

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**
∞ ✕ ∞

NGUYỄN VĂN THỤY

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG
LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU TRONG QUÁ
TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số : 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. NGUYỄN THANH HỘI**

TP.Hồ Chí Minh – Năm 2007



MỤC LỤC

Trang bìa phụ	Trang
Lời cảm ơn	
Lời cam đoan	
Mục lục	
Danh mục chữ viết tắt	
Danh mục các bảng và hình	
Mở đầu	

CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. KHÁI NIỆM NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA MỘT DOANH NGHIỆP... 7	
1.1.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh 7	
1.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp 8	
1.2. NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ HỆ THỐNG CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 11	
1.2.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại..... 11	
1.2.2. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh nội tại của ngân hàng thương mại..... 12	
1.3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 17	
1.3.1. Quy trình nghiên cứu 17	
1.3.2. Nghiên cứu định tính 18	
1.3.3. Nghiên cứu định lượng 18	
1.3.4. Xây dựng thang đo..... 19	

CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU (ACB)..... 22	
2.2. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU..... 24	
2.2.1. Mô tả mẫu và làm sạch dữ liệu..... 24	
2.2.2. Các kết quả kiểm định 28	
2.3. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU 35	

2.3.1. Năng lực tài c	35
2.3.2. Năng lực công	45
2.3.3. Nguồn nhân lực	47
2.3.4. Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức	52
2.3.5. Mạng lưới chi nhánh	54
2.3.6. Mức độ đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng	55
2.4. THỰC TRẠNG CẠNH TRANH TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU TRÊN THỊ TRƯỜNG KINH DOANH TIỀN TỆ	56
2.4.1. Lĩnh vực huy động vốn	57
2.4.2. Lĩnh vực cho vay	60
2.4.3. Lĩnh vực cung ứng dịch vụ thanh toán	62
2.4.4. Lĩnh vực dịch vụ thẻ	64
2.4.5. Lĩnh vực dịch vụ mới	66
2.5. ĐÁNH GIÁ VỊ THẾ CỦA ACB TRONG HỆ THỐNG NHTM VIỆT NAM	68
2.5.1. Phân tích các đối thủ cạnh tranh của ACB	68
2.5.2. Đánh giá vị thế và khả năng cạnh tranh của NHTMCP Á Châu	73

CHƯƠNG 3 : MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ACB TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

3.1. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA ACB GIAI ĐOẠN 2007 – 2011 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2015	77
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ACB TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ	78
3.2.1. Tăng cường tiềm lực tài chính	78
3.2.2. Nâng cao năng lực công nghệ	81
3.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	82
3.2.4. Nâng cao năng lực quản lý và điều hành	88
3.2.5. Đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng	90
3.2.6. Đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu và mở rộng mạng lưới chi nhánh	93
3.3. NHỮNG KIẾN NGHỊ	95
3.3.1. Đối với chính phủ và các cơ quan chức năng	95
3.3.2. Đối với Ngân hàng nhà nước	96

Kết luận

Danh mục tài liệu tham khảo

Phụ lục

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của vấn đề nghiên cứu

Hội nhập quốc tế trở thành xu thế tất yếu của thời đại và đang diễn ra mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Để bắt nhịp với xu hướng đó, Việt Nam đã chủ động tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế. Đặc biệt, ngày 07/11/2006, Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO. Với chỉ 60 trang tài liệu thể hiện cam kết của Việt Nam về dịch vụ, ít hơn 560 trang tài liệu cam kết về hàng hoá, nhưng lĩnh vực dịch vụ được cảnh báo sẽ có những thay đổi mạnh mẽ nhất, cạnh tranh khốc liệt nhất, trong đó lĩnh vực chiếm được nhiều sự chú ý nhất là tài chính – ngân hàng.

Ngân hàng là một trong những lĩnh vực hết sức nhạy cảm và phải mở cửa gần như hoàn toàn theo lộ trình cam kết 7 năm của hiệp định thương mại Việt – Mỹ và 5 năm theo các cam kết của WTO. Thời khắc hội nhập đầy đủ của ngành ngân hàng Việt Nam vào WTO đã điểm và thời điểm ngày 1/4/2007 mở cửa của ngành ngân hàng đã qua. Đứng trước thuận lợi cũng như còn đó những thách thức của thời kỳ hội nhập, cần làm gì ? và làm như thế nào ? để cùng nhau bơi trong biển lớn. Đó là câu hỏi lớn, nổi trăn trở của nhiều lãnh đạo các ngân hàng trong nước nói chung và của ACB nói riêng.

Trước mệnh mông biển lớn, ACB cần phải làm gì để nâng cao khả năng cạnh tranh để có thể đứng vững và phát triển với mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ hiện đại hàng đầu Việt Nam trong thời đại toàn cầu hoá.

Xuất phát từ yêu cầu trên tôi chọn đề tài “*Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của NHTMCP Á Châu trong quá trình hội nhập quốc tế*” làm luận văn thạc sỹ kinh tế.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu và hệ thống hoá những lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh của NHTM và tính tất yếu của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế nói chung và của NHTM nói riêng.

Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động và năng lực cạnh tranh, điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội và thách thức của NHTMCP Á Châu trong hiện tại và tương lai.

Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB trong quá trình hội nhập quốc tế.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu năng lực nội tại của ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu trong mối quan hệ tương tác với toàn bộ hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và hệ thống NHTMCP nói riêng.

Do hạn chế về thời gian và nguồn lực nên tác giả chỉ khảo sát mẫu điều tra ở một số chi nhánh của ACB trên phạm vi TP.HCM. Mặt khác, lĩnh vực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, ngân hàng rất rộng và trong khuôn khổ có hạn của luận văn nên đề tài chỉ có thể nghiên cứu trong phạm vi : các nhân tố cấu thành nên năng lực cạnh tranh nội tại của NHTMCP Á Châu và thời gian phân tích là giai đoạn 2001 – 2006.

4. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu đề tài này, luận văn sử dụng các phương pháp như :

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

- Phương pháp định lượng được sử dụng để kiểm định thang đo và đánh giá về năng lực cạnh tranh của ACB.

- Phương pháp phân tích dữ liệu thông qua phương pháp thống kê, phân tích các dữ liệu thứ cấp và sử dụng phần mềm SPSS 11.5 để phân tích số liệu sơ cấp qua bảng câu hỏi điều tra.

5. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 91 trang. Nội dung của luận văn bao gồm 3 chương như sau :

Chương 1 : Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Chương 2 : Thực trạng năng lực cạnh tranh của NHTMCP Á Châu trong quá trình hội nhập quốc tế

Chương 3 : Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của NHTMCP Á Châu trong quá trình hội nhập quốc tế.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. KHÁI NIỆM NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA MỘT DOANH NGHIỆP.

1.1.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh

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

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

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

Diễn đàn cấp cao về cạnh tranh công nghiệp của Tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) lại đưa ra một khái niệm về năng lực cạnh tranh. Đó là :

“Khả năng của các doanh nghiệp, ngành, quốc gia và vùng trong việc tạo ra việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện cạnh tranh quốc tế”

Theo Micheal Porter thì *“Những doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh là những doanh nghiệp đạt được mức tiến bộ cao hơn mức trung bình về chất lượng hàng hoá và dịch vụ và/hoặc có khả năng cắt giảm các chi phí tương đối cho phép họ tăng được lợi nhuận (doanh thu – chi phí) và/hoặc thị phần..”*. Khái niệm trên đã phần nào phản ánh tương đối toàn diện về năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp. Nó chỉ rõ mục tiêu của cạnh tranh và những đặc điểm cơ bản của việc cạnh tranh thành công. Theo ông, để có thể cạnh tranh thành công, các doanh nghiệp phải có được lợi thế cạnh tranh dưới hình thức hoặc là có chi phí sản xuất thấp hơn hoặc là có khả năng khác biệt hoá sản phẩm để đạt được những mức giá cao hơn trung bình. Để duy trì lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp cần ngày càng đạt được những lợi thế cạnh tranh tinh vi hơn, qua đó có thể cung cấp những hàng hoá hay dịch vụ có chất lượng cao hơn hoặc sản xuất có hiệu suất cao hơn.

1.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Theo Micheal Porter thì sức cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm 4 yếu tố sau:

Một là các yếu tố của bản thân doanh nghiệp (Factor conditions) : các yếu tố này bao gồm các yếu tố về con người : chất lượng, kỹ năng, chi phí; yếu tố vật chất; các yếu tố về trình độ như khoa học kỹ thuật, kinh nghiệm thị trường; các yếu tố về vốn. Các yếu tố này có thể chia thành 2 loại: *Một là* các yếu tố cơ bản như: môi trường tự nhiên, địa lý, lao động không có kỹ năng; *Hai là* các yếu tố nâng cao như : thông tin, lao động có trình độ cao, . .

Trong hai yếu tố trên thì yếu tố thứ hai có ý nghĩa quyết định tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Chúng quyết định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở mức độ cao và những công nghệ có tính độc quyền. Trong dài hạn thì đây là những yếu tố có tính quyết định, chúng phải được đầu tư phát triển một cách đầy đủ và đúng mức.

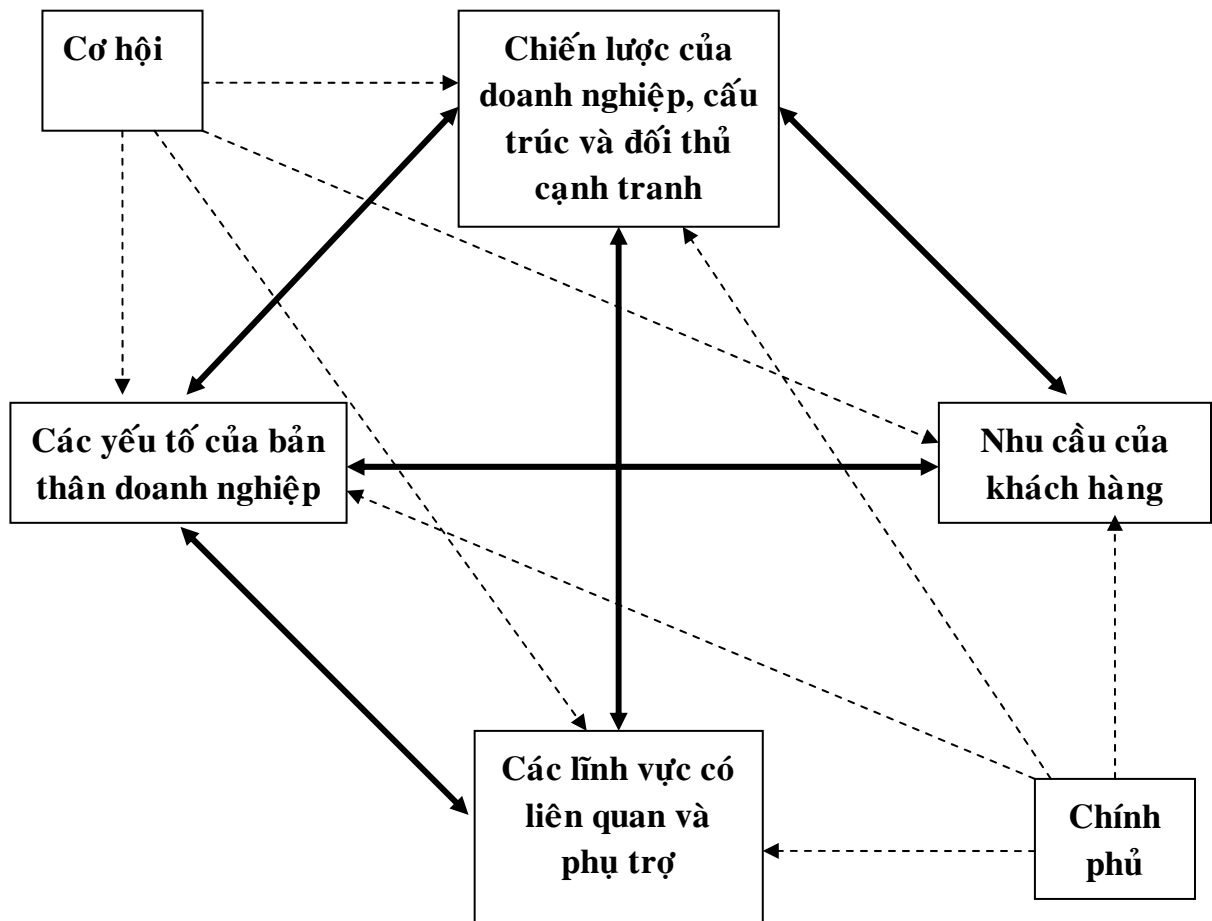
Hai là nhu cầu của khách hàng : đây là yếu tố có tác động rất lớn tới sự phát triển của doanh nghiệp, nó quyết định tới sự sống còn của doanh nghiệp. Thông qua nhu cầu của khách hàng mà doanh nghiệp có thể tận dụng được lợi thế về quy mô, từ đó cải thiện các hoạt động kinh doanh dịch vụ của mình.

