếu các định nghĩa rõ ràng. Còn nhiều vấn đề quy định chung chung tùy sự vận dụng của cơ quan tư pháp. Trong bộ luật của Việt Nam còn nhiều quy định chưa tương ứng với luật của các nước khác, với thông lệ và luật pháp quốc tế.

Tại Hà Tĩnh, có nền chính trị ổn định, pháp luật khá công khai minh bạch, môi trường sống an toàn, an ninh đảm bảo tuy nhiên tỉnh Hà Tĩnh là một trong những tỉnh nghèo của cả nước, trình độ dân trí của người dân chưa thật sự là cao, đặc biệt là với các người dân tại các huyện do vậy trình độ tiếp cận của người dân còn có nhiều hạn chế.

- Môi trường khoa học công nghệ

Gia nhập WTO mở ra cơ hội nhưng cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với các ngân hàng trong nước tăng cường học hỏi kinh nghiệm, nâng cao trình độ công nghệ và quản trị ngân hàng. Công nghệ cao với nhiều ưu điểm đang được áp dụng ngày càng nhiều trong lĩnh vực kinh doanh, đặc biệt trong các tổ chức cung ứng dịch vụ có liên quan đến việc giao dịch trực tiếp đối với khách hàng như ngân hàng, môi giới chứng khoán, v.v…

Trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh, người dân chủ yếu vẫn áp dụng hình thức dịch vụ giao dịch trực diện giữa khách hàng và nhân viên giao dịch (kiểu giao dịch ngân hàng truyền thống). Do tập tập quán quen thuộc của người dân miền trung có đặc điểm "chắc chắn" bên cạnh đó cũng là do hạn chế trong việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong giao dịch ngân hàng của người dân như thông qua Internet, điện thoại di động,…Các Ngân hàng cần xem xét chiến lược áp dụng công nghệ hiện đại để giúp khách hàng tiết kiệm thời gian, công sức, tiền bạc và tránh được thái độ quan liêu, cửa quyền, thờ ơ của nhân viên phục vụ trong giao dịch.

2.2.2.2. Môi trường vi mô

- Đối thủ cạnh tranh: Tuy tỉnh Hà Tĩnh là một trong những tỉnh nghèo của nước, nhưng hiện nay trên địa bàn Hà Tĩnh có khá nhiều ngân hàng đã tham gia hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên các đối thủ cạnh tranh hàng đầu của VPBank Hà Tĩnh là: Ngân hàng Ngoại thương, ngân hàng Công thương, ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn, ngân hàng Đầu tư và phát triển.

- Đối thủ tiềm ẩn: Ngân hàng TMCP Quân đội, Ngân hàng TMCP Bắc Á, Ngân hàng TMCP Á Châu, Ngân hàng TMCP Sài gòn Thương tín …

- Khách hàng: Khách hàng là phần quan trọng nhất của ngân hàng, khách hàng trung thành là một lợi thế lớn cho ngân hàng. Sự trung thành của

khách hàng được tạo dựng bởi sự thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, ngân hàng phải có chiến lược khách hàng mềm dẻo mà vẫn đảm bảo lợi nhuận cho mình. Ví dụ khách hàng nếu sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ của ngân hàng thì có thể áp dụng sản phẩm này với giá thấp hơn ngân hàng khác nhưng bù lại thì có thể đưa giá của sản phẩm khác lên cao hơn.

Hiện nay, do có quá nhiều ngân hàng cùng mời chào khách với những chính sách ưu đãi nên ngoài việc giữ các khách hàng đã có ngân hàng phải thường xuyên tìm kiếm, tiếp thị khách hàng mới và lôi kéo khách hàng từ các ngân hàng khác về giao dịch với mình.

- Nhà cung cấp**:** Đối với ngân hàng, nhà cung cấp vốn cho ngân hàng là rất quan trọng. Trong điều kiện lãi suất huy động từ các ngân hàng thương mại cổ phần luôn cao hơn VPBank Hà Tĩnh phải quảng bá được thương hiệu và nâng cao chất lượng phục vụ mới thu hút được nguồn tiền gửi.

- Sản phẩm thay thế: Sản phẩm thay thế ngày càng phong phú và đa dạng làm cho thị phần của ngân hàng ngày càng bị chia sẻ. Kênh huy động vốn của các doanh nghiệp ngày nay ngoài ngân hàng đã có thêm thị trường chứng khoán. Gửi tiết kiệm vào ngân hàng đang bị cạnh tranh bởi các công ty bảo hiểm… Bên cạnh hoạt động của ngân hàng thì thị trường chợ đen cũng có một số hoạt động tương tự như của ngân hàng như nhận tiền gửi, cho vay với thủ tục đơn giản thu hút một phần lớn khách hàng của ngân hàng.

2.2.3 Phân tích môi trường bên trong

- Nguồn lực tài chính

Với việc mới tham gia vào thị trường Hà Tĩnh 6 năm, mặc dù ngân hàng VPBank Hà Tĩnh hoạt động kinh doanh có hiệu quả, nguồn vốn luôn tăng cao qua các năm. Tuy nhiên, quy mô của ngân hàng còn nhỏ vì vậy mà nguồn lực tài chính của ngân hàng VPBank so với các Ngân hàng khác trên

địa bàn Hà Tĩnh, đặc biệt là với các ngân hàng đã hoạt động lâu năm và đang dẫn đầu trên địa bàn còn có một khoảng cách khá xa. Đây là một ***điểm yếu*** của VPBank Hà Tĩnh trong hoạt động cạnh tranh với các ngân hàng khác.

- Chất lượng hoạt động

Chất lượng hoạt động của ngân hàng VPBank Hà Tĩnh tương đối tốt, mặc dù mới tham gia vào thị trường Hà Tĩnh khi mà thương hiệu của VPBank chưa được nhiều khách hàng ở Hà Tĩnh biết đến nhưng sau 5 năm hoạt động các chỉ số về huy động vốn, dư nợ tín dụng, lợi nhuận đều tăng cao qua các năm.

- Yếu tố công nghệ

Hiện tại VPBank đang sở hữu hệ thống công nghệ thông tin hiện đại trên mạng diện rộng, cho phép thực hiện tất cả các giao dịch trực tuyến trong toàn hệ thống. Nhờ đó việc truy cập thông tin, thanh toán giữa các chi nhánh với khách hàng được xử lý nhanh chóng, an toàn, và khá bảo mật.

- Mạng lưới

Đến thời điểm này ngân hàng VPBank Hà Tĩnh mới có một trụ sở chính đặt tại Thành phố Hà Tĩnh và bốn phòng giao dịch trong đó có 02 phòng giao dịch tại địa bàn thành phố, 01 phòng giao dịch tại Huyện Kỳ Anh và 01 phòng giao dịch tại Thị xã Hồng Lĩnh, đây là một điểm yếu của VPBank Hà Tĩnh so với các ngân hàng khác trên địa bàn. Vì vậy trong thời gian tới VPBank Hà Tĩnh cần mở thêm các phòng giao dịch tại các trung tâm huyện, thị trong toàn tỉnh.

- Nguồn nhân lực

Với VPBank, con người luôn là tài sản quý báu nhất. Bởi vậy Ngân hàng tin tưởng và tạo điều kiện để mỗi cá nhân có thể phát huy khả năng, năng lực của mình, từ đó đóng góp, cống hiến tốt nhất. VPBank đặc biệt chú trọng xây

dựng và đưa vào triển khai các hệ thống quản trị nhân sự tiên tiến, làm nền tảng vững chắc để tạo lợi thế cạnh tranh về con người và phát triển bền vững.

Theo đó, ngân hàng áp dụng mô hình tổ chức mới và xây dựng các quy trình quản trị bao gồm Hệ thống quản lý và đánh giá hiệu quả làm việc (KPI/ Balance Score Card), hệ thống lương thưởng gắn kết với hiệu quả làm việc cá nhân, công bằng nội bộ và cạnh tranh so với bên ngoài, tạo cơ sở vững chắc để đáp ứng các mục tiêu kinh doanh và mục tiêu chiến lược. VPBank cũng là một trong những ngân hàng TMCP tiên phong trong việc xây dựng một hệ thống đào tạo và học tập bài bản, một lộ trình công danh rõ ràng tới từng vị trí chủ chốt trong tổ chức. Dự án khung năng lực cốt lõi và bộ năng lực chuyên môn nghiệp vụ cho các khối kinh doanh đã được lãnh đạo phê duyệt và đang được triển khai trên toàn hệ thống. Không chỉ vậy, Ban lãnh đạo VPBank còn có chiến lược rất rõ ràng cho việc xây dựng VPBank thành ngôi nhà thứ hai của từng cán bộ nhân viên. Ngân hàng xác định chế độ phúc lợi cạnh tranh, cùng một môi trường làm việc lý tưởng, chuyên nghiệp, có định hướng nghề nghiệp rõ ràng sẽ tạo ra sự hấp dẫn và khác biệt của VPBank so với các đối thủ khác. "Tìm đúng người, trao đúng công việc phù hợp năng lực để giữ chân nhân tài luôn là thách thức của mọi tổ chức. Các khảo sát nhân sự cho thấy chế độ đãi ngộ đơn lẻ chỉ là một công cụ rất ngắn hạn để thu hút, nhưng một môi trường làm việc thân thiện, nơi mà cán bộ nhân viên được tôn trọng, được tham gia ra quyết định trong phạm vị công việc đảm nhiệm, được huấn luyện, có được cơ hội thử thách, được trải nghiệm để thành công… lại là yếu tố quyết định trong việc tăng sự gắn kết của cán bộ nhân viên đối với tổ chức,“ giữ chân nhân tài”.