Nhu cầu của khách hàng còn có thể gợi mở ra cho doanh nghiệp để phát triển các loại hình sản phẩm và dịch vụ mới. Các loại hình này có thể được phát triển rộng rãi ra thị trường bên ngoài và khi đó doanh nghiệp là người có lợi thế cạnh tranh trước tiên.

Ba là các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ : Sự phát triển của doanh nghiệp không thể tách rời sự phát triển các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ như thị trường tài chính, sự phát triển của công nghệ thông tin, tin học, mạng truyền thông, . .

Đối với các ngân hàng thương mại yếu tố thông tin có vai trò quan trọng. Nhờ sự phát triển của công nghệ tin học và thông tin mà các ngân hàng có thể theo dõi và tham gia vào thị trường tài chính 24/24 giờ trong ngày, chính điều đó càng chứng tỏ vai trò quan trọng của các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ đối với năng lực cạnh tranh của NHTM.

Bốn là chiến lược của doanh nghiệp, cấu trúc ngành và đối thủ cạnh tranh: Đây là những vấn đề liên quan đến cách thức doanh nghiệp được hình thành, tổ chức và quản lý cũng như mức độ cạnh tranh trong nước và trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay. Sự phát triển các hoạt động doanh nghiệp sẽ thành công nếu có được sự quản lý và tổ chức trong một môi trường phù hợp và kích thích được các lợi thế cạnh tranh của nó. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp sẽ là yếu tố thúc đẩy sự cải tiến và thay đổi nhằm hạ chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng.



Hình 1.1 : Sự tương tác giữa các nhân tố liên quan tới sức cạnh tranh

Trong bốn yếu tố trên, yếu tố thứ nhất và thứ tư được coi là yếu tố nội tại của doanh nghiệp, yếu tố thứ hai và thứ ba là những yếu tố có tính chất tác động và thúc đẩy sự phát triển của chúng. Ngoài bốn nhóm yếu tố trên, còn hai yếu tố khác tác động tương đối lớn tới năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp. Đó là ***những cơ hội*** như những phát minh sáng chế, khủng hoảng và ***vai trò của Chính phủ***. Các yếu tố này ảnh hưởng đến việc định ra các chính sách về công nghệ, đào tạo, trợ cấp, .. của các doanh nghiệp. Trong phạm vi khuôn khổ của luận văn này chỉ đi vào phân tích, đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên 2 yếu tố thứ nhất và thứ tư, tức là chỉ tập trung vào phân tích và đánh giá các yếu tố nội tại của NHTM.

1.2. NĂNG LỰC CẠNH TRANH VÀ HỆ THỐNG CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

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

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

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

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

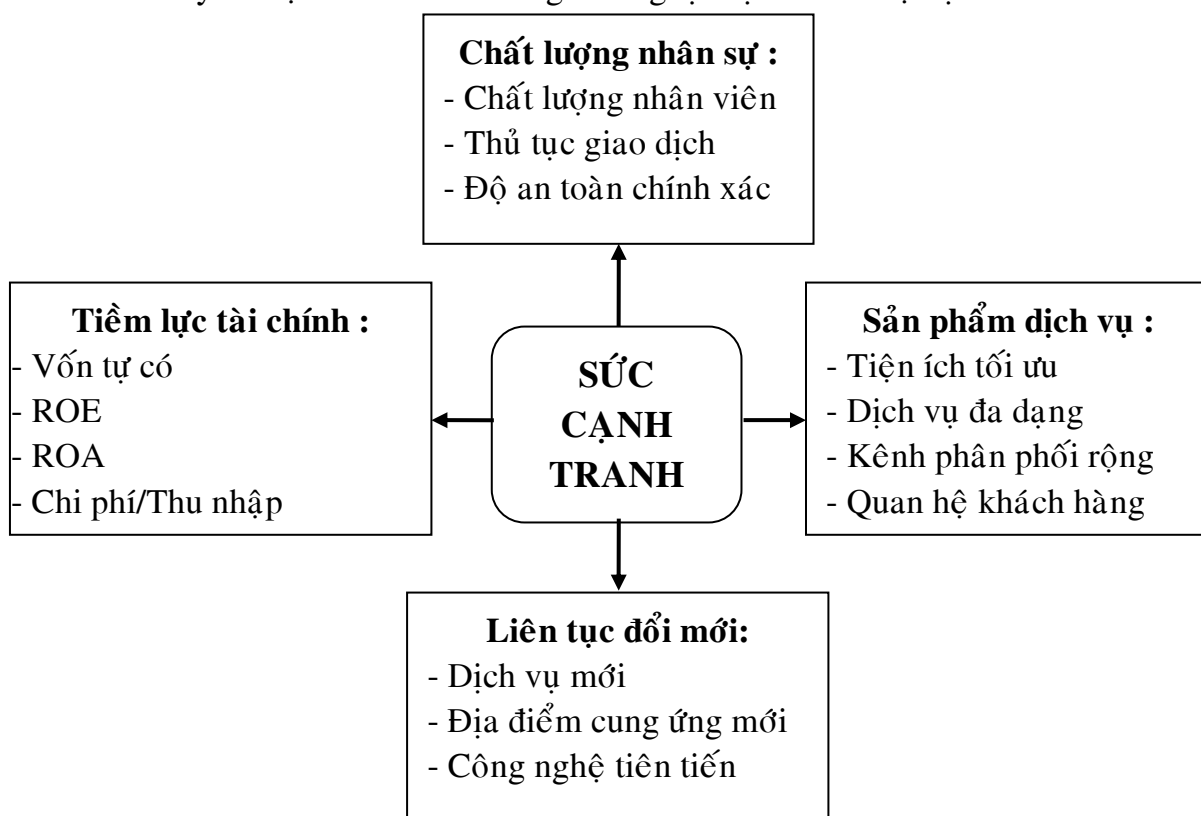
Từ những quan điểm trên, theo tôi, *“Năng lực cạnh tranh của một NHTM là khả năng tạo ra, sử dụng và duy trì lợi thế của mình so với đối thủ cạnh tranh, nhằm đứng vững và phát triển trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi”*. Nó bao gồm các yếu tố nội tại và ngoại sinh của ngân hàng tác động đến chiến lược cạnh tranh của ngân hàng đó. Từ đó, có thể tận dụng các cơ hội trên cơ sở phát huy lợi thế của mình, đồng

thời cũng khắc phục, hạn chế những tác động tiêu cực của môi trường kinh doanh đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

1.2.2. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh nội tại của ngân hàng thương mại

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

Dưới đây là một số chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh nội tại của các NHTM:



Hình 1.2 : Hệ thống chỉ tiêu phản ánh sức cạnh tranh nội tại của NHTM

1.2.2.1. Tiềm lực tài chính

Tiềm lực tài chính là thước đo sức mạnh của một ngân hàng tại một thời điểm nhất định. Tiềm lực tài chính thể hiện qua các chỉ tiêu sau :

- *Mức độ an toàn vốn và khả năng huy động vốn*: Chỉ tiêu này được thể hiện thông qua các chỉ tiêu cụ thể như : quy mô vốn chủ sở hữu, hệ số an toàn vốn (CAR – Capital Adequacy Ratio). Tiềm lực vốn chủ sở hữu phản ánh sức mạnh tài chính của một ngân hàng và khả năng chống đỡ rủi ro của ngân hàng đó. Cách thức mà một ngân hàng có khả năng cơ cấu lại vốn, huy động thêm vốn cũng là một khía cạnh phản ánh tiềm lực về vốn của một ngân hàng. Đây là một trong những nguồn lực quan trọng nhất quyết định khả năng cạnh tranh của một ngân hàng.

- *Chất lượng tài sản có* : Đây là chỉ tiêu phản ánh “sức khỏe” của ngân hàng, nó được thể hiện thông qua chỉ tiêu như : tỷ lệ nợ xấu trên tổng tài sản có, mức độ lập dự phòng và khả năng thu hồi các khoản nợ xấu, mức độ tập trung và đa dạng hoá của danh mục tín dụng, rủi ro tín dụng tiềm ẩn, . .

- *Mức sinh lời* : Chỉ tiêu này phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng, đồng thời cũng phản ánh một phần kết quả cạnh tranh của ngân hàng. Nó có thể được phân tích thông qua những chỉ tiêu cụ thể như : giá trị tuyệt đối của lợi nhuận sau thuế, tốc độ tăng trưởng và cơ cấu lợi nhuận; tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE); tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản có (ROA); các chỉ tiêu về mức sinh lợi trong mối tương quan với chi phí, . .

- *Khả năng thanh khoản* : Nó được thể hiện thông qua các chỉ tiêu như khả năng thanh toán tức thì, khả năng thanh toán ngay, đặc biệt là khả năng quản lý rủi ro thanh khoản của các NHTM.

1.2.2.2. Năng lực về công nghệ

Trong lĩnh vực ngân hàng, công nghệ ngày càng đóng vai trò như là một trong những nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của mỗi ngân hàng. Công nghệ ngân hàng không chỉ bao gồm những công nghệ mang tính tác nghiệp

như hệ thống thanh toán điện tử, hệ thống ngân hàng bán lẻ, máy rút tiền tự động ATM, , , mà còn bao gồm hệ thống thông tin quản lý (MIS – Managerment Informtics System), hệ thống báo cáo rủi ro, . . trong nội bộ ngân hàng. Khả năng nâng cấp và đổi mới công nghệ của các NHTM cũng là chỉ tiêu phản ánh năng lực công nghệ của ngân hàng. Như vậy, năng lực công nghệ không chỉ thể hiện ở số lượng, chất lượng công nghệ hiện tại mà còn bao gồm cả khả năng đổi mới của công nghệ hiện tại về mặt kỹ thuật cũng như kinh tế.

1.2.2.3. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng và không thể thiếu của bất kỳ ngân hàng nào. Nhân sự của một ngân hàng là yếu tố mang tính kết nối các nguồn lực của ngân hàng, đồng thời cũng là cái gốc của mọi cải tiến và đổi mới. Năng lực cạnh tranh về nguồn nhân lực được thể hiện qua một số tiêu chí như : trình độ đào tạo, trình độ thành thạo nghiệp vụ, động cơ phấn đấu, mức độ cam kết gắn bó với ngân hàng.

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

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

1.2.2.4. Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức

Năng lực quản lý phản ánh năng lực điều hành của ban lãnh đạo của một ngân hàng. Năng lực quản lý thể hiện ở mức độ chi phối và khả năng giám sát của hội đồng quản trị đối với ban giám đốc; mục tiêu, động cơ, mức độ cam kết của ban lãnh đạo đối với việc duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng; chính

sách tiền lương và thu nhập đối với ban giám đốc; số lượng, chất lượng và hiệu lực thực hiện của các chiến lược, chính sách và quy trình kinh doanh cũng như quy trình quản lý rủi ro, kiểm toán kiểm soát nội bộ trong ngân hàng.

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

Cơ cấu tổ chức thể hiện ở sự phân chia các phòng ban chức năng, các bộ phận tác nghiệp, các đơn vị trực thuộc, . . . Hiệu quả của cơ chế quản lý không chỉ phản ánh ở số lượng phòng ban, sự phân công phân cấp giữa các phòng ban mà còn phụ thuộc vào mức độ phối hợp giữa các phòng ban, các đơn vị trong việc triển khai chiến lược kinh doanh, các hoạt động nghiệp vụ hàng ngày, khả năng thích nghi và thay đổi của cơ cấu trước những biến động của ngành hay của môi trường vĩ mô, . . .