Mặc dù quy mô của ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh hiện nay với 01 trụ sở và 04 phòng giao dịch là quy mô còn nhỏ, mạng lưới các phòng giao dịch còn ít, chủ yếu đóng tại địa bàn Thành phố Hà Tĩnh, số lượng cán

bộ nhân viên ít với tuổi đời và tuổi nghề còn khá trẻ. Tuy nhiên nguồn nhân lực của VPBank Hà Tĩnh đều còn trẻ nhưng đại đa số nhân viên có trình độ chuyên môn cao, đặc biệt là rất nhiệt tình, năng động và khá sáng tạo, linh hoạt trong làm việc và thái độ phục vụ chu đáo ân cần . Điều này ảnh hưởng đáng kể đến phong cách và chất lượng phục vụ khách hàng, đặc biệt là khâu tư vấn, hỗ trợ khách hàng ra quyết định liên quan đến dịch vụ cung cấp.

- Yếu tố Marketing

Hoạt động marketting qua các năm vừa qua của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đã được ban lãnh đạo VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh quan tâm và đã đạt được một số thành tựu nhất định. Tuy nhiên nếu đem so sánh với các ngân hàng bạn trên địa bàn thì hoạt động marketting của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh còn khá nghèo nàn và không được đầu tư nhiều. Vì vậy về hiệu quả của marketting thì vẫn chưa đạt được như mong đợt và còn kém xa so với các đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường. Với các áp lực hoạt động kinh doanh ngân hàng về lợi nhuận, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh cần có một chiến lược marketing rõ ràng hơn. Bởi hoạt động marketting vô cùng quan trọng trong hoạt động kinh doanh, nó góp phần tạo nên uy tín thương hiệu của ngân hàng trong mắt quý khách hàng, tạo niềm tin và giá trị của ngân hàng đối với khách hàng đến giao dịch.

2.2.4 Phân tích và lựa chọn chiến lược kinh doanh

2.2.4.1 Phân tích ma trận SWOT

Chúng ta sử dụng mô hình SWOT để hình thành nên chiến lược kinh doanh của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh. Trong mô hình SWOT sẽ thể hiện rõ những điểm mạnh, cơ hội mà VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đã có cũng như những điểm yếu và nguy cơ mà VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đang gặp phải.

Bảng 2.2: Phân tích ma trận SWOT

S-Điểm mạnh: Strengths	**W-Điểm yếu: Weaknesses**
S1. Sản phẩm dịch vụ phong phú S2. Phong cách phục vụ chuyên nghiệp, nhanh chóng. S3. Nguồn nhân lực trẻ, năng động, có chất lượng. S4. Chất lượng hoạt động tốt được duy trì qua các năm. S5. Sở hữu một nền tảng công nghệ hiện đại.	W1. Thương hiệu chưa mạnh W2. Nguồn lực tài chính thấp, thấp hơn nhiều so với các ngân hàng khác trong tỉnh W3. Quy mô, mạng lưới kênh phân phối còn hạn chế W4. Thị phần kinh doanh còn nhỏ, cơ sở khách hàng chưa bền vững W5. Chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng chưa cao và phạm vi ứng dụng sản phẩm mới còn hạn chế
O-Cơ hội: Opportunities	**T-Thách thức: Threats**
O1. Tăng trưởng kinh tế của địa bàn, quy mô và hiệu quả kinh doanh của các tổ chức kinh tế và dân cư O2. Chính sách thu hút đầu tư của nhà nước, của địa phương tăng khả năng lôi kéo các nhà đầu tư mới trong và ngoài nước O3. Sự gia tăng nhu cầu thanh toán trong và ngoài nước, mua bán ngoại tệ O4. Sự thay đổi nhu cầu vốn đầu tư, vốn huy động, dịch vụ sản phẩm mới của ngân hàng O5. Sự biến động thu nhập của dân cư ảnh hưởng đến thị trường bán lẻ của ngân hàng	T1. Ảnh hưởng của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đối với các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. T2. Áp lực cạnh tranh trong kinh doanh từ các đối thủ hiện tại và đối thủ tiềm ẩn trên địa bàn. T3. Các điều kiện về hạ tầng cơ sở tác động đến việc triển khai công nghệ và sản phẩm ngân hàng T4. Nguy cơ mất cân đối về vĩ mô, lãi suất cao, tỷ giá biến đông, lạm phát T5. Môi trường luật pháp quốc gia ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh của các thành phần kinh tế

(*Nguồn: Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2013 của Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh).*

Phối hợp giữa "Điểm mạnh – Cơ hội":Nhằm tranh thủ sự phát triển của xã hội, sự phục hồi của nền kinh tế, các điều kiện thuận lợi từ chính sách pháp luật để mở rộng thêm nhiều các điểm giao dịch, thu hút được nhiều sự quan tâm của các cá nhân, doanh nghiệp trên địa bàn Tỉnh. Qua đó khẳng định vị thế của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đối với các ngân hàng khác trong địa bàn tỉnh. Tuy nhiên cùng với những sự phát triển đó thì VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh cũng cần nghiên cứu thêm các sản phẩm, dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu mới của xã hội. Cải thiện các sản phẩm cũ tốt hơn, nâng cao uy tín của ngân hàng.

Phối hợp giữa "Điểm yếu – Cơ hội": Việc VPBank Hà Tĩnh nắm rõ được các điểm yếu của mình, các cơ hội ở hiện tại cũng như trong tương lai sẽ giúp ban lãnh đạo có những biện pháp khắc phục hợp lý để có thể tăng giá trị thương hiệu không chỉ của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh mà còn cả VPBank. Với những chiến lược phát triển hợp lý thì hệ thống kênh phân phối của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh sẽ được mở rộng, tình hình tài chính được cải thiện và hoàn toàn có thể phục vụ được toàn bộ các nhu cầu của khách hàng trên địa bàn Tỉnh.

Phối hợp giữa "Điểm mạnh – Thách thức": Với sự phát triển của xã hội thì luật pháp ngày càng chặt chẽ hơn, khách hàng ngày càng trở nên "thông minh" hơn và sự thay đổi của khách hàng ngày càng dễ dàng hơn. Tuy nhiên đây là lúc mà ngân hàng VPBank nói chung và chi nhánh Hà Tĩnh nói riêng cần phát huy những điểm mạnh về sản phẩm dịch vụ của mình như chất lượng cũng như sự đa dạng để khẳng định vị thế của mình trên thị trường Ngân hàng.

Phối hợp giữa "Điểm yếu – Thách thức": Nhằm khẳng định những sự thay đổi về phương pháp quản lý cũng như quản trị nội bộ của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh là phù hợp với sự phát triển chung của xã hội.Với việc vượt qua được các khó khăn của chính mình thì VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh sẽ đứng vững được trên thị trường và tương lai sẽ mở ra một chương hoàn toàn mới với sự phát triển mạnh mẽ cả về chiều sâu và chiều rộng.

2.2.4.2. Phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE

Từ những cơ hội và nguy cơ mà VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh có thể gặp phải trong môi trường cạnh tranh ngân hàng trên địa bàn (thể hiện trong Ma trận SWOT) ta có bảng ma trận đánh giá tác động của các nhân tố bên ngoài như sau:

Bảng 2.3: Phân tích ma trận EFE

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Trọng số	Số điểm
1	Tăng trưởng kinh tế của địa bàn, quy mô và hiệu quả kinh doanh của các tổ chức kinh tế và dân cư	0,15	3	0,45
2	Nguy cơ mất cân đối về vĩ mô, lãi suất cao, tỷ giá biến động	0,10	2	0,20
3	Môi trường luật pháp quốc tế	0,05	2	0,10
4	Chính sách thu hút đầu tư của nhà nước, của địa phương	0,10	3	0,30
5	Nhu cầu thanh toán trong và ngoài nước, mua bán ngoại tệ	0,10	4	0,40
6	Sự thay đổi nhu cầu vốn đầu tư, vốn huy động, dịch vụ sản phẩm mới của ngân hàng	0,15	3	0,45
7	Sự biến động thu nhập của dân cư	0,10	3	0,30
8	Hội nhập kinh tế quốc tế	0,10	3	0,30
9	Cơ sở hạ tầng	0,05	3	0,15
10	Đối thủ hiện tại và đối thủ tiềm ẩn	0,10	3	0,30
	Tổng cộng	**1,00**		**2,95**

(*Nguồn: Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2013 của Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh).*

Thông qua việc đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE ở bảng trên, ta thấy tổng số điểm mà VPBank Hà Tĩnh đạt được là 2,95 tương ứng với 10 yếu tố

tác động lớn nhất thì hiện nay chúng ta đang phản ứng khá tích cực với những sự thay đổi đến từ các yếu tố bên ngoài. Đã có những sự thay đổi lớn nhằm phù hợp hơn với những sự thay đổi trong nước và thay đổi từ những yếu tố nước ngoài. Tuy nhiên, trên đây mới là một vài các yếu tố trong số rất nhiều các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới hoạt động của ngành Ngân hàng nói chung và VPBank nói riêng, vì vậy kết quả đánh giá chỉ mang tính tương đối.