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

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

Mức độ đa dạng hoá các dịch vụ cũng là một chỉ tiêu phản ánh năng lực cạnh tranh của một ngân hàng. Một ngân hàng có nhiều loại hình dịch vụ cung cấp phù hợp với nhu cầu của thị trường sẽ là một ngân hàng có lợi thế cạnh tranh. Sự đa dạng hoá các dịch vụ một mặt tạo cho ngân hàng phát triển ổn định hơn, mặt khác cho phép ngân hàng phát huy lợi thế nhờ quy mô. Tuy nhiên, sự đa dạng hoá các dịch vụ cần phải thực hiện trong tương quan so với các nguồn lực hiện có của ngân

hàng. Nếu không, việc triển khai quá nhiều dịch vụ có thể làm cho ngân hàng kinh doanh không hiệu quả do dàn trải quá mức các nguồn lực.

1.2.2.6. Mức độ cạnh tranh và khả năng hợp tác giữa các ngân hàng thương mại trong nước

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

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

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

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

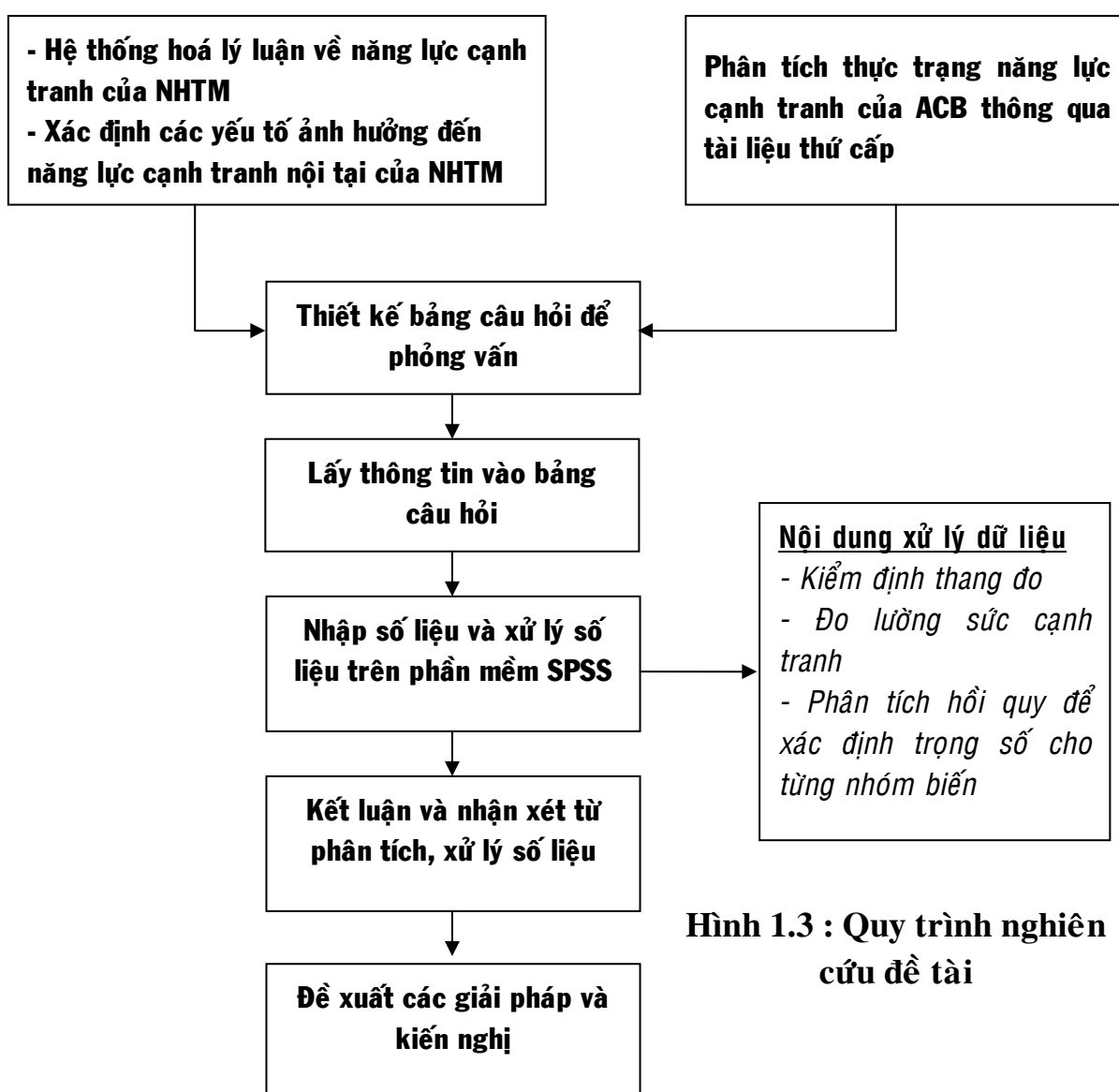
- Đặc điểm về cạnh tranh giữa các ngân hàng là yếu tố quan trọng hơn quyết định sự lành mạnh của môi trường cạnh tranh. Đặc điểm về cạnh tranh thể hiện ở sự đa dạng của chiến lược cạnh tranh của các ngành trong nước, các phương pháp và phương thức cạnh tranh cụ thể.

- Sự hợp tác giữa các ngân hàng trong nước cũng là một cơ sở để tạo ra lợi thế cạnh tranh giữa các ngân hàng trong nước đối với các ngân hàng nước ngoài cũng như việc cạnh tranh ra thị trường quốc tế. Theo quan điểm của Micheal Porter, đánh giá về sự hợp tác giữa các đối thủ cạnh tranh trong nước bao gồm việc đánh giá các chỉ tiêu như hình thức hợp tác, phương thức hợp tác, tính chất hợp tác và hiệu quả hợp tác. *(Xem thêm phụ lục 6 : Hội nhập quốc tế về ngân hàng)*

1.3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong mục 1.2 chúng tôi đã trình bày cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh và giới thiệu mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM. Những cơ sở lý luận này sẽ làm nền tảng cho nghiên cứu của chúng tôi trong chương 3. Tuy nhiên, để có thể phân tích một cách đầy đủ và chính xác, trong mục này chúng tôi sẽ giới thiệu phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong xây dựng và đánh giá các thang đo, kiểm định thang đo.

1.3.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 1.3 : Quy trình nghiên cứu đề tài

1.3.2. Nghiên cứu định tính

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về năng lực cạnh tranh của NHTM và thông qua việc tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng về năng lực cạnh tranh của NHTM để xây dựng nên các yếu tố ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của NHTM.

Các ý kiến được chúng tôi tập hợp và hoàn chỉnh để đưa vào bảng câu hỏi tập trung vào các mảng lớn như sau :

1. Tiềm lực tài chính & hiệu quả kinh doanh
2. Sản phẩm dịch vụ đa dạng thoả mãn khách hàng
3. Chất lượng nhân sự và trình độ chuyên nghiệp trong quản lý và điều hành NH
4. Công nghệ tiên tiến và khả năng khai thác sản phẩm thông qua công nghệ

Xuất phát từ các nhân tố này, chúng tôi đã tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh nội tại của ACB thông qua những thông tin, dữ liệu thứ cấp để phân tích và đánh giá những tồn tại cũng như ưu thế mà ACB đang có. Sau đó, sử dụng dữ liệu sơ cấp để xác định mô hình và sự ảnh hưởng của các nhân tố đến sức cạnh tranh nội tại của ACB.

1.3.3. Nghiên cứu định lượng

Được thực hiện bằng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp CBCNV của ACB thông qua bảng câu hỏi chi tiết được xây dựng sau quá trình nghiên cứu định tính. Mục đích của bước nghiên cứu này là đo lường các yếu tố tác động đến sức cạnh tranh của ACB, đồng thời kiểm tra mô hình lý thuyết đặt ra.

Mẫu nghiên cứu : mẫu được lựa chọn theo phương pháp ngẫu nhiên, kích thước mẫu là 150 phần tử, phân bố tại Hội sở, các chi nhánh của ACB trên địa bàn TP.HCM, theo độ tuổi, bộ phận làm việc, vị trí khác nhau.

Để đạt kết quả tốt hơn, chúng tôi đã tiến hành bước thử nghiệm, phỏng vấn thử 30 người. Sau đó thực hiện việc hiệu chỉnh một số câu hỏi chưa rõ hoặc yêu cầu thêm phỏng vấn viên về các thuyết phục người trả lời, đánh giá theo suy nghĩ của mình để hạn chế đến mức thấp nhất số câu hỏi bị bỏ trống.

Sau khi thực hiện phỏng vấn thử, chúng tôi đã phát 200 phiếu điều tra. Kết quả thu về được 162 phiếu, kiểm tra sự phù hợp của các phiếu điều tra có 18 phiếu bị loại bỏ vì chỉ có một lựa chọn duy nhất cho tất cả các câu hỏi hoặc bỏ trống quá nhiều. Với 144 phiếu hoàn chỉnh được sử dụng, chúng tôi tiến hành việc cập nhật và làm sạch dữ liệu thông qua phần mềm SPSS 11.5.

1.3.4. Xây dựng thang đo

Theo nội dung phân tích ở trên, chúng tôi đã rút ra 4 nội dung chủ yếu về nhân tố năng lực nội tại áp dụng cho việc nghiên cứu, đánh giá sức cạnh tranh nội tại của ACB. Sau khi điều chỉnh, thang đo về năng lực nội tại của ACB bao gồm 04 nhóm biến tiềm ẩn được chúng tôi mô tả cụ thể như sau :

- Tiềm lực tài chính và hiệu quả kinh doanh

Tiềm lực tài chính là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của NHTM. Trong lĩnh vực ngân hàng tiềm lực về vốn tự có và hiệu quả kinh doanh sẽ tác động đến uy tín và lòng tin của khách hàng cũng như đảm bảo khả năng thanh toán, mở rộng và an toàn cho việc phát triển kinh doanh.

Bảng 1.1 : Thang đo về tiềm lực tài chính	
Ký hiệu biến	Câu hỏi
C8.1	Vốn tự có của ACB
C8.2	Thị phần
C8.3	Tỷ lệ tăng trưởng
C8.4	Thu nhập (Lợi nhuận)
C.8.5	Hình ảnh thương hiệu của ACB

- Sản phẩm dịch vụ đa dạng thoả mãn khách hàng

Trong kinh doanh ngân hàng, sự thoả mãn của khách hàng là yếu tố rất quan trọng bởi chỉ có khách hàng mới biết được chất lượng sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng như thế nào. Và điều này cũng tạo nên uy tín của ngân hàng

Bảng 1.2 : Thang đo mức độ đa dạng của sản phẩm	
Ký hiệu biến	Câu hỏi
C.8.6	Hiệu quả quảng cáo, tiếp thị
C.8.7	Mức độ đa dạng của sản phẩm
C.8.8	Sự khác biệt của sản phẩm
C.8.9	Giả cả cạnh tranh
C.8.10	Mạng lưới chi nhánh
C8.11	Phối hợp & liên kết với NH khác

- Chất lượng nhân sự và trình độ chuyên nghiệp trong quản lý & điều hành NH

Để có thể thoả mãn khách hàng, trình độ chuyên nghiệp của đội ngũ nhân sự cũng như khả năng điều hành ngân hàng là yếu tố rất quan trọng. Hiện nay, để có thể nâng cao khả năng cạnh tranh giữa các ngân hàng thì yếu tố nhân sự sẽ quyết định lợi thế cạnh tranh.