2.2.4.3 Phân tích ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ IFE

Bảng 2.4: Phân tích ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ IFE

STT	Các yếu tố bên trong	Trọng số	Phân loại	Số điểm
1	Nguồn nhân lực	0,12	3	0,36
2	Hệ thống công nghệ	0,10	4	0,40
3	Phong cách phục vụ	0,10	4	0,40
4	Chất lượng hoạt động	0,08	3	0,24
5	Sản phẩm dịch vụ phong phú	0,10	3	0,30
6	Nguồn lực tài chính	0,10	2	0,20
7	Uy tín, thương hiệu	0,15	1	0,15
8	Quy mô, mạng lưới kênh phân phối	0,10	2	0,20
9	Thị phần kinh doanh	0,08	2	0,16
10	Chất lượng sản phẩm dịch vụ	0,07	2	0,14
	Tổng cộng	**1,00**		**2,55**

(*Nguồn: Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2013 của Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh).*

Các yếu tố nội bộ của VPBank nói chung và VPBank Hà Tĩnh nói riêng chính là những điểm mạnh và điểm yếu của VPBank. Tuy nhiên khi đánh giá các yếu tố nội bộ IFE thì cá nhân tác giả chỉ dựa trên 10 yếu tố mà tác giả cho rằng có ảnh hưởng lớn nhất đến giá trị của VPBank.

Tổng điểm của việc đánh giá các yếu tố bên trong của VPBank là 2,55 là mức điểm trung bình của một ngân hàng về các nguồn lực hiện tại mà mình đang sẵn có. Thông qua ma trận các yếu tố bên trong ta thấy điểm yếu lớn nhất của VPBank đó là uy tín và thương hiệu trên thị trường Ngân hàng, được phân loại bằng 1 và trọng số là 0,15; Tiếp theo là các điểm yếu liên quan đến nguồn lực tài chính, quy mô, mạng lưới kênh phân phối, thị phần và chất lượng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, được phân loại là 2. Điều này cũng được chứng minh bởi tài liệu " Khảo sát về ngành ngân hàng Việt Nam năm 2013" được thực hiện bởi tổ chức KPMG (KPMG là một mạng lưới toàn cầu bao gồm các công ty thành viên chuyên nghiệp, cung cấp các dịch vụ Kiểm toán, Thuế và Tư vấn). Hiện nay VPBank đang nằm ở mức trung bình trong số 17 Ngân hàng được khảo sát của KPMG.

Với những điểm yếu như trên nhưng VPBank cũng có những điểm mạnh được đánh giá rất cao như hệ thống công nghệ được đầu tư một cách hợp lý, theo sát với những yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Với đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, được đào tạo bài bản thì VPBank cũng được đánh giá rất cao về phong cách phục vụ chuyên nghiệp, nhanh và khá chính xác, cộng với thái độ phục vụ tận tình chu đáo.

2.2.4.4 Phân tích ma trận QSPM

Vấn đề cho tới giai đoạn này là lựa chọn nhóm chiến lược nào để đạt kết quả cao nhất trên con đường đạt được mục tiêu kinh doanh. Từ đó, sẽ đưa ra các giải pháp trên cơ sở các nhóm chiến lược đã lựa chọn. Để trả lời câu hỏi trên, tác giả sử dụng ma trận QSPM để phân tích, lựa chọn chiến lược như sau:

Bảng 2.5: Phân tích Ma trận QSPM - Nhóm S/O

Các yếu tố chính	Chiến lược có thể thay thế					Cơ sở số điểm hấp dẫn
	Phân loại	Thâm nhập thị trường		Phát triển thị trường		
		SA	TAS	SA	TAS	
Các yếu tố bên trong						
Nguồn nhân lực	3	4	12	3	9	
Hệ thống công nghệ	4	3	12	3	12	
Phong cách phục vụ	4	4	16	4	16	
Chất lượng hoạt động	3	3	9	3	9	
Sản phẩm dịch vụ phong phú	3	4	12	3	9	
Nguồn lực tài chính	2	2	4	3	6	
Uy tín, thương hiệu	1	3	3	2	2	
Quy mô, mạng lưới kênh phân	2	3	6	3	6	
Thị phần kinh doanh	2	3	6	2	4	
Chất lượng sản phẩm dịch vụ	2	3	6	2	4	
Các yếu tố bên ngoài						
Tăng trưởng kinh tế của địa bàn, quy mô và hiệu quả kinh doanh của các tổ chức kinh tế và dân cư	3	4	12	4	12	

Nguy cơ mất cân đối về vĩ mô, lãi suất cao, tỷ giá biến đông	2	3	6	3	6	
Môi trường luật pháp quốc	2	3	6	3	6	
Chính sách thu hút đầu tư của nhà nước, của địa phương	3	4	12	3	9	
Nhu cầu thanh toán trong và ngoài nước, mua bán ngoại tệ	4	3	12	3	9	
Sự thay đổi nhu cầu vốn đầu tư, vốn huy động, dịch vụ sản phẩm mới của ngân hàng	3	3	9	4	12	
Sự biến động thu nhập của dân cư	3	4	12	3	9	
Hội nhập kinh tế quốc	3	3	9	2	6	
Cơ sở hạ tầng	2	3	6	3	6	
Đối thủ hiện tại và đối thủ tiềm ẩn	3	2	6	3	9	
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			**176**		**161**	

(*Nguồn: Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2013 của Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh).*

Từ bảng trên cho thấy: chiến lược thâm nhập thị trường có tổng số điểm hấp dẫn là: 176, trong khi chiến lược phát triển thị trường là 161. Từ kết quả đó, theo tôi, trong giai đoạn từ nay đến 2020, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên ưu tiên tập trung đẩy mạnh chiến lược thâm nhập thị trường trong dài hạn. Sau đó, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh sẽ ưu tiên đến chiến lược phát triển thị trường. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực trạng xu hướng phát triển của ngành ngân hàng trong tương lai.

Bảng 2.6: Ma trận QSPM - Nhóm S/T

Các yếu tố chính	**Chiến lược có thể thay thế**					Cơ sở số điểm hấp dẫn
	Phân loại	Phát triển sản phẩm		Khác biệt hóa sản phẩm		
		SA	TAS	SA	TAS	
Các yếu tố bên trong						
Nguồn nhân lực	3	3	9	3	9	
Hệ thống công nghệ	4	3	12	3	12	
Phong cách phục vụ	4	4	16	4	16	
Chất lượng hoạt động	3	3	9	4	12	
Sản phẩm dịch vụ phong phú	3	4	12	4	12	
Nguồn lực tài chính	2	3	6	3	6	
Uy tín, thương hiệu	1	3	3	2	2	
Quy mô, mạng lưới kênh phân	2	3	6	2	4	
Thị phần kinh doanh	2	3	6	2	4	
Chất lượng sản phẩm dịch vụ	2	3	6	2	4	
Các yếu tố bên ngoài						
Tăng trưởng kinh tế của địa bàn, quy mô và hiệu quả kinh doanh của các tổ chức kinh tế và dân cư	3	4	12	4	12	
Nguy cơ mất cân đối về vĩ mô, lãi	2	3	6	3	6	

suất cao, tỷ giá biến đông						
Môi trường luật pháp quốc gia	2	3	6	3	6	
Chính sách thu hút đầu tư của nhà nước, của địa phương	3	4	12	4	12	
Nhu cầu thanh toán trong và ngoài nước, mua bán ngoại tệ	4	3	12	3	9	
Sự thay đổi nhu cầu vốn đầu tư, vốn huy động, dịch vụ sản phẩm mới của ngân hàng	3	3	9	3	9	
Sự biến động thu nhập của dân cư	3	2	6	2	6	
Hội nhập kinh tế quốc	3	2	6	2	6	
Cơ sở hạ tầng	2	2	4	2	4	
Đối thủ hiện tại và đối thủ tiềm ẩn	3	3	9	2	6	
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			**167**		**157**	

(*Nguồn: Báo cáo đánh giá hoạt động kinh doanh năm 2013 của Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh).*

Qua phân tích ở bảng trên ta thấy chiến lược khác biệt hóa sản phẩm có tổng số điểm hấp dẫn là 157, chiến lược phát triển sản phẩm mới có độ hấp dẫn là 167, như vậy cả 02 chiến lược này đều khá quan trọng đối với VPBank Hà Tĩnh, trước mắt VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên tập trung đẩy mạnh chiến lược phát triển sản phẩm mới để củng cố và gia tăng thị phần trên thị trường hiện tại.