Bảng 1.3 : Thang đo về chất lượng nhân sự và trình độ QL&ĐH	
Ký hiệu biến	Câu hỏi
C.8.12	Chính sách chăm sóc khách hàng
C.8.13	Kinh nghiệm quản lý
C.8.14	Chất lượng nhân sự
C.8.15	Hệ thống thông tin nội bộ

- Công nghệ tiên tiến và khả năng khai thác sản phẩm mới từ công nghệ

Đây là yếu tố đánh giá về khả năng cung cấp các loại sản phẩm mới của ngân hàng ra thị trường, cũng như khả năng ứng dụng công nghệ tiên tiến vào trong quá trình kinh doanh của ngân hàng

Bảng 1.4 : Thang đo về công nghệ và khả năng phát triển sản phẩm mới	
Ký hiệu biến	Câu hỏi
C.8.16	Tổ chức phối hợp giữa các phòng ban trong R & D
C.8.17	Chất lượng nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới của ngân hàng
C.8.18	Hiệu quả phần mềm quản trị ngân hàng

Để đánh giá về năng lực cạnh tranh nội tại của ACB chúng tôi đã sử dụng một biến về năng lực cạnh tranh tổng thể của ngân hàng

Bảng 1.5: Thang đo về năng lực cạnh tranh tổng thể của ACB	
Ký hiệu biến	Câu hỏi
C.8.19	Năng lực cạnh tranh tổng thể của ACB

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận văn đã đề cập đến các khái niệm về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các ngân hàng thương mại trong bối cảnh toàn cầu hoá về dịch vụ tài chính, đồng thời trình bày phương pháp nghiên cứu của đề tài. Trong chương này cũng xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của NHTM thông qua cơ sở lý luận và ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng. Từ đây, tác giả đã xây dựng thang đo Likert 5 bậc và thực hiện việc nghiên cứu với kích thước mẫu $n = 144$. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ tổng hợp kết quả nghiên cứu của vấn đề và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Á Châu trong quá trình hội nhập quốc tế.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU (ACB)

Tên gọi : Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu

Tên giao dịch quốc tế : Asia Commercial Bank (ACB)

Trụ sở chính : 442 Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 3, TP. Hồ Chí Minh

Ngân hàng Thương mại Cổ phần (NHTMCP) Á Châu được NHNN Việt Nam cấp giấy phép hoạt động số 0032/NH-GP ngày 24 tháng 04 năm 1993 và bắt đầu hoạt động vào ngày 04/06/1993 với thời hạn hoạt động 50 năm. Vốn điều lệ ban đầu là 20 tỷ đồng Việt Nam. Từ đó cho đến nay, ACB đã không ngừng mở rộng quy mô vốn tự có của mình. Đến ngày 31/12/2006, vốn điều lệ của ACB đã đạt 1.100,047 tỷ đồng. Ngày 20/11/2006 cổ phiếu của ACB đã chính thức lưu thông trên thị trường chứng khoán Việt Nam (Sàn giao dịch Hà nội), với tổng số lượng cổ phiếu lưu hành là 110 triệu cổ phiếu. Ngoài cổ đông trong nước, ACB còn có sự tham gia của các cổ đông nước ngoài. Đó là Connaught Investors Ltd (Jardine Matheson Group); Dragon Financial Holdings Ltd.Co; International Finance Company (IFC) và Standard Chartered Bank sở hữu 30%⁽¹⁾ cổ phần. Đây là một

¹ Tỷ lệ nắm giữ cổ phần của 4 cổ đông nước ngoài tại thời điểm 31/12/2006 như sau : Standard Chartered Bank – 8,6%; IFC – 7,3%; Connaught Investors Ltd – 7,3% và Dragon Financial Holdings Ltd, Co – 6,8%

bước nhảy vọt của ACB trong quá trình phát triển và khẳng định vị thế của mình trong hệ thống ngân hàng TMCP Việt Nam.

Trong 14 năm hoạt động, ACB đã từng bước khẳng định vị thế của mình và luôn là một ngân hàng dẫn đầu trong hệ thống ngân hàng TMCP của Việt Nam. Tốc độ tăng tổng tài sản năm sau luôn cao hơn năm trước, đặc biệt năm 2006 tăng 84% so với năm 2005, điều đó thể hiện sự phát triển vượt bậc về quy mô hoạt động của ACB. Tính đến ngày 31/12/2006, tổng tài sản của ACB đạt 44.645,039 tỷ đồng và đạt 687,219 tỷ đồng lợi nhuận trước thuế, tăng trên 70% so với năm 2005. Bên cạnh đó, huy động vốn và cho vay của ACB cũng tăng trưởng mạnh trong năm 2006. Năm 2006, tổng huy động vốn của ACB đạt 39.548,013 tỷ đồng, tăng 77,3% so với năm 2005. Dư nợ cho vay của ACB cũng đạt 17.014 tỷ đồng, tăng 78,9% so với năm 2005, trong đó cho vay khách hàng là các doanh nghiệp ngoài quốc doanh và cá nhân chiếm đến 93% (15.886 tỷ đồng) tổng dư nợ cho vay, riêng khối khách hàng cá nhân chiếm 51%, và đây là tỷ lệ cao nhất trong toàn hệ thống NHTMCP Việt Nam. Một số chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của ACB qua các năm gần đây như sau :

BẢNG 2.1 : CÁC CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG CỦA ACB GIAI ĐOẠN 2002 – 2006

DVT : Tỷ đồng

CHỈ TIÊU	2006	2005	2004	2003	2002
Tổng tài sản	44.645,04	24.247,00	15.417,00	10.855,00	9.349,00
Vốn điều lệ	1.100,04	948,32	481,14	424,00	341,43
Vốn huy động	39.548,01	22.332,00	14.359,00	9.928,00	8.620,00
Dư nợ cho vay	17.014,00	9.565,00	6.760,00	5.396,00	3.908,00
Lợi nhuận trước thuế	687,22	385,00	278,00	188,00	165,00

Nguồn : Báo cáo thường niên của ACB năm 2003, 2004, 2005, 2006

Để đạt được những thành tựu trên ACB luôn chú trọng đến việc hiện đại hoá công nghệ ngân hàng. Từ tháng 10/2001, ACB đã bắt đầu trực tuyến hoá các giao dịch ngân hàng thông qua hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ (TCBS – The Complete Banking Solution) có cơ sở dữ liệu tập trung và xử lý theo thời gian thực.

ACB cũng trở thành thành viên của SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) đảm bảo phục vụ khách hàng trong suốt 24 giờ trên toàn thế giới và là thành viên của 2 tổ chức quốc tế về thẻ là Visa và Mastercard.

Tháng 4/2004, ACB đã được tổ chức Ficht (xếp hạng tín nhiệm quốc tế) đánh giá tiêu chí năng lực bản thân của ACB đạt hạng D và xếp hạng theo tiêu chí hỗ trợ từ bên ngoài là 5T. Theo Quy chế xếp loại các tổ chức tín dụng cổ phần, xét theo các tiêu chí CAMEL, ACB đã luôn khẳng định là một ngân hàng lành mạnh, luôn xếp loại A trong nhiều năm liền.

Trong 2 năm 2005 và 2006, ACB đã được tạp chí The Banker – tạp chí có uy tín trong lĩnh vực tài chính của Anh Quốc - bình chọn là “*Ngân hàng xuất sắc nhất Việt Nam*”. Để đạt được điều đó, ACB luôn phấn đấu với mục tiêu là NHTM hàng đầu Việt Nam, hoạt động năng động, sản phẩm phong phú, kênh phân phối đa dạng, công nghệ hiện đại, kinh doanh an toàn hiệu quả, tăng trưởng bền vững, đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao.

2.2. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Phần này sẽ trình bày các kết quả thăm dò, khám phá những nhận định, đánh giá của CBCNV về năng lực cạnh tranh nội tại của ACB qua kết quả điều tra, khảo sát. Dữ liệu được thu thập từ CBCNV của hội sở và các chi nhánh của ACB tại Q1, Q3, Q5, Q10 và Q. Bình Thạnh, dựa trên 4 yếu tố đã được thực hiện thông qua quá trình nghiên cứu định tính và định lượng theo quy trình nghiên cứu. Các công cụ thống kê được sử dụng để xử lý dữ liệu cũng được giới thiệu trong chương này.

2.2.1. Mô tả mẫu và làm sạch dữ liệu

2.2.1.1. Mô tả mẫu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp chọn mẫu theo 06 thuộc tính kiểm soát, đó là : Giới tính, độ tuổi, trình độ, chức danh, bộ phận làm việc và thâm niên công tác.

- Về giới tính

Bảng 2.2: Phân bố mẫu theo giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nu	92	63,9	63,9	63,9
Nam	52	36,1	36,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Kết quả cho thấy : có 92 nữ và 52 nam trả lời phỏng vấn. Đây là kết quả chấp nhận được vì trong lĩnh vực ngân hàng tỷ lệ nữ chiếm đến trên 70%

- Về độ tuổi

Bảng 2.3 : Phân bố mẫu theo độ tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid dưới 25 tuổi	72	50,0	50,0	50,0
Tu 26 đến 35	66	45,8	45,8	95,8
Tu 36 đến 45	2	1,4	1,4	97,2
Tu 46 đến 55	4	2,8	2,8	100,0
Total	144	100,0	100,0	

Do ACB thành lập và hoạt động được 14 năm. Mặt khác, sự phát triển của ACB chỉ trong vòng 5 năm trở lại đây. Do đó, số lượng nhân viên từ 23 – 25 tuổi chiếm tỷ lệ khá lớn trong toàn ngân hàng. Kết quả điều tra cho thấy, tuổi từ 22 – 25 chiếm 50% những người được hỏi và từ 26 – 35 chiếm 45,8% người được phỏng vấn. Điều này cũng phù hợp với thực trạng về nhân sự của ACB hiện nay.

- Về bộ phận làm việc

Bảng 2.4 : Phân bố mẫu theo bộ phận làm việc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tin dụng	62	43,1	43,1	43,1
	Khoi dich vu	20	13,9	13,9	56,9
	Khoi quan ly noi bo	26	18,1	18,1	75,0
	Cac phong, diem giao dich	20	13,9	13,9	88,9
	Khac	16	11,1	11,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Trong tổng số 144 người được hỏi, khối kinh doanh & tín dụng chiếm 43,1%, khối dịch vụ và chăm sóc khách hàng 13,9%, khối quản lý nội bộ chiếm 18,1% và các điểm giao dịch và bộ phận khác chiếm 25%.

- Về thâm niên công tác

Bảng 2.5 : Phân bố mẫu theo thâm niên công tác

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duoi 3 nam	96	66,7	66,7	66,7
	Tu 3 den 5 nam	32	22,2	22,2	88,9
	tu 5 den 10 nam	16	11,1	11,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Dưới 3 năm chiếm tỷ lệ khá cao : 66,7%, có 96 người trả lời

Từ 3 đến 5 năm có 32 người trả lời chiếm 22,2%

Trên 5 năm có 16 người trả lời chiếm 11,1%

Đây là số liệu tương thích với tỷ lệ thâm niên công tác của CBCNV làm việc cho ACB.

- Về trình độ chuyên môn

Bảng 2.6 : Phân bố mẫu theo trình độ chuyên môn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trung học	2	1,4	1,4	1,4
	Cao đẳng	10	6,9	6,9	8,3
	Cử nhân	126	87,5	87,5	95,8
	Thạc sĩ	6	4,2	4,2	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Về trình độ học vấn, số người được phỏng vấn

Trung học : 2 người, chiếm 1,4%

Cao đẳng và đại học có 136 người, chiếm tỷ lệ 94,4%

Trên đại học có 6 người và chiếm 4,2%

Kết quả phỏng vấn này rất phù hợp với cơ cấu trình độ CBCNV của ACB. Hiện tại, về cơ cấu trình độ lao động của ACB thì đại học và trên đại học chiếm trên 90% lao động, được làm rõ trong phần 2.3.

2.2.1.2. Kết quả làm sạch dữ liệu

Dữ liệu sau khi thu thập được, chúng tôi tiến hành mã hoá và nhập dữ liệu qua công cụ phần mềm xử lý dữ liệu SPSS 11.5, sau đó tiến hành làm sạch dữ liệu. Vì trong quá trình mã hoá và nhập dữ liệu thô vào máy có những sai sót, không nhất quán. Do vậy cần phải tiến hành làm sạch dữ liệu để đảm bảo yêu cầu : số liệu đưa vào xử lý, phân tích phải đầy đủ, thống nhất.

Phương pháp thực hiện : sử dụng bảng tần số để rà soát lại tất cả các biến quan sát nhằm tìm ra các biến có thông tin bị sai lệch hay thiếu sót bằng công cụ phần mềm SPSS.

Lệnh : **Analyze -> Descriptive Statistics -> Frequencies**

Kết quả thực hiện : sau khi thực hiện lệnh cho kết quả (*xem phụ lục 2*) chúng tôi thấy không có biến quan sát nào bị sai lệch hoặc thiếu. Như vậy, dữ liệu có thể tiến hành các phân tích và kiểm định.

2.2.2. Các kết quả kiểm định

2.2.2.1. Kiểm định thang đo

Mục tiêu và phương pháp thực hiện:

- Mục tiêu : xác định mức độ ảnh hưởng của các biến quan sát tới các biến tiềm ẩn để loại bỏ những biến không đạt yêu cầu để thang đo có độ tin cậy thoả mãn điều kiện cho phép.