Tóm lại, qua kết quả phân tích của ma trận QSPM nhóm SO cho thấy VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh trước mắt nên ưu tiên tập trung vào chiến lược thâm

nhập thị trường, sau đó là chiến lược mở rộng thị trường. Mặc dù mục tiêu hướng đến của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh là trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu trên thị trường nhưng trong giai đoạn tới VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên dùng những thế mạnh vốn có của mình để thâm nhập thị trường, giữ vững và phát triển thị phần trong lĩnh vực tín dụng, kinh doanh các dịch vụ ngân hàng. Bởi vì Hà Tĩnh là một trong các tỉnh nhỏ và nền kinh tế còn nghèo so với mặt bằng chung các tỉnh trong cả nước. Ngành ngân hàng mấy năm gần đây mới bắt đầu xuất hiện nhiều các ngân hàng thương mại cổ phần có mặt trên địa bàn. Trong tương lai với sự cạnh tranh trên thị trường thì sẽ có nhiều ngân hàng hơn nữa có mặt trên thị trường Hà Tĩnh, vì vậy việc thâm nhập thị trường sớm và giữ vừng và phát triển thị phần ngân hàng có yếu tố vô cùng quan trọng.

Ngoài ra, ma trận QSPM nhóm ST cho thấy quá trình thâm nhập thị trường cần được hỗ trợ bởi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm bằng cách phát triển mạnh hơn các sản phẩm dịch vụ tiện ích cho khách hàng và triển khai các sản phẩm mới tạo sự khác biệt.

2.2.4.5 Lựa chọn chiến lược

Thông qua phân tích các môi trường bên ngoài, bên trong và sử dụng các ma trận để phân tích thì quá trình nhận định về tiềm năng phát triển của ngành Ngân hàng và vị thế cạnh tranh của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh so với các Ngân hàng khác, kết hợp với trực giác chủ quan, ta lựa chọn chiến lược khác biệt hóa về chất lượng sản phẩm dịch vụ cho VPBank. Chiến lược này mang tính khả thi hơn các chiến lược còn lại đồng thời nó cũng phù hợp với tình trạng các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng hiện nay đang bị sao chép nhiều, do đó điều quan trọng không phải là "what" mà là "how" tức là cách mà VPBank sẽ vận dụng, cung cấp các sản phẩm dịch vụ cho khách hàng như thế nào.

Cơ sở để chọn chiến lược này:

Ngân hàng là một ngành kinh doanh các sản phẩm dịch vụ mang tính vô hình cao nên yếu tố chất lượng phục vụ là điều quan trọng nhất để một khách hàng lựa chọn và sử dụng sản phẩm.

Trong tình trạng thị trường Ngân hàng hiện nay còn mang tính cạnh tranh cao, nhiều đối thủ mạnh thì việc cạnh tranh về giá, đối đầu trực tiếp với những Ngân hàng này là chưa thể thực hiện được. Và nếu có, những bước đi này sẽ rất tốn kém trong khi đó tiềm lực tài chính của VPBank chi nhánh Hà Tĩnh còn chưa mạnh.

Theo thời gian, việc cạnh tranh về giá trong ngành Ngân hàng sẽ không còn mang tính bền vững vì gặp nhiều rào cản về mặt pháp lý, hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Như vậy, chiến lược khác biệt hóa về chất lượng sản phẩm dịch vụ không những phù hợp với vị thế cạnh tranh hiện tại củaVPBank Chi nhánh Hà Tĩnh, giúp VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh mang lại nhiều giá trị cho khách hàng hơn mà nó còn tạo ra một lợi thế cạnh tranh bền vững, mang tính lâu dài cho VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh.

Các phân khúc mà VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên tập trung:

Trên cơ sở thế mạnh của VPBank về mảng bán lẻ (hơn là phục vụ các doanh nghiệp lớn) bởi những lý do như sau: Mảng ngân hàng bán lẻ đang là trọng tâm của các Ngân hàng Thương mại lớn tại Việt Nam, nhờ vào sự an toàn, rủi ro thấp, nguồn thu ổn định và đồng bộ trong dài hạn. Các giao dịch cá nhân có rủi ro thấp hơn, chất lượng tín dụng tốt hơn nhờ phân tán rủi ro trên một cơ sở khách hàng lớn. Nhờ đầu tư đồng bộ vào các kênh phân phối, công nghệ và nguồn nhân lực, VPBank đã và đang cải thiện dần được các sản phẩm với nhiều tiện ích dành cho khách hàng cá nhân, nâng cao doanh số và quản trị rủi ro tốt hơn đối với mảng dịch

vụ ngân hàng bán lẻ. Cộng với việc nhận định tình hình thị trường sắp tới đối với những phân khúc thị trường mà VPBank nên lựa chọn để tiến hành chiến lược:

Phân khúc doanh nghiệp vừa và nhỏ: Mặc dù đây là đối tượng khách hàng mà hầu như tất cả các ngân hàng thương mại đang nhắm đến và phục vụ. Tuy nhiên, tiềm năng cho thị trường này vẫn còn rất lớn. Mặt khác, đây cũng là nhóm khách hàng mà VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đã có quan hệ và kinh nghiệm phục vụ khá tốt trong thời gian qua.

Phân khúc những khách hàng cá nhân có độ tuổi trung niên, sự nghiệp thành đạt, thu nhập cao. Nhóm khách hàng này khá tiềm năng, đặc biệt những Việt kiều, những doanh nhân trẻ thành đạt từ nước ngoài về học tập và sinh sống cũng đang gia tăng góp phần tạo nên sự hấp dẫn cho phân khúc này.

Phân khúc những khách hàng cá nhân có độ tuổi trẻ, thu nhập ổn định: Hàng năm, số lượng các sinh viên của các trường đại học, cao đẳng ra trường, có việc làm và mức lương từ 3 – 5 triệu là khá lớn. VPBank có thể phục vụ phân khúc này bằng việc cung cấp các sản phẩm thẻ thanh toán, thẻ tín dụng (do nhu cầu tiêu dùng cao), sau đó là sản phẩm tiết kiệm cho các nhu cầu tương lai như tiết kiệm để mua nhà, làm đám cưới…

Phân khúc những khách hàng cá nhân đã về hưu: Đặc điểm của nhóm khách hàng này là có nhu cầu tiết kiệm cao, lượng tiền gửi hàng tháng ổn định (lương hưu trí…), ít khi phát sinh những nhu cầu bất thường trừ những trường hợp bệnh tật hoặc đi du lịch. Sản phẩm dịch vụ phục vụ cho phân khúc khách hàng này có thể là tiết kiệm hưu trí, các sản phẩm bankassurane như bảo hiểm nhân thọ, y tế.

Phân khúc những khách hàng là công nhân tại các công ty, doanh nghiệp phân khúc này VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh sẽ chủ yếu cung cấp các sản phẩm như trả lương qua tài khoản, tiết kiệm, gửi tiền về cho người thân.

2.3 Đánh giá tính khả thi của chiến lược

2.3.1 Đánh giá khả thi về tài chính

Thực hiện chiến lược khác biệt hóa không phải là không tốn kém, do đó điều đầu tiên VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh cần quan tâm là nâng cao tiềm lực tài chính của mình trên thị trường. Mặt khác, như đã phân tích ở trên, tiềm lực tài chính của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh vẫn còn khá yếu so với các ngân hàng đối thủ cạnh tranh. Vì thế, trong thời gian sắp tới,việc huy động vốn nhằm tăng cường huy động vốn, tăng trưởng dư nợ và nâng tổng tài sản là một điều bắt buộc phải làm.

2.3.2 Đánh giá khả thi về nhân sự

Nhân sự là yếu tố trọng tâm, mang tính quyết định, ảnh hưởng đến chất lượng của một sản phẩm dịch vụ. Từ khâu vận hành cho đến khâu tiếp xúc khách hàng, cung cách phục vụ của nhân viên nếu như không được thực hiện tốt sẽ gây ảnh hưởng xấu đến uy tín, thương hiệu và hình ảnh của khách hàng vềngân hàng. Trình độ nhân sự của một ngân hàng lại phụ thuộc vào 2 yếu tố: tuyển dụng và đào tạo.

Đối với khâu tuyển dụng

Xây dựng chiến lược tuyển dụng dài hạn trên cơ sở chiến lược kinh doanh. Trên cơ sở chiến lược kinh doanh đã đề ra, phòng nhân sự cần dự báo được nhu cầu về mặt nhân sự (số lượng, trình độ) trong tương lai, từ đó có những chương trình tuyển dụng hợp lý.

Nâng cao công tác quảng bá thương hiệu đối với những sinh viên chuyên ngành kinh tế - tài chính – ngân hàng tại các trường đại học để thu hút lượng sinh viên mới ra trường có trình độ khá giỏi để thi tuyển vào ngân hàng.

Đặc biệt cần xây dựng chính sách tuyển dụng đặt cách đối với các ứng viên có kinh nghiệm từ các ngân hàng khác đối với vị trí cần tuyển dụng .