- Phương pháp : Sử dụng công cụ phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha để loại các biến rác. Các biến có hệ số tương quan biến – tổng nhỏ hơn 0,30 sẽ bị loại và tiêu chuẩn để chọn thang đo khi nó có hệ số tin cậy Alpha đạt từ 0,6 trở lên. Sau đó phân tích nhân tố khám phá EFA để đánh giá chính thức độ tin cậy của thang đo.

Lệnh để thực hiện kiểm định trong SPSS 11.5

Độ tin cậy Cronbach Alpha : **Analyze -> Scale -> Reliability Analysis**

Nhân tố khám phá EFA : **Analyze -> Data Reduction -> Factor**

Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha của các thang đo cho thấy: (*xem phụ lục 3*)

+ Tiềm lực tài chính và hiệu quả kinh doanh : Thành phần thang đo gồm 5 biến quan sát ký hiệu từ C.81 đến c.85. Hệ số tin cậy Alpha = 0,7656 > 0,6. Các hệ số tương quan biến – tổng đều lớn hơn nhiều so với tiêu chuẩn cho phép (>0,3). Vì vậy, các biến này được chấp nhận.

Tương tự, khi xem xét kết quả của các thang đo khác, cụ thể như sau :

+ Sản phẩm đa dạng thoả mãn khách hàng : Gồm 6 biến quan sát ký hiệu từ c.86 đến c.811. Hệ số tin cậy Alpha = 0,7107.

+ Chất lượng nhân sự và trình độ chuyên nghiệp trong quản lý và điều hành : gồm 4 quan sát ký hiệu từ c.812 đến c.815. Hệ số tin cậy Alpha = 0,7109.

+ Công nghệ tiên tiến và khả năng khai thác sản phẩm mới : gồm 3 biến quan sát ký hiệu từ c.816 đến c.818. Hệ số tin cậy Alpha = 0,6649.

Kết quả trên cho thấy, sau khi kiểm định Cronbach Alpha, hệ số tin cậy của các nhóm biến đều khá cao và đều lớn hơn 0,6. Các hệ số tương quan biến – tổng đều lớn hơn 0,3. Vì vậy, tất cả các biến đều được chấp nhận và không có biến nào bị loại.

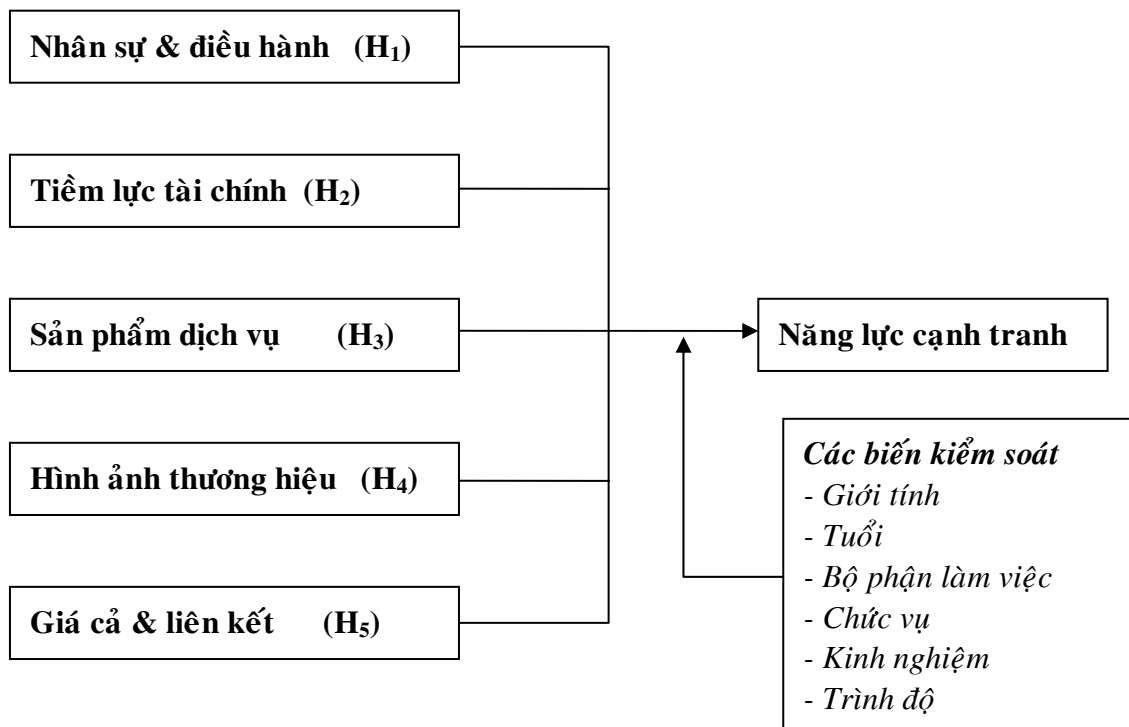
Tiếp theo, chúng tôi thực hiện việc kiểm định thang đo khám phá nhân tố EFA. Các biến có trọng số nhỏ hơn 0,5 sẽ tiếp tục bị loại (Othman & Owen, 2002). Phương pháp tính hệ số sử dụng Principal Components với phép quay Quatimaxs và điểm dừng khi trích các yếu tố Eigenvalue=1. Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích phải bằng hoặc lớn hơn 50%. Kết quả phân tích EFA (*xem phụ lục 4*), cụ thể :

Với tổng số 18 biến độc lập (ký hiệu từ c.81 đến c.818) sau khi thực hiện Factor. Kết quả được EFA gom lại thành 05 nhóm nhân tố, với giá trị Eigenvalue=1,085 và tổng phương sai trích là 65,715%.

Từ kết quả phân tích EFA, với 05 nhân tố và 18 biến đạt yêu cầu, được điều chỉnh mô hình lại như sau :

- (1) Nhân sự & điều hành (8 biến): c.810, c812, c813, c814, c815, c816, c817, c818
- (2) Tiềm lực tài chính (4 biến) : c81, c82, c83, c84
- (3) Sản phẩm dịch vụ (2 biến) : c87, c88
- (4) Hình ảnh thương hiệu (2 biến) : c85, c86
- (5) Giá cả & liên kết (2 biến) : c89, 811

Mô hình lý thuyết được điều chỉnh theo EFA như sau :



Hình 4.1 : Mô hình lý thuyết được điều chỉnh theo EFA

Các giả thuyết trong mô hình :

H₁ : Nếu chất lượng nhân sự và trình độ trong quản lý, điều hành ngân hàng càng tốt thì khả năng cạnh tranh của ngân hàng càng cao.

H₂ : Nếu tiềm lực tài chính & hiệu quả kinh doanh của ngân hàng càng tốt thì năng lực cạnh tranh của ngân hàng càng được nâng cao.

H₃ : Nếu sản phẩm càng đa dạng và khác biệt hơn so với các đối thủ cạnh tranh thì năng lực cạnh tranh của ngân hàng càng cao.

H₄ : Nếu uy tín và thương hiệu càng cao và nổi tiếng thì càng làm tăng sức cạnh tranh của ngân hàng.

H₅ : Nếu giá cả càng tăng thì sẽ làm cho sức cạnh càng giảm.

Ta có phương trình tổng quát được xây dựng như sau

$$NLCT = \beta_0 + \beta_1 * Chatluong + \beta_2 * taichinh + \beta_3 * sanpham + \beta_4 * thuonghieu + \beta_5 * giaca$$

Trong đó :

NLCT : Năng lực cạnh tranh nội tại của ACB (được xem là biến phụ thuộc)

Các biến độc lập là : chatluong (Chất lượng nhân sự và quản lý điều hành); taichinh (tiềm lực tài chính và hiệu quả hoạt động kinh doanh); sanpham (Sản phẩm đa dạng và khác biệt); thuonghieu (hình ảnh thương hiệu nổi tiếng); giaca (giá cả của sản phẩm dịch vụ).

2.2.2.2. Kết quả kiểm định mô hình

- Mục tiêu và phương pháp thực hiện:

+ Mục tiêu : tính giá trị trung bình của các biến trong những nhân tố mới để xem xét sự phù hợp và đưa các thành phần vào mô hình hồi quy. Kết quả phân tích hồi quy sẽ dùng để kiểm định các giả thuyết từ H_1 đến H_5 .

+ Phương pháp thực hiện : sử dụng công cụ hồi quy tương quan trong phần mềm SPSS để xác định mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

Lệnh : **Analyze -> Regression – Linear**

- Kết quả thực hiện:

Dùng phương pháp đưa các biến vào cùng một lúc (Enter) để phân tích kết quả thu được, tóm tắt như sau :

Bảng 2.7 : Hệ số xác định R-Square và ANOVA

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862(a)	,732	,701	,53984

a Predictors: (Constant), giaca, thuonghieu, sanpham, taichinh, nhansu&dieuhanh

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,664	5	2,933	4,158	,002(a)
	Residual	97,336	138	,705		
	Total	112,000	143			

a Predictors: (Constant), giaca, thuonghieu, sanpham, taichinh, nhansu&dieuhanh

b Dependent Variable: Nang luc canh tranh cua ACB

Hệ số xác định được điều chỉnh Adjusted R-Square là 0,701 ($p < 0,001$) chứng tỏ mô hình có sự phù hợp đến 70,1%. Mức độ quan trọng của các thành phần tham dự vào việc đánh giá năng lực cạnh tranh nội tại của ACB được phản ánh qua giá trị của các hệ số β được trình bày trong bảng sau :

Bảng 2.8: Hệ số hồi quy chuẩn hoá của phương trình

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,667	,070		52,391	,000
	Nhansu	,076	,070	,086	1,087	,000
	Taichinh	,088	,070	,099	1,247	,002
	Sanpham	,238	,070	,269	3,385	,001
	Thuonghieu	,164	,070	,185	2,337	,002
	Giaca	-,075	,070	-,084	-1,064	,009

a Dependent Variable: Nang luc canh tranh cua ACB

Kết quả cho thấy, các hệ số β đều khác 0 ($p < 0,001$) chứng tỏ các thành phần đều tham dự vào năng lực cạnh tranh nội tại của ngân hàng. So sánh giá trị của β cho thấy : Chất lượng sản phẩm và phục vụ là yếu tố quan trọng nhất trong, tác động lớn nhất đến năng lực cạnh tranh nội tại của ACB ($\beta = 0,238$). Mỗi sự thay đổi trong sản phẩm và cung cách phục vụ tốt lên thì sẽ tác động làm tăng năng lực

cạnh tranh của ACB, cao hơn so với các yếu tố khác. Thương hiệu ($\beta=0,164$) ảnh hưởng khá mạnh đến năng lực cạnh tranh. Một thương hiệu nội tiếng và tạo được uy tín với khách hàng sẽ là yếu tố nâng cao sức cạnh tranh lên rất lớn của ngành dịch vụ. Các yếu tố khác như : hiệu quả hoạt động kinh doanh cũng như tiềm lực tài chính của ngân hàng có sự ảnh hưởng tới 0,88 ($\beta=0,88$); Chất lượng nhân sự và hiệu quả trong quản lý điều hành ngân hàng ($\beta = 0,76$); và khi giá cả tăng lên làm cho sức cạnh tranh của ngân hàng giảm ($\beta = -0,75$)

Như vậy, các giả thuyết H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 đều được chấp nhận và chưa có cơ sở để bác bỏ những giả thuyết này.

Từ kết quả trên, phương trình hồi quy được xác định như sau :

$$NLCT = 3,667 + 0,238 * Sanpham + 0,164 * Thuonghieuv + 0,88 * Taichinh + 0,76 * Nhansu - 0,75 * Giaca$$

Như vậy, sau khi làm sạch và xử lý dữ liệu chúng tôi đã rút ra những kết quả như sau :

- Về thang đo : sau khi kiểm định các thang đo thành phần, số liệu các thang đo đều có độ tin cậy cao. Từ 4 nhóm biến độc lập và 01 biến phụ thuộc ban đầu (kết quả nghiên cứu định tính), quá trình phân tích nhân tố đã có sự thay đổi thành 05 nhóm biến độc lập và 01 biến phụ thuộc, tất cả các biến quan sát (18 biến) trong từng nhóm đều đạt giá trị hội tụ cao (trừ nhóm giá cả & khả năng liên kết và phối hợp với NH khác) tạo thành khái niệm mới phù hợp với đặc thù riêng của từng nhóm biến.

Kết quả hồi quy cho thấy 05 thành phần đều tham gia vào mô hình. Có sự ảnh hưởng lớn nhất là : Sản phẩm đa dạng và có sự khác biệt thoả mãn nhu cầu của khách hàng, tiếp đến là thương hiệu mạnh; tiềm lực tài chính và hiệu quả hoạt động kinh doanh; chất lượng nhân sự và kinh nghiệm, khả năng quản lý và điều hành và cuối cùng là yếu tố giá cả có tác động nghịch biến làm giảm sức cạnh tranh của ngân hàng.

- Về đánh giá năng lực cạnh tranh nội tại của ACB

Nhìn chung, kết quả đánh giá về năng lực cạnh tranh nội tại của ACB đạt mức khá cao (có tới 47,2% ý kiến cho rằng năng lực cạnh tranh của ACB ở mức khá mạnh, 27,8% ý kiến mạnh và 8,3% đánh giá ở mức trung bình). Mô hình hồi quy cũng đã thể hiện, yếu tố mà làm cho năng lực cạnh tranh ảnh hưởng nhiều nhất là sự đa dạng và khác biệt về sản phẩm, điều này phù hợp với tình trạng hiện nay khi mà các ngân hàng Việt Nam so với các ngân hàng nước ngoài thì số lượng sản phẩm dịch vụ cung cấp quá ít cũng như tính chuyên nghiệp trong phục vụ chưa cao. Bên cạnh đó thì thương hiệu chính là uy tín, lòng tin của khách hàng đối với ngân hàng. Những ngân hàng có tiềm lực tài chính mạnh và hiệu quả hoạt động tốt cũng là những nhân tố làm cho sự trung thành của khách hàng đối với ngân hàng tăng lên. Tuy nhiên, một thực tế cho thấy khi mà giá cả các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh thì sẽ tác động ngược làm giảm sức cạnh tranh của ngân hàng.

Kết quả nghiên cứu tương đối phù hợp với thực tế, nhưng kết quả đo lường năng lực cạnh tranh nội tại chỉ phản ánh đúng cho riêng NHTMCP Á Châu; đối với các ngân hàng khác, kết quả này chỉ mang tính tham khảo. Nếu muốn có được kết quả chính xác thì công tác khảo sát phải được thực hiện lại trên quy mô của ngân hàng cần thực hiện đo lường.

Từ những kết quả kiểm định trên, chúng tôi sẽ đánh giá một cách chi tiết từng yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh nội tại của ACB trong phần 2.3 và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh nội tại của ACB trong quá trình hội nhập quốc tế đã và đang diễn ra trong giai đoạn hiện nay và sắp tới.

2.3. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU

2.3.1. Năng lực tài chính

2.3.1.1. Quy mô và mức độ an toàn vốn

Có thể nói, quy mô vốn chủ sở hữu như là tấm đệm để đảm bảo cho mỗi ngân hàng có khả năng chống đỡ trước những rủi ro trong hoạt động ngân hàng cũng như trước những rủi ro của môi trường kinh doanh. Vốn chủ sở hữu càng lớn thì ngân hàng càng có khả năng chống đỡ cao hơn với những “cú sốc” của môi trường kinh doanh. Do đó, vốn chủ sở hữu có ý nghĩa rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của các NHTM – loại hình kinh doanh tiền tệ, thu hút vốn của các doanh nghiệp khác và dân cư.

BẢNG 2.9 : VỐN CHỦ SỞ HỮU CỦA ACB GIAI ĐOẠN 2002 – 2006

DVT : Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2002	2003	2004	2005	2006
Vốn cổ phần	341,428	423,911	481,138	948,316	1.100,047
Các quỹ dự trữ	78,090	114,756	194,017	138,973	187,727
Lợi nhuận chưa phân phối	69,934	23,724	30,529	195,971	366,213
Tổng cộng	489,452	562,391	705,684	1.283,260	1.653,987

Nguồn : Báo cáo thường niên của ACB các năm 2003, 2004, 2005, 2006

Trong vốn chủ sở hữu, vốn điều lệ là thành phần chiếm tỷ lệ cao nhất, năm 2006 chiếm 66,5% còn lại là quỹ và lợi nhuận chưa phân phối chiếm 33,5%. Vốn điều lệ là tiềm lực tài chính, là điều kiện đảm bảo an toàn trong hoạt động của các NHTM, là uy tín để tạo lòng tin đối với công chúng. Đánh giá được tầm quan trọng của vấn đề này, ngân hàng ACB đã liên tục tăng quy mô vốn điều lệ, đặc biệt trong giai đoạn 2002 - 2006 tốc độ tăng vốn điều lệ khoảng 37%, và trong năm 2005, ACB đã 2 lần tăng vốn từ 481 tỷ VNĐ lên 948 tỷ VNĐ, đạt tốc độ tăng trưởng vốn điều lệ đến 97%. Tại thời điểm 31/12/2006 vốn điều lệ của ACB đã đạt

1.100.047 tỷ đồng (tương đương 68,7 triệu USD⁽²⁾) đây là con số khá nhỏ, chỉ chiếm khoảng 1/4 đến 1/6 so với quy mô của các NHTMNN và càng nhỏ bé nếu so sánh với các ngân hàng lớn của thế giới. Ta có thể thấy rõ sự nhỏ bé này khi so sánh với quy mô của 25 ngân hàng lớn nhất trên thế giới theo bình chọn của tạp chí The Banker năm 2006.

Bảng 2.10 : Vốn chủ sở hữu của 25 ngân hàng hàng đầu thế giới năm 2006

TOP 25 BY TIER 1 CAPITAL (\$M)			
Position	Bank	Country	\$m
1	Citigroup	USA	79,407.00
2	HSBC Holdings	UK	74,403.00
3	Bank of America Corp	USA	74,027.00
4	JP Morgan Chase & Co	USA	72,474.00
5	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	63,897.79
6	Crédit Agricole Groupe	France	60,598.80
7	Royal Bank of Scotland	UK	48,584.71
8	Sumitomo Mitsui Financial Group	Japan	39,573.25
9	Mizuho Financial Group	Japan	38,806.64
10	Santander Central Hispano	Spain	38,376.78
11	China Construction Bank Corporation	China	35,646.82
12	HBOS	UK	35,583.68
13	UniCredit	Italy	34,029.73
14	Barclays Bank	UK	32,532.71
15	ABN Amro Bank	Netherlands	32,301.52
16	Industrial and Commercial Bank of China	China	31,670.34
17	Bank of China	China	31,346.19
18	UBS	Switzerland	30,391.08
19	Wells Fargo & Co	USA	29,873.00
20	Rabobank Group	Netherlands	29,326.41
21	Wachovia Corporation	USA	28,654.00
22	ING Bank	Netherlands	27,613.54
23	Deutsche Bank	Germany	25,832.25
24	BNP Paribas	France	25,145.69
25	Crédit Mutuel	France	23,129.64
Source: The Banker			

² Tính toán của tác giả với tỷ giá 1USD=16.000 VND

Tuy nhiên, nếu so sánh trong hệ thống NHTMCP hiện nay tại thời điểm 31/12/2006 thì ACB đang đứng thứ 4 về quy mô vốn điều lệ. Ngày 11/05/2007, ACB đã tăng vốn điều lệ lên 2.530,106 tỷ đồng, đứng vị trí thứ 1 trong các NHTMCP và thứ 5 trong hệ thống NHTM Việt Nam. Trong những năm vừa qua, vốn chủ sở hữu của ACB cũng tăng trưởng với tốc độ cao, đặc biệt là năm 2005, tăng 81,85% so với năm 2004. Năm 2006, nguồn vốn chủ sở hữu của ACB đã đạt 1.653,987 tỷ đồng, tăng 28,9% so với năm 2005.

BẢNG 2.11 : QUY MÔ VỐN ĐIỀU LỆ CỦA CÁC NHTM

ĐVT : tỷ đồng

STT	NGÂN HÀNG	2006	2005	2004	2003
1	VIETCOMBANK	5.537,56	5.437,38	4.976,50	3.176,00
2	BIDV	4.077,00	3.970,00	3.062,00	3.084,00
3	AGRIBANK	6.617,17	6.382,04	6.113,66	5.606,98
4	SACOMBANK	2.248,73	1.250,95	740,95	505,00
5	ACB	1.100,05	948,32	481,14	424,00
6	EXIMBANK	1.688,27	715,40	515,00	300,00
7	TECHCOMBANK	1.500,00	617,00	412,00	260,00
8	VIBANK	1.000,00	510,00	300,00	196,00
9	EAB	880,00	500,00	350,00	253,00
10	OCB	567,00	363,00	200,00	100,00

Nguồn : Tổng hợp từ báo cáo thường niên của các ngân hàng năm

2004,2005,2006

Trong hoạt động kinh doanh của mình, các ngân hàng cần phải đảm bảo một hệ số an toàn vốn (CAR) nhất định. Có 2 loại chỉ số CAR là CAR loại I và CAR loại II. Theo hiệp định Basel⁽³⁾ ký với IMF, giai đoạn 2007 – 2008 các ngân hàng Việt Nam phải đạt hệ số an toàn vốn (CAR II) tối thiểu là 8%. Năm 2004, hệ số an toàn CAR của ACB đạt 9,7%, tới năm 2005 đã đạt 12,1% và năm 2006 là 10,3%, ở

³ Hiệp định Basel năm 1988 mang tính chất thoả thuận quốc tế và các tiêu chuẩn về vốn đã trở thành chuẩn mực quốc tế về vốn tự có. Nó quy định về tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu và quản lý rủi ro tín dụng đối với ngân hàng, là một trong những căn cứ, tiêu chuẩn để các ngân của các quốc gia trên thế giới áp dụng quản lý, bảo đảm an toàn trong hoạt động.

mức tương đối cao so với quy định 8% của NHNN và có hệ số an toàn cao trong toàn hệ thống NHTM của Việt Nam. Theo dự báo của phòng chiến lược kinh doanh ACB trong giai đoạn 2006 – 2011, ACB sẽ liên tục có hệ số CAR trên 10%. Đây là một nỗ lực rất lớn trong chiến lược tăng trưởng mạnh và bền vững của ACB.

2.3.1.2. Chất lượng tài sản có

Chất lượng tài sản có thể hiện trước hết qua chỉ tiêu tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ. Tỷ lệ nợ xấu của ACB trong nhiều năm liên chưa bao giờ vượt quá 1%. Trong năm 2005, tỷ lệ nợ xấu của ACB chỉ chiếm 0,3% tổng dư nợ giảm nhiều so với 0,72% của năm 2004 và tới năm 2006 tỷ lệ này chỉ còn 0,19%. Phần lớn các khoản nợ quá hạn đều có khả năng thu hồi do được đảm bảo bằng tài sản có tính khả mại cao và chủ yếu là bất động sản.