Đối với khâu đào tạo

Đội ngũ cán bộ hiện tại: Với 4 % đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ thạc sỹ, 87% cán bộ có trình độ đại học, 9% cán bộ có trình độ cao đẳng và trung cấp, thật sự nguồn lực này của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh vẫn chưa thể đáp ứng được những yêu cầu mà quá trình phát triển sắp tới của Ngân hàng đòi hỏi. Do đó, việc không ngừng nâng cao trình độ đội ngũ nhân lực cũng như tuyển chọn từ khâu đầu vào của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh cần được quan tâm nhiều hơn nữa. Việc quan tâm đến khâu tuyển dụng ngay từ khi sinh viên vẫn còn chưa tốt nghiệp ra trường như trên đã đề cập cũng là một giải pháp. Ngoài ra, khuyến khích cán bộ nhân viên nâng cao năng lực trình độ chuyên môn cũng như nghiệp vụ để ngày nâng cao hiệu quả làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, việc xây dựng các tiêu chí đánh giá nhân viên một cách rõ ràng minh bạch, công bằng sẽ thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Đội ngũ lãnh đạo: Phần lớn đội ngũ lãnh đạo của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh trong những năm vừa qua đều là những người đã gắn bó với ngân hàng trong suốt một thời gian dài, từ khi ngân hàngđược thành lập tới nay. Điều đó, một mặt giúp cho những định hướng của ngân hàng có thể được điều chỉnh theo đúng sứ mệnh và nhiệm vụ của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đã đề ra, nhưng mặt khác điều này cũng có thể gây ra sự trì trệ, bảo thủ trong cách điều hành ngân hàng. Do đó, việc tuyển dụng thêm các cán bộ quản lý, lãnh đạo có trình độ, kinh nghiệm đến từ bên ngoài cũng là một việc hết sức cần thiết.

2.3.3 Các yếu tố khác

- ***Công nghệ***

Lĩnh vực công nghệ được xem là một trong những thế mạnh của VPBank. Việc ứng dụng tốt công nghệ để đưa vào sản phẩm, nâng cấp hệ thống xử lý, hạn chế các thủ tục hành chính, giảm đến mức tối đa thời gian thực hiện các giao

dịch là những việc làm cần thiết để VPBank có thể mang lại nhiều giá trị cũng như giảm thiểu tối đa các chi phí trong quá trình sử dụng sản phẩm. Những việc VP Bank cần làm:

Xây dựng một chiến lược công nghệ hiện đại trên cơ sở chiến lược kinh doanh. Tiếp tục việc đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao các tiện ích cho khách hàng trên cơ sở công nghệ hiện có.

Nghiên cứu những ứng dụng công nghệ mới nhất đang được sử dụng tại các ngân hàng lớn trên thế giới như HSBC hay Bank of America… nhằm tìm ra những giải pháp về công nghệ có tính khả thi nhất có thể kiến nghị với VPBank Hội sở để áp dụng vào toàn hệ thống VPBank vừa phù hợp với tổ chức vừa phải đảm bảo tính hiệu quả của đồng vốn bỏ ra.

Tăng cường hợp tác với các ngân hàng khác trong lĩnh vực công nghệ. Điều này sẽ giúp tiết kiệm chi phí, nguồn lực của mỗi ngân hàng.

Nâng cấp hệ thống công nghệ hiện tại.

- **Marketing**

Đối với hoạt động marketing, mặc dù đã đạt những thành quả nhất định trong việc quảng bá thương hiệu VPBank đến với khách hàng, tuy nhiên nếu so với các ngân hàng khác như Sacombank và ACB thì rõ ràng công tác PR của VPBank vẫn chưa được khởi sắc lắm. Bên cạnh việc lựa chọn đúng phân khúc thị trường để tiến hành chiến lược như đã phân tích ở trên thì việc tăng cường các biện pháp mang tính thực thi nhằm cải thiện hoạt động marketing hơn nữa. Áp dụng mô hình mới của marketing dịch vụ, những giải pháp đưa ra để VPBank tạo sự khác biệt .

- ***Năng lực quản trị***

Để nâng cao hơn nữa hoạt động quản trị điều hành, VPBank cần phải thực hiện những việc sau:

Thành lập một Phòng Quản trị chiến lược : có thể thấy VPBank vẫn chưa quan tâm đến công tác xây dựng chiến lược, các chiến lược còn ở mức chung chung, chưa mang tính cụ thể, tính khả thi. Việc thành lập một phòng ban chuyên trách về thu thập thông tin, xây dựng, triển khai, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện chiến lược là một việc làm cần thiết.

Bên cạnh việc chuẩn bị các ứng viên tiềm năng để quản lý hoạt động của ngân hàng phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế như trên đã đề cập thì để nâng cao công tác quản trị điều hành, VPBank cần đầu tư nhiều hơn nữa các công cụ quản lý phù hợp như việc đầu tư hệ thống quản trị thông tin xuyên suốt các hoạt động hàng ngày của ngân hàng, đầu tư hệ thống kiểm soát nội bộ để cung cấp các thông tin cần thiết, kịp thời cho các nhà quản trị…

Tiến hành gửi đội ngũ quản lý học tập ở nước ngoài, tìm hiểu về cung cách quản trị và các sản phẩm hiện đại mà VPBank hiện chưa cung cấp…

Một nhận thức rõ ràng đó là việc nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng không chỉ là nhiệm vụ của bộ phận bán hàng, bộ phận hỗ trợ mà nó phụ thuộc vào sự quyết tâm, thái độ đối xử của toàn thể cán bộ công nhân viên đối với khách hàng. Văn hóa tổ chức chính là giải pháp cho vấn đề này.Một nền văn hóa được đánh giá là tốt khi nó vừa gìn giữ được những giá trị cốt lõi vừa thực hiện được sự thúc đẩy những tiến bộ. Để xây dựng được một nền văn hóa như vậy, VPBank cần tiến hành:

Xây dựng các mục tiêu lớn và tham vọng đồng thời cam kết từ Ban lãnh đạo đến nhân viên là sẽ quyết tâm đạt được nó. Điều này sẽ thúc đẩy và tạo động lực cho các nhân viên trong ngân hàng nỗ lực hơn, gắn kết hơn trong hoạt động hằng ngày của mình để đạt được mục tiêu chung.

Xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp mang tính nghi thức cao. VPBank nên có cơ chế thưởng phạt rõ ràng, khuyến khích nhân viên làm việc bằng các chế độ đãi ngộ đặc biệt đối với các nhân tài hoặc chỉ nên giữ lại những người phù hợp và loại bỏ những người không phù hợp với tư tưởng của ngân hàng qua các bình xét xếp loại nhân viên hàng quý và hàng năm. Đồng thời, để nhân viên thấm nhuần các tư tưởng của ngân hàng, thực hiện các việc như treo các câu khẩu hiệu trên tường tại phòng làm việc của nhân viên hoặc trên máy tính nhân viên. Quan tâm hơn đến vấn đề đồng phục, cách trang trí nơi làm việc, sáng tác bài hát về VPBank, xây dựng một số hình ảnh trong đó ghi rõ những giá trị cốt lõi mà VPBank cần gìn giữ, tầm nhìn và sứ mạng của VPBank. Thông qua các buổi học tập, sinh hoạt đoàn thể, các hoạt động truyền thông, tiến hành giao lưu giữa các phòng ban, chi nhánh trên cả nước nhằm tạo mối quan hệ hữu nghị giữa các nhân viên và Ban lãnh đạo.

Tiến hành đề bạt các lãnh đạo từ trong nội bộ ngân hàng để các cám bộ nhân viên nhìn vào và lấy đó làm động lực, tấm gương để phấn đấu cho sự nghiệp bản thân. Bên cạnh việc thuê các nhà quản lý từ bên ngoài thì việc đề bạt những nhân viên đã gắn bó với VPBank lâu năm là một chính sách rất đáng quan tâm. Không những am hiểu, thấm nhuần về những giá trị mà VPBank đang theo đuổi, những vị lãnh đạo này cũng sẽ là một mục tiêu phấn đấu cho các nhân viên hiện tại, thúc đẩy họ làm việc hiệu quả hơn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Giai đoạn 2013-2020 là giai đoạn bản lề cho, có ý nghĩa quyết định cho sự tồn tại và phát triển của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh trong những năm tiếp theo. Từ việc phân tích, đánh giá các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài, chương 2 đã xây dựng được một số chiến lược kinh doanh cho VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đến 2020. Để thực hiện thành công chiến lược này, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh rất cần những giải pháp đồng bộ từ nội bộ ngân hàng chi nhánh Hà Tĩnh ngoài sự hỗ trợ của Ngân hàng VPBank Hội sở, Ngân hàng Nhà nước hay những đổi mới kinh tế vĩ mô của chính phủ. Chương 3 sẽ đi sâu vào những vấn đề quan trọng này.

CHƯƠNG 3

CÁC GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẰM THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO VPBANK CHI NHÁNH HÀ TĨNH

3.1 Các giải pháp thực hiện chiến lược

3.1.1 Giải pháp liên quan đến quản trị điều hành và cơ cấu tổ chức

Hệ thống VPBank Hà Tĩnh chia quy mô chi nhánh cấp I có 4 phòng ban và 4 phòng giao dịch trực thuộc. Với chiến lược kết hợp về phía trước và chiến lược phát triển thị trường đòi hỏi VPBank Hà Tĩnh cần tính toán dần việc tăng cường công tác quản trị nhân sự, mở rộng cơ cấu tổ chức và chuẩn bị con người cho việc mở rộng mạng lưới hoạt động tới các huyện, thị xã trong tỉnh. Trước mắt cần định hình cho mô hình phòng giao dịch tại huyện, thị xã mỗi phòng giao dịch 1 người phụ trách các nghiệp vụ chuyên ngành liên quan. Do đó, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh cần lên kế hoạch đào tạo con người ngay từ giờ, mỗi năm tuyển thêm người để sử dụng những nhân viên có kinh nghiệm hướng dẫn dần những nhân viên mới vào sau đó sử dụng lực lượng này cho việc xây dựng hệ thống phòng giao dịch tại các huyện, thị xã.

VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đã tập trung hoàn thiện và nâng cao chất lượng quy trình tuyển dụng nhằm sàng lọc được các ứng viên tốt nhất, phù hợp nhất cho các vị trí từ lãnh đạo, quản lý đến các vị trí chuyên viên, nhân viên trên toàn hệ thống, vừa đáp ứng được chiến lược kinh doanh đồng thời nhằm tìm kiếm, thu hút và gìn giữ nhân tài” .

Một điều VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên cân nhắc đó là ưu tiên tuyển những nhân viên có quê quán tại địa bàn muốn mở chi nhánh. Điều này thuận lợi cho việc am hiểu thị trường, có mối quan hệ sẵn có từ gia đình người thân và bản thân tại địa bàn, sau này khi phát triển phòng giao dịch, mặt khác sẽ

tạo điều kiện cho việc nhân viên gắn bó, yên tâm công tác với hoạt động của VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh vì được làm việc gần nhà.

3.1.2 Giải pháp liên quan đến năng lực tài chính

Thực hiện tốt chiến lược kinh doanh cũng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải hoạt động hiệu quả.Trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, để nâng cao hiệu quả hoạt động, các tổ chức ngân hàng cần đặc biệt quan tâm đến nhóm các giải pháp tài chính. Đối với VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh, trong thời gian tới cần quan tâm tới những vấn đề sau:

- Nâng cao khả năng huy động vốn trên địa bàn so với các đối thủ cạnh tranh.

- Tái cơ cấu nguồn vốn huy động theo hướng tăng khoản mục tiền gửi thanh toán (lãi suất thấp) để giảm chi phí huy động vốn.

- Cho vay khách hàng phân tán, nhỏ lẻ với lãi suất thấp và cho vay trung, dài hạn với lãi suất cao để nâng cao margin giữa đầu vào và đầu ra.

- Cân đối giữa nguồn vốn và sử dụng vốn để tránh phải nhận điều hoà vốn từ Hội Sở với giá thành vốn cao hơn.

- Xây dựng một chiến lược thu hồi nợ tổng thể, bao gồm việc phân tích thực trạng công tác thu hồi nợ tại Ngân hàng, thiết kế mô hình thu hồi nợ tổng thể, xây dựng các quy định thu hồi nợ, và tuyển dụng nhân sự cho mô hình này.

- Thành lập Khối Quản trị rủi ro và củng cố khung quản trị rủi ro nhằm phát triển một hệ thống quản lý rủi ro, độc lập, tập trung, chuyên môn hóa, theo chuẩn mực quốc tế và gắn kết với chiến lược kinh doanh của Ngân hàng.

- Tiết giảm các loại chi phí không thật sự cần thiết. Ví dụ như: tiền điện, tiền nước, tiền xăng xe phục vụ công việc đi lại, các chi phí hành chính mua sắm khác chưa thực sự cần thiết vv....

- Nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ nhân viên, tạo các điều kiện tối ưu cho nhân viên làm việc và môi trường làm việc để tăng cường năng suất lao động.

3.1.3 Giải pháp về công nghệ

VPBank sử dụng hệ thống công nghệ phần mềm ngân hàng lõi corebanking hiện đại và tương đối tiện ích, mang lại nhiều lợi ích như nhanh chóng và chính xác cho ngân hàng và khách hàng thông qua việc quản lý và kết nối trực tuyến toàn hệ thống *(khách hàng có thể gửi tiền nơi này nhưng lại rút được ở nơi khác trong cùng hệ thống VPBank)*. Tuy nhiên, Ngân hàng cần đảm bảo tính bảo mật vì các dịch vụ ngân hàng điện tử được xây dựng trên mạng viễn thông nên chứa đựng nhiều rủi ro. Do vậy, hệ thống cần đảm bảo tính bảo mật cao về đường truyền dữ liệu khách hàng, chú trọng thực hiện các giải pháp an ninh mạng triệt để hơn như phòng máy phải có hệ thống camera theo dõi, khi cán bộ điện toán ra khỏi phòng máy phải khoá cửa để có thể tránh những thiệt hại có thể xảy ra cho ngân hàng và khách hàng.

Hiện nay, hệ thống đường truyền chưa được tốt dẫn tới tình trạng nhiều khi hệ thống hoạt động chậm. Tiến tới phải hiện đại hệ thống đường truyền để đảm bảo hoạt động được thông suốt, nhanh chóng nhằm phục vụ khách hàng được tốt hơn.

Nên thay thế một số hệ thống máy vi tính cũ, tốc độ chậm và thường xảy ra sự cố bằng hệ thống mới nhằm giải quyết tình trạng khách hàng phải chờ do những trục trặc máy móc gây ra.

Nên thay thế một số máy in tại các phòng ban và máy photocoppy , vì sau một thời gian hoạt động các máy này đã hết thời gian khấu hao máy, một số máy bị hư hỏng một số bộ phận làm đội chi phí sửa chữa lên cao trong khi đó các máy vẫn thường xuyên bị trục trặc gây gián đoạn quá trình làm việc của nhân viên.

Nên xây dựng Chiến lược Công nghệ Thông tin giai đoạn 2013 – 2020 với sự hỗ trợ của công ty tư vấn toàn cầu PricewaterhouseCoopers (PwC). Đây là một trong những bước đi quan trọng của VPBank cũng như VPBank Hà Tĩnh để xây dựng một nền tảng công nghệ thông tin mạnh, tin cậy, phục vụ cho chiến lược tăng trưởng tham vọng của Ngân hàng.

3.1.4 Giải pháp về Marketting

3.1.4.1 Giải pháp về sản phẩm

Hiện nay sản phẩm của VPbank đã khá đa dạng phong phú.Tuy nhiên, nếu chào bán các sản phẩm đơn lẻ thì khả năng bán nhiều sản phẩm dịch vụ cho một khách hàng sẽ khó khăn.

Chính vì vậy, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên thành lập một Tổ nghiên cứu, phát triển sản phẩm và tiếp thị khách hàng để rà soát các sản phẩm hiện hữu xem mỗi sản phẩm phù hợp với đối tượng khách hàng nào, sau đó xây dựng từng gói sản phẩm phù hợp với mỗi nhóm khách hàng doanh nghiệp hoặc cá nhân.

Việc xây dựng gói sản phẩm cho một khách hàng có vai trò vô cùng quan trọng trong việc tiếp thị mới cũng như giữ chân và khai thác hết nhu cầu của khách hàng hiện hữu.

VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh cần chủ động tiếp cận các dự án,các khu công nghiệp, tiểu công nghiệp, huy động tiền gửi tiết kiệm qua các nguồn dự án, việc đền bù giải phóng mặt bằng cho các hộ dân. Tiếp tục duy trì giữ vững mối quan hệ với các khách hàng lớn đặc biệt là các khách hàng VIP.

Tiếp tục đổi mới cơ cấu đầu tư, gồm cả cơ cấu cho vay ngắn hạn và cho vay trung dài hạn, cơ cấu đầu tư theo lĩnh vực, ngành, thành phần kinh tế; doanh nghiệp, hộ gia đình, cho vay sản xuất kinh doanh, dịch vụ đời sống.

Đảm bảo cho vay đúng đối tượng để áp dụng các mức lãi suất cho vay phù hợp có như vậy mới tăng được năng lực tài chính (Tăng cường cho vay bán lẻ), hạn chế cho vay các lĩnh vực nhiều rủi ro nhu cầm đồ, cho vay mua phương tiện vận tải v.v.

Triển khai tích cực hoạt động sản phẩm dịch vụ. Đưa sản phẩm dịch vụ của VPBank mang tính chuyên nghiệp cao, phát triển cả số lượng và chất lượng hoạt động, thể hiện ở tính đa năng, tính ổn định và hiệu quả.

Tổ chức tốt các hoạt động thanh toán, chi trả kiều hối, mở L/C, dịch vụ chuyển tiền, thu hút tiền gửi ngoại tệ, bảo lãnh dự thầu, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, bảo lãnh thanh toán .... tăng thu dịch vụ.