BẢNG 2.12 : PHÂN LOẠI NỢ CỦA ACB NĂM 2005 – 2006

ĐVT : Tỷ đồng

CHỈ TIÊU	Năm 2005		Năm 2006	
	SL	%	SL	%
Tổng dư nợ	9.381,517	100	17.014,419	100
Nợ đủ tiêu chuẩn	9.225,725	98,34	16.825,458	98,89
Nợ cần chú ý	127,853	1,36	155,799	0,92
Nợ xấu^(*)	27,939	0,30	33,162	0,19
Nợ dưới tiêu chuẩn	3,458	0,04	13,041	0,08
Nợ nghi ngờ	4,020	0,04	9,006	0,05
Nợ có khả năng mất vốn	20,461	0,22	11,115	0,07

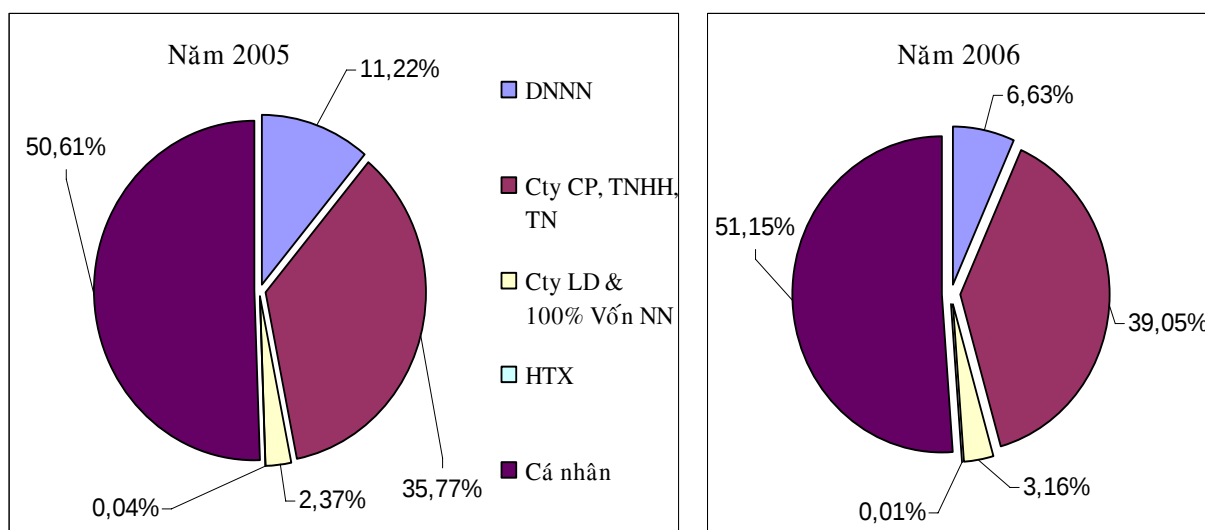
Nguồn : Báo cáo thường niên của ACB và tính toán của tác giả

Năm 2005 tỷ lệ trích Dự phòng cụ thể/Tổng tài sản là 0,02% thấp hơn năm 2004 và tới năm 2006 tỷ lệ này chỉ còn 0,01%. Đây là kết quả của công việc thẩm định, phê duyệt và quản lý hoạt động tín dụng của toàn hệ thống. Ngoài dự phòng

^{*} Theo quyết định số 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/4/2005 của NHNN về việc phân loại nợ. Nợ xấu được xác định là nợ từ nhóm 3 đến nhóm 5.

cụ thể, theo Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN của NHNN ban hành ngày 22/4/2005, ACB đã thực hiện trích lập dự phòng chung cho năm 2005 là 13,934 tỷ và năm 2006 là 54,36 tỷ VNĐ, bằng 0,3% tổng giá trị các khoản vay từ nhóm 1 đến nhóm 4 tính đến ngày 31/12/2006. Như vậy, tỷ lệ nợ quá hạn của ACB đã giảm đáng kể trong các năm qua và làm cho tình hình hoạt động của ngân hàng lành mạnh hơn nhiều. Qua đó cho thấy, ACB đã tập trung thu hồi nợ quá hạn và quan tâm nâng cao chất lượng tín dụng; đồng thời phản ánh chất lượng tài sản có của ngân hàng đã được cải thiện.

Về mức độ đa dạng danh mục cho vay. Hiện nay, ACB đang hướng đến thị phần là khách hàng cá nhân và các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Qua đó, hạn chế rủi ro trong hoạt động tín dụng của ngân hàng. Đối với DNNN, nhóm khách hàng này hoạt động kinh doanh hầu như không có hiệu quả, ACB đang giảm dần dư nợ cho vay. Mức độ tập trung tín dụng vào các DNNN giảm trong năm 2006, chỉ chiếm 6,63% tổng dư nợ, so với tỷ lệ 11,22% năm 2005. Dưới đây là phân loại dư nợ cho vay của ACB theo đối tượng khách hàng.



MỨC ĐỘ TẬP TRUNG TÍN DỤNG CỦA ACB NĂM 2005 – 2006

Tuy vậy, nhằm đạt được hiệu quả cao hơn nữa trong hoạt động quản lý và xử lý nợ, chuyên nghiệp hoá các hoạt động nghiệp vụ và đa dạng hoá lĩnh vực hoạt động, ngày 17/12/2004 ACB đã thành lập công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản

Ngân hàng ACB (ACBA) để thực hiện các hoạt động tiếp nhận, quản lý các khoản nợ, khai thác hiệu quả các tài sản đảm bảo tại ACB. Đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh của ACB trong quá trình hội nhập quốc tế.

- *Kết quả điều tra của chúng tôi cho thấy, đối với câu hỏi “Theo anh, chị việc đánh giá, cho điểm khách hàng có giúp lựa chọn chính xác được khách hàng tốt hay không ?” có 68,1% trả lời là tương đối, 6,9% trả lời không và 25% trả lời là có. Điều đó cho thấy việc đánh giá, cho điểm khách hàng cũng góp phần nâng cao tính chính xác trong lựa chọn khách hàng.*

2.3.1.3. Mức sinh lời

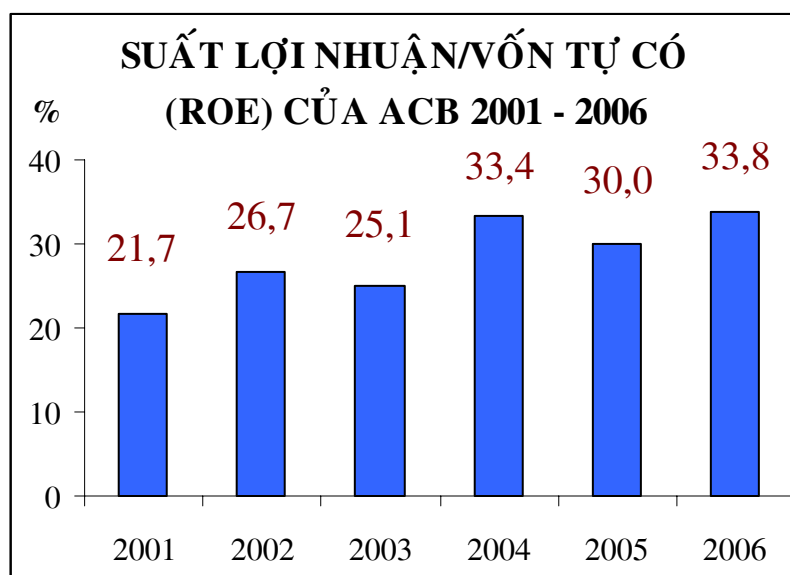
BẢNG 2.13 : CÁC CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH CỦA ACB GIAI ĐOẠN 2001 – 2006

DVT : %

Chỉ tiêu	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Thu nhập ròng từ lãi/TTS _{BQ}	2,4	2,8	2,9	2,7	2,6	2,3
Thu nhập ngoài lãi/TTS _{BQ}	0,9	0,7	0,6	0,9	0,8	1,0
Chi phí hoạt động/TTS _{BQ}	1,3	1,5	1,4	1,3	1,4	1,2
Trích lập dự phòng cụ thể/TTS _{BQ}	0,4	0,0	0,2	0,1	0,02	0,01
ROA trước thuế	1,6	2,0	1,9	2,1	1,9	1,9
ROA sau thuế	1,3	1,5	1,3	1,6	1,5	1,5
ROE	21,7	26,7	25,1	33,4	30,0	33,8

Nguồn : Báo cáo thường niên của ACB và tính toán của tác giả

Qua bảng trên có thể thấy, hoạt động của ACB trong giai đoạn 2001 – 2006 luôn đạt hiệu quả cao và đã có bước tiến triển rõ nét. Mức sinh lời tăng trưởng với tốc độ cao, năm 2001 chỉ số ROE của ACB đạt 21,7%, năm 2002 đạt 26,7% và đặc biệt năm 2004 đạt 33,4%. Bước sang năm 2006, ACB cũng đã đạt tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu là 33,8%, tỷ lệ này có thể nói là cao nhất trong hệ thống NHTMCP nói riêng và toàn ngành ngân hàng nói chung.

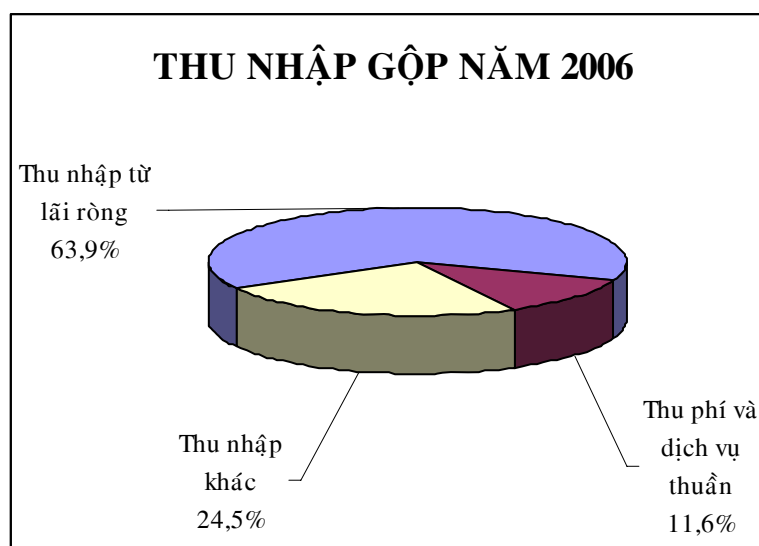


Năm 2006, ACB nổi lên như một định chế lớn nhất và được quản lý tốt nhất trong khu vực ngân hàng cổ phần mới hiện đại hoá. ACB có tổng số vốn hoá thị trường của cổ phiếu và trái phiếu chuyển đổi đạt 1,4 tỷ USD, gần gấp đôi đối thủ cận kề Sascombank. Đến cuối năm 2005, thị phần cho vay của ACB chiếm gần 1,72% và tổng huy động vốn chiếm 3,5%⁽⁴⁾ trên tổng huy động vốn của cả nước – tương tự Citigroup chiếm 3,5% thị phần tại Mỹ. Đặc biệt năm 2006, tăng trưởng huy động vốn tốt đã nâng Tổng tài sản của ACB lên 44.645,039 tỷ VNĐ (tương ứng 2,8 tỷ USD), tăng hơn 84% so với năm 2005, vượt chỉ tiêu 33.000 tỷ VNĐ đặt ra từ đầu năm. Với kết quả như vậy, ACB tiếp tục duy trì vị trí dẫn đầu trong khối NHTMCP về tổng tài sản, mức huy động tiền gửi khách hàng và dư nợ tín dụng. Nếu xét về quy mô tổng tài sản thì ACB xếp đứng thứ 5 trong hệ thống NHTM Việt Nam, chỉ sau 4 NHTMNN. Quy mô tổng tài sản hiện nay đang là một lợi thế cạnh tranh về vốn hoạt động cho ACB so với các NHTMCP khác. Tuy nhiên điều này cũng đòi hỏi ACB phải có chính sách tăng vốn tự có một cách hợp lý để đảm bảo các chỉ tiêu an toàn vốn.

- Khi phỏng vấn hầu hết các ý kiến đều cho rằng tốc độ tăng trưởng của ACB là rất cao. Có tới 64 ý kiến cho rằng tăng trưởng ở mức rất tốt, chiếm 44,4% và 33,3% ý kiến ở mức khá tốt và 44 người cho rằng tốc độ tăng trưởng tốt.

⁴ Theo tài liệu phân tích của Dragon Capital về Ngân Hàng Á Châu, người phân tích Vũ Hữu Điền

Thu nhập ròng từ lãi của ACB luôn đạt tỷ lệ cao trong những năm qua, năm 2004 đạt 350,295 tỷ đồng thì đến năm 2005 đã đạt 514,265 tỷ đồng, tăng 47% so với năm 2004 và năm 2006 đạt 820,572 tỷ đồng, tăng 59,6% so với năm 2005. Tỷ trọng thu nhập ròng từ lãi/Tổng tài sản bình quân cả năm 2006 đạt 2,3% giảm 0,3% so với năm 2005. Điều này là do trong năm 2006 tốc độ tăng trưởng TTS của ACB quá cao.



Trong tổng thu nhập gộp của ACB thì thu nhập từ các hoạt động tín dụng vẫn chiếm tỷ trọng cao, năm 2006 chiếm 63,9% (năm 2005 chiếm 74,8%) trong tổng thu nhập của ngân hàng. Tăng trưởng cao, quản lý chi phí tốt và duy trì nợ quá hạn ở mức thấp đã giúp nâng cao lợi nhuận của ngân hàng. Năm 2006, tỷ lệ lợi nhuận trước thuế/Tổng tài sản bình quân đạt 1,54%, lợi nhuận trước thuế của ACB là 687,22 tỷ đồng, tăng 71,1% so với năm 2005. Với kết quả này, ACB là ngân hàng có mức lợi nhuận đứng thứ 4 trong toàn hệ thống NHTM Việt Nam, mặc dù xét về mặt tổng tài sản ACB đứng thứ 5, sau 4 NHTMQD lớn. Lợi nhuận của ACB chiếm 3,49% lợi nhuận toàn ngành.