Tiếp tục tổ chức cho cán bộ nhân viên học tập, đào tạo nâng cao năng lực nghiệp vụ nhận dạng và sử dụng sản phẩm để hiểu biết về các sản phẩm dịch vụ từ đó có điều kiện giới thiệu quảng bá đến khách hàng cụ thể hơn, rõ ràng và chính xác về tính năng, tiện ích sản phẩm dịch vụ của VPBank**,** tăng bán sản phẩm chéo, phấn đấu 01 khách hàng đến giao dịch VPbank sử dụng nhiều sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng .

3.1.4.2 Giải pháp về kênh phân phối

Tiếp tục mở rộng phát triển mạng lưới đến các huyện, thị có tiềm năng phát triển kinh tế trên địa bàn ví dụ như: Hương Sơn, Thạch Hà, Can Lộc hay huyện Cẩm Xuyên vv...

Liên kết với các đối tác, bạn hàng để bán chéo sản phẩm dịch vụ theo chiến lược kết hợp theo chiều ngang. Tiếp cận nhanh với các doanh nghiệp lớn tại Hà Tĩnh tạo mối quan hệ hợp tác kinh doanh cùng có lợi.

Liên kết với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp để hợp tác trong việc phục vụ các khách hàng có nhu cầu vốn lớn hơn khả năng đáp ứng của VPBank

Chi nhánh Hà Tĩnh. Áp dụng chiến lược kết hợp theo chiều ngang đối với các ngân hàng không phải là đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Ngoài ra, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên cho phép các ngân hàng này tham gia hệ thống ATM, đại lý thu đổi ngoại tệ, thanh toán thẻ quốc tế, séc du lịch...

3.1.4.3 Giải pháp về nâng cao hiệu quả bán hàng và quản lý chất lượng dịch vụ.

Khi đã xây dựng được các gói sản phẩm như đề cập ở phần giải pháp sản phẩm, thì công tác tổ chức tiếp thị là rất quan trọng.

Công tác chuẩn bị là mỗi đơn vị (chi nhánh và phòng giao dịch) lập danh sách khách hàng hiện hữu theo từng nhóm doanh nghiệp và cá nhân, doanh nghiệp lại chia làm nhiều nhóm nhỏ ứng với từng gói sản phẩm cho nhóm nhỏ đó như: Nhóm khách hàng xuất nhập khẩu, nhóm khách hàng là các nhà phân phối, nhóm khách hàng là các tổ chức hành chính sự nghiệp có thu,….Bên cạnh đó, các đơn vị phải lập được danh sách khách hàng tiềm năng đang giao dịch tại các ngân hàng bạn, thu thập thông tin của nhóm khách hàng này: họ đang giao dịch với ngân hàng nào? Những sản phẩm gì? Cơ chế ra sao?...

Sau khi đã chuẩn bị được gói sản phẩm, dịch vụ và danh sách khách hàng hiện hữu và tiềm năng thì đơn vị nên tổ chức công tác bán hàng như sau:

Đối với khách hàng hiện hữu thì người bán hàng chính là các cán bộ quan hệ khách hàng, nhân viên tư vấn, giao dịch viên. Nhân viên sẽ cung cấp và giới thiệu những sản phẩm, dịch vụ trong gói sản phẩm dành cho họ khi họ chưa sử dụng tất cả các sản phẩm đó, như vậy khách hàng sẽ dễ dàng hiểu sản phẩm và tiện ích của từng loại sản phẩm, do đó sẽ dễ dàng sử dụng hơn.

Đối với nhóm khách hàng tiềm năng thì các thành phần của tổ nghiên cứu phát triển và tiếp thị sản phẩm nên là đầu mối tiếp xúc vì đây là nhóm khách hàng lớn, người tiếp xúc với khách hàng phải nắm rõ các sản phẩm tuyệt đối và như vậy sẽ hạn chế mắc lỗi khi làm việc với khách hàng.

Ngoài việc giới thiệu sản phẩm trực tiếp, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nên tiếp tục thực hiện các chương trình để quảng bá, giới thiệu hình ảnh của mình thông qua truyền hình, truyền thanh, các chương trình tài trợ học bổng, các chương trình khuyến học của địa phương, xây nhà tình nghĩa cho các bà mẹ Việt Nam anh hùng, các gia đình thương bình liệt sỹ hoặc các hộ nghèo tại các huyện thị xã thành phố, hay tài trợ ghế đá, giải bóng đá…và đặc biệt qua chính chất lượng phục vụ của đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ trung, năng động, chuyên nghiệp.

3.2. Một số kiến nghị

3.2.1 Kiến nghị với cơ quan quản lý Nhà nước và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

- *Chính phủ và địa phương cần tiếp tục đẩy mạnh hơn nữa các giải pháp thu hút đầu tư,thúc đẩy tăng trưởng kinh tế:* thực hiện các chính sách ưu đãi đầu tư, xúc tiến mời gọi đầu tư, hoàn thiện hệ thống cơ sở hạ tầng, phát triển nguồn nhân lực, bình đẳng đối xử đối với các thành phần kinh tế, xúc tiến thương mại, hỗ trợ xuất khẩu, ổn định chính trị xã hội, mở rộng hợp tác với các nước, tham gia thị trường khu vực và quốc tế...

- *Thực hiện các giải pháp ổn định chính sách kinh tế, giảm thiểu rủi ro về môi trường kinh doanh cho doanh nghiệp :* Ổn định kinh tế vĩ mô, chính sách lãi suất, tiền tệ, thuế quan; giảm thấp lạm phát; cân bằng ngân sách, cán cân xuất nhập khẩu; chống buôn lậu, gian lận thương mại, bảo vệ bản quyền; cải cách thủ tục hành chính một cách có hiệu quả.

Đáp ứng kịp thời các nhu cầu đăng ký công nhận tài sản của công dân và doanh nghiệp: cấp phép, đăng ký, lập hồ sơ hoàn công, cấp giấy chứng nhận sở hữu; tạo điều kiện thuận lợi và hành lang pháp lý đầy đủ cho các thị trường đất đai, bất động sản, chuyển nhượng doanh nghiệp, giấy tờ có giá,

sản phẩm trí tuệ... giúp cho việc luân chuyển vốn của các nhà đầu tư trở nên dễ dàng hơn.

-Đẩy nhanh quá trình xây dựng hệ thống pháp luật: tạo hành lang pháp lý ổn định, đồng bộ, có hiệu lực và minh bạch. Phát triển một thị trường kinh tế bình đẳng cho tất cả thể nhân, pháp nhân thuộc mọi thành phần kinh tế. Khẩn trương nghiên cứu và sớm ban hành các văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh những nghiệp vụ tài chính mới đã được quy định trong các hiệp định thương mại quốc tế song phương, đa phương.

Theo lộ trình Việt Nam sau khi gia nhập WTO thì các quy định về chất lượng hoạt động của các ngân hàng phải được áp dụng theo thông lệ Quốc tế, Ngân hàng nhà nước nên xây dựng những quy định chặt chẽ hơn để hoạt động của ngành an toàn và hiệu quả.

- *Cần rà soát lại hoạt động của các ngân hàng thương mại* hiện nay, nhằm chấn chỉnh lại hoạt động của các ngân hàng tránh hiện tượng các ngân hàng nhỏ huy động vốn với lãi suất cao "ngất ngưỡng" phá vỡ thị trường lãi suất bình thường gây thiệt hại to lớn cho các ngân hàng hoạt động trung thực như VPBank Hà Tĩnh và ảnh hưởng không tốt tới nền kinh tế.

3.2.2 Kiến nghị với VPBank Hội sở

Để trở thành thương hiệu ngân hàng bán lẻ hàng đầu trên địa bàn Hà Tĩnh và đạt được những kết quả kinh doanh như mong muốn, cần phải có những giải pháp đồng bộ từ trung ương đến địa phương. VPBank cần cải tiến chính sách, cơ chế và bố trí các nguồn lực phù hợp với định hướng phát triển chiến lược đã đề ra.

– *VPBank sớm hoàn chỉnh những quy phạm về tiêu chuẩn khách hàng*, xây dựng một chiến lược khách hàng chung cho toàn hệ thống. Đặc biệt đối với khách hàng là các tập đoàn lớn, hoạt động tại nhiều địa phương. VPBank

Hội sở cần kết hợp với các chi nhánh xây dựng chính sách và tiếp thị đến các doanh nghiệp này. Từ đó, giúp nâng cao hiệu quả dịch vụ tổng thể cho từng khách hàng.

– *Cần có chính sách hỗ trợ* trong những năm đầu khi chi nhánh mở rộng mạng lưới (tăng chi tiêu quảng cáo, tiền vốn, nhân viên, cơ sở vật chất, hệ thống trang thiết bị...).

- *Phải thực hiện thường xuyên các chương trình đào tạo, thực hiện theo nhiều cấp*. Song song với việc đào tạo là chế độ kiểm tra nghiệp vụ định kỳ để tìm ra những nhân viên giỏi để động viên, đề bạt vị trí cao hơn khi có cơ hội, cũng như phát hiện ra những nhân sự kém để đào tạo lại.

– *Có kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ làm công tác tiếp thị*.Cán bộ tiếp thị phải am hiểu nhiều nghiệp vụ của ngân hàng. VPBank cần đẩy mạnh công tác đào tạo và đào tạo lại để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và hội nhập. Hỗ trợ tài chính và khuyến khích nhân viên theo học các lớp nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tin học... Quan tâm giáo dục cán bộ cả về chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp và ý thức tổ chức kỹ luật. Đào tạo phải đi đôi với sử dụng, đãi ngộ thu hút nhân tài.

– *Có chế độ đãi ngộ hợp lý,thu hút* tạo nên bước đột phá trong việc gắn thu nhập với hiệu quả công tác, tăng hiệu quả làm việc của nhân viên. Thực hiện cơ chế tài chính công khai, thông thoáng.

– *Tiếp tục sắp xếp lại, sàng lọc cán bộ,* sử dụng phù hợp năng lực, sở trường của cá nhân. Mạnh dạn sử dụng và bổ nhiệm các cán bộ trẻ, được đào tạo căn bản, có tình độ chuyên môn giỏi, yêu ngành, yêu nghề, có tự cách đạo đức tốt vào các vị trí chủ chốt của ngân hàng.

- *Việc giao kế hoạch cho chi nhánh nên nhất quán*, tránh thay đổi các chỉ tiêu kế hoạch, chỉ tiêu thi đua trong năm tài chính.

- *VPBank Hội sở nên xây dựng chính sách giá* (lãi suất cho vay, huy động, biểu phí, giá vàng, ngoại tệ…) có biên độ linh hoạt để các chi nhánh chủ động trong công tác bán hàng.

- Xây dựng chính sách giá ưu đãi cho hệ thống khách hàng VIP.

- Trong bối cảnh kinh tế khó khăn, nợ xấu của khối ngân hàng tăng cao, VPBank cần chú trọng xây dựng một nền tảng nghiệp vụ quản lý rủi ro vững chắc hơn. Quản trị rủi ro tốt, phát triển nhiều sản phẩm tài chính hữu ích với khách hàng cá nhân, thì sẽ tạo dựng lòng tin cao hơn với thị trường, xây dựng nền tảng vững chắc cho sự phát triển trong tương lai.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế hiện nay, đối với chi nhánh VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh nói riêng bên cạnh những thuận lợi đã tạo lập được làm tiền đề thì VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh cũng đối diện với rất nhiều khó khăn và thách thức mới. Đặc biệt trên địa bàn ngày càng nhiều ngân hàng mới thành lập trở thành đối thủ với sự cạnh tranh rất cao. Để vượt qua những khó khăn đó, người viết đã đưa ra một số giải pháp cụ thể, tuy nhiên để các giải pháp đi vào thực tiễn cần có sự đồng tâm phối hợp và nổ lực của đội ngũ cán bộ nhân viên VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh, sự chỉ đạo của Ngân hàng VPBank, Ngân hàng Nhà nước cũng như các cơ quan khác.

KẾT LUẬN

Trong những năm vừa qua, ngành tài chính ngân hàng Việt Nam đã có sự phát triển nhảy vọt. Hoạt động từ lĩnh vực này đã mang lại cho các ngân hàng những khoản lợi nhuận lớn trong đó có Ngân hàng VPBank nói chung và VPBank Hà Tĩnh nói riêng. Tuy nhiên trong bối cảnh hiện nay, lĩnh vực tài chính ngân hàng sẽ còn tiếp diễn những sự kiện và đầy biến động. Để có thể tồn tại và phát triển trong tương lai, VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh cần tỉnh táo xác định vị thế của mình trên thị trường, định ra các chiến lược trong từng thời kỳ và triệt để thực hiện các giải pháp kinh doanh. Đặc biệt, ngân hàng cũng cần phải xây dựng cho mình một sứ mệnh làm "kim chỉ nam" định hướng cho mọi hoạt động.

Trong khuôn khổ của nghiên cứu này, đề tài cố gắng đưa ra các chiến lược và giải pháp thực hiện tầm nhìn đến 2020. Với năng lực và nhiệt huyết của Ban lãnh đạo điều hành của ngân hàng, tin chắc rằng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh hoàn toàn có thể thực hiện được cuộc cách mạng trong tương lai để đưa con tàu VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh đến với các mục tiêu đúng hạn.

Mặc dù rất cố gắng, nhưng do các thông tin tài liệu có giới hạn cộng với kinh nghiệm bản thân còn hạn chế, nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, những vấn đề luận văn đưa ra và nghiên cứu giải quyết cần được tiếp tục nghiên cứu và phát triển thêm. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô và các bạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

1. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2006), *Chiến lược và Chính sách kinh doanh,* Nxb lao động – Xã hội, Tp.HCM.
2. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2010), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Nxb Xã hội.
3. Phạm Văn Dược, Đặng Thị Kim Cương (2005), *Phân tích hoạt động kinh doanh*, Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
4. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2007), *Quản trị kinh doanh Tập 1*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội.
5. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2007), *Quản trị kinh doanh Tập 2*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội.
6. Hoàng Minh Đường, Nguyễn Thừa Lộc (2006), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà nội.
7. Phạm Thị Gái (2004), *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
8. Nguyễn Duy Gia(2009), *Quản trị chiến lược ngân hàng*, Nxb Giáo dục.
9. Ngô Đình Giao (1997), *Công nghệ Quản trị kinh doanh & Quản trị kinh doanh dịch vụ của doanh nghiệp*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
10. Ngô Đình Giao (1997), *Quản trị kinh doanh tổng hợp trong các doanh nghiệp*, Nxb Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
11. Hoàng Văn Hải (2010), *Quản trị chiến lược*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội
12. Dương Hữu Hạnh (2004), *Quản trị doanh nghiệp*, Nxb Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
13. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, Nxb Thống kê, Hà Nội **.**

14. Đào Duy Huân, Trần Thanh Mẫn (2006), *Quản trị học trong toàn cầu hóa*, Nxb Thống Kê.
15. Đào Duy Huân (2007), *Quản trị học*, Nxb Thống Kê.
16. Lê Văn Minh (2010), " *Xây dựng chiến lược phát triển ngân hàng INDOVINA*" Đại học Kinh tế Đà Năng.
17. Ngân hàng Nhà nước Hà Tĩnh (2013), *Báo cáo tỷ lệ phần trăm nguồn vốn huy động và dư nợ trên địa bàn Hà Tĩnh cuối năm*
18. Ngân hàng Nhà nước Hà Tĩnh (2010), *Báo cáo Hội nghị điển hình tiên tiến ngành ngân hàng Hà Tĩnh 5 năm (2005 – 2010).*
19. Ngân hàng Nhà nước Hà Tĩnh (2011), *Báo cáo Tổng kết hoạt động ngân hàng năm 2010 triển khai nhiệm vụ và giải pháp công tác năm 2011*
20. Ngân hàng Nhà nước Hà Tĩnh (2011), *Báo cáo Tổng kết hoạt động ngân hàng năm 2011 triển khai nhiệm vụ công tác năm 2012*
21. Ngân hàng Nhà nước Hà Tĩnh (2013), *Báo cáo Tổng kết hoạt động ngân hàng năm 2012 triển khai nhiệm vụ và giải pháp công tác năm 2013*
22. Ngân hàng VPBank (2010-2013), *Báo cáo thường niên hàng năm*
23. Ngân hàng VPBank Chi nhánh Hà Tĩnh (2010-2013), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm*
24. Nguyễn Bạch Nguyệt (2000), *Giáo trình lập và quản lý dự án đầu tư, Nhà xuất bản Thống Kê Hà Nội.*
25. Lê Văn Tâm (2000), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
26. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2004), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
27. Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự,* Nhà xuất bản Thống kê.
28. Nguyễn Huy Tiến (2011), *Chào mừng kỷ niệm 60 năm ngày thành lập ngành Ngân hàng Việt Nam*, Tạp chí Ngân hàng Hà Tĩnh tháng 05/2011.

Tiếng Anh

29. Arthur A. Thompson, Jr, A. J. Stricland III (1997), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Mc Graw Hill.
30. Fred R.David (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
31. Garry D.Smith (1998), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nxb Thống kê, Tp.HCM.
32. Michael E.Porter (2009), *Chiến lược cạnh tranh*, Nxb Trẻ, Tp.HCM.
33. Michael Hammer, James Champy (Vũ Tiến Phúc dịch) (1999), *Tái lập công ty*, NXB TP. Hồ Chí Minh
34. Philippe Lasserre, Joseph Putti (1996), *Chiến lược quản lý và kinh doanh, Tập I*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội,
35. W. Chan Kim, Renee Mauborgne (Phương Thuý dịch) (2007), *Chiến lược đại dương xanh*, NXB Tri thức, Hà Nội.

Website

36. http://dantri.com.vn
37. http://vnexpress.net
38. http://mof.gov.vn,
39. http://vpb.com.vn.
40. http://kmpg.com