Như vậy, mức sinh lợi của ACB đạt được kết quả tích cực trong những năm gần đây là một dấu hiệu tốt về năng lực cạnh tranh của ACB trong hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và trong hệ thống NHTMCP nói riêng. Thực tế cho thấy, đạt được kết quả này là do ACB đã tạo được lòng tin và có uy tín đối với khách hàng cũng như hoạch định chiến lược kinh doanh đúng đắn trong quá trình phát triển của mình.

2.3.1.4. Khả năng thanh toán

Khả năng thanh toán có tầm quan trọng rất lớn trong quá trình hoạt động của một ngân hàng. Trong điều kiện bình thường, những ngân hàng không xây dựng được cho mình một chiến lược hiệu quả để duy trì thanh khoản đầy đủ thì tình hình khó khăn về nguồn vốn sẽ ảnh hưởng xấu đến kế hoạch kinh doanh của ngân hàng. Trong điều kiện nền kinh tế bị rơi vào khủng hoảng hay khi ngân hàng bị những tin đồn thất thiệt đe dọa đến uy tín thì ngân hàng có thể bị lâm vào tình trạng khủng hoảng về khả năng thanh toán. Tỷ lệ giữa tài sản có có thể thanh toán ngay và tài sản nợ phải thanh toán ngay của nhiều NHTM Việt Nam thường nhỏ hơn 1, thấp xa so với tỷ lệ này ở các nước trong khu vực và trên thế giới. Khả năng thanh toán bình quân của các tổ chức tín dụng Việt Nam chỉ đạt xấp xỉ 60%⁽⁵⁾.

Nhận thức được tầm quan trọng khả năng thanh toán, ACB đã xây dựng cho mình chiến lược thanh khoản hàng ngày dựa trên các hạn mức và giới hạn thanh khoản. ACB đã thực hiện chiến lược cho vay thận trọng, đồng thời cân đối giữa nguồn vốn huy động và cho vay. Do đó, ACB luôn đảm bảo khả năng thanh toán cao trong quá trình hoạt động của mình. Khả năng thanh toán trong ngày của ACB trung bình trong năm luôn ở mức trên 300%, năm 2004 là 441%, năm 2005 là 476% và tới 2006 tỷ lệ này là 367%. Bên cạnh đó, khả năng thanh toán chung cũng luôn duy trì ở mức trên 75% và tỷ lệ này đang được ACB nâng dần lên đạt tỷ lệ 100% trong những năm tới.

Bảng 2.14 : CHỈ TIÊU VỀ KHẢ NĂNG THANH KHOẢN CỦA ACB

Chỉ tiêu	2004	2005	2006
Khả năng thanh toán ngay	441,00%	476,00%	367,00%
Khả năng thanh toán chung	75,00%	91,20%	93,85%

Nguồn : Báo cáo tình hình tài chính ACB năm 2004, 2005 và 2006

⁵ Toàn cầu hoá đặt ra những thách thức đối với ngành ngân hàng Việt Nam trong điều kiện hiện nay. TS Nguyễn Đại Lai, NHNN, Tạp chí ngân hàng, số 1+2-2004

Thị trường tài chính của Việt Nam đã và đang hội nhập với nền kinh tế quốc tế, do đó tác động của những rủi ro, đổ vỡ trên thị trường tài chính tiền tệ thế giới có thể tác động lớn đến các ngân hàng Việt Nam, dẫn đến những hậu quả khó lường. Do đó, Hội đồng ALCO, Ban điều hành ngân quỹ, Phòng quản lý rủi ro của ACB tùy theo phân cấp trách nhiệm sẽ đưa ra những phân tích, đánh giá định tính, định lượng về khả năng thanh khoản và xây dựng khung quản lý rủi ro thanh khoản và giám sát rủi ro thanh khoản.

Quản lý rủi ro thanh khoản của ACB luôn tuân thủ các nguyên tắc sau :

- Tuân thủ nghiêm các quy định của NHNN về tỷ lệ an toàn vốn và thanh khoản trong hoạt động ngân hàng.
- Duy trì tỷ lệ tối thiểu 25% giữa giá trị các tài sản có có thể thanh toán ngay và các tài sản nợ sẽ đến hạn thanh toán trong một tháng tiếp theo.
- Duy trì tỷ lệ tối thiểu bằng một (1) giữa tổng tài sản có có thể thanh toán ngay trong khoảng thời gian bảy (7) ngày làm việc tiếp theo và tổng tài sản nợ phải thanh toán trong bảy (7) ngày làm việc tiếp theo.
- Tuân thủ các hạn mức thanh khoản trong chính sách quản lý rủi ro thanh khoản do hội đồng ALCO quy định.
- Tổng hợp và phân tích động thái của khách hàng tiền gửi, xây dựng kế hoạch sử dụng vốn cho hoạt động tín dụng và các hoạt động có rủi ro vốn.

Ngoài ra, ngân hàng cũng xây dựng kế hoạch ứng phó tình trạng khẩn cấp thanh khoản nhằm cung cấp cho các lãnh đạo, trưởng các đơn vị, bộ phận và nhân viên phương cách quản lý và ứng phó khi xảy ra sự cố thanh khoản. Kế hoạch ứng phó bao gồm việc định nghĩa các mức độ khẩn cấp của thanh khoản và các biện pháp ngăn chặn, các định mức thanh khoản có thể sử dụng, các nguồn lực có thể huy động bao gồm cả nguồn huy động bên trong và bên ngoài để ngăn chặn và đối phó với sự cố thanh khoản. Kế hoạch này cũng quy định sơ đồ thông tin liên lạc đa

chiều từ nhân viên đến lãnh đạo và ra bên ngoài cũng như phương tiện thông tin liên lạc và mức độ duy trì liên lạc.

Nhìn chung, việc nâng cao năng lực thanh khoản và công tác quản trị thanh khoản đã được ban lãnh đạo của ACB quan tâm và đề cao vai trò quan trọng của nó. Qua đó góp phần nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB trong hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và NHTMCP nói riêng.

2.3.2. Năng lực công nghệ

Đầu tư đổi mới công nghệ là vấn đề sống còn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam. Theo tính toán và kinh nghiệm của các ngân hàng nước ngoài, công nghệ thông tin có thể giảm giảm 76% chi phí hoạt động ngân hàng. Nhiều NHTMCP như ACB, Techcombank, VIBank, . . . không nằm trong các tiểu dự án Hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống thanh toán do WB tài trợ đã phải tự tìm kiếm nguồn vốn, nguồn tài trợ và đầu tư các chương trình phần mềm vi tính và thiết bị tin học hiện đại, đáp ứng nhu cầu thanh toán dịch vụ khách hàng và xử lý thông tin.

ACB đã xây dựng được dự án đổi mới công nghệ ngân hàng từ năm 1999. Với ý thức rõ việc đầu tư sớm để nâng cao trình độ tin học của mình là rất quan trọng. Giai đoạn I của dự án này là triển khai áp dụng hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ có tên là TCBS. Đặc điểm của hệ thống này là hệ thống mạng diện rộng, trực tuyến, có tính an toàn và năng lực tích hợp cao, xử lý tại bất kỳ chi nhánh nào theo thời gian thực với cơ sở dữ liệu liên quan (relational) và tập trung (centralised). Nhờ đó, ngân hàng thiết kế được nhiều sản phẩm hơn và tạo ra nhiều tiện ích hơn cho khách hàng. Tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch đều được nối mạng với toàn hệ thống và khách hàng có thể gửi tiền một nơi và rút tiền tại nhiều nơi. Hệ thống này giúp cho hội sở có thể kiểm tra kiểm soát hoạt động của từng nhân viên giao dịch và tra cứu dữ liệu của hệ thống một cách tức thời phục vụ công tác quản lý rủi ro.

Từ giữa năm 2004, ACB đã khởi động giai đoạn II của dự án, gồm có các cấu phần (i) nâng cấp máy chủ, (ii) thay thế phần mềm xử lý giao dịch thẻ ngân hàng bằng một phần mềm mới có khả năng tích hợp với nền công nghệ tin học hiện nay của ACB, và (iii) lắp đặt hệ thống máy ATM. Có thể nói ACB đã có một bước đột phá đầu tiên ở giai đoạn I là chuyển mình từ một hệ thống gồm mạng cục bộ sang hệ thống mạng diện rộng. Và ở giai đoạn II tiến thêm một bước nâng cao tính an toàn, bảo mật và năng lực tích hợp. Đặc biệt là ACB đã làm chủ được hoàn toàn các ứng dụng của TCBS. Đây là loại năng lực lõi – Core banking – mà không phải ngân hàng nào trong hệ thống NHTM Việt Nam cũng có được.

Ngày 07/06/2007, ngân hàng ACB đã chính thức ký hợp đồng với công ty Open Solutions Incorporations (OSI) của Mỹ và công ty Thiên Nam – nhà phân phối của OSI tại Việt Nam trong việc hợp tác nâng cấp giải pháp ngân hàng toàn diện (TCBS) từ phiên bản 2000 lên phiên bản 2007. Với việc nâng cấp này, ACB sẽ tiếp cận với công nghệ ngân hàng tiên tiến nhất đang được áp dụng tại Mỹ, Canada và các nước tiên tiến trên thế giới, chuẩn bị sẵn sàng cơ sở kỹ thuật cho tương lai với khả năng xử lý và quản lý từ 5 – 10 lần khả năng hiện tại.

Với cơ sở hạ tầng công nghệ hiện đại như vậy, trên 90 chi nhánh, phòng giao dịch của ACB đã được kết nối online với hội sở. Khách hàng có thể gửi tiền, rút tiền, chuyển tiền, nhận tiền ở bất cứ chi nhánh, phòng giao dịch nào của ngân hàng. Đồng thời ACB đã triển khai hàng loạt những hoạt động kinh doanh của một ngân hàng hiện đại như :

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

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

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

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

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

Hiện nay, ACB đã là thành viên của hiệp hội SWIFT và sử dụng công cụ viễn thông đảm bảo phục vụ khách hàng trên toàn thế giới suốt 24/24 giờ. Ngoài ra ACB cũng còn sử dụng các thiết bị chuyên dùng của Reuters, bao gồm Reuters Monitor để xem thông tin tài chính, và Reuters Dealing System, dùng để thực hiện các giao dịch ngoại tệ với các tổ chức tài chính quốc tế.

2.3.3. Nguồn nhân lực

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

2.3.3.1. Chất lượng đội ngũ nhân lực hiện tại

ACB rất quan tâm đến nhân tố con người. Một hệ thống hoạt động hoàn hảo là bởi do những con người vận hành giỏi. Nguồn nhân lực là yếu tố sống còn cho sự thành công của ACB. Công tác đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ được thực hiện một cách liên tục và có hệ thống.

Khi mới thành lập (năm 1993), ACB chỉ mới có 27 nhân viên. Đến nay, tại thời điểm 31/12/2006 thì tổng số nhân sự của ACB đã lên tới 2.892 người, trong đó có 289 cán bộ quản lý và 2.603 nhân viên. Đặc biệt đội ngũ nhân sự của ACB có trình độ đại học và trên đại học là 2.576 người, chiếm tỷ lệ khá cao gần 90%. Đội ngũ nhân sự của ACB được đào tạo căn bản, có tính chuyên nghiệp cao và nhiều kinh nghiệm. Đồng thời hàng năm được bổ sung chủ yếu từ các trường đại học kinh tế, tài chính, quản trị kinh doanh ngân hàng trong và ngoài nước.

BẢNG 2.15 : TÌNH HÌNH NHÂN SỰ CỦA ACB NĂM 2006

DVT : Người

Chỉ tiêu	Trình độ		Chỉ tiêu	Chức năng	
	SL	%		SL	%
Trên đại học	104	3,6	Cán bộ quản lý	289	10,0
Đại học	2.472	85,5	Nhân viên	2.603	90,0
Cao đẳng/Trung cấp	246	8,5			
Lao động PT	70	2,4			
Tổng cộng	2.892	100,0		2.892	100,0

Nguồn : Phòng nhân sự ACB

Công tác đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn cũng như nghiệp vụ đến từng nhân viên trong toàn hệ thống là ưu tiên hàng đầu của ACB. Mục tiêu của ACB là xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và nhiệt tình phục vụ khách hàng. Do đó, ACB đã xây dựng Trung tâm đào tạo của riêng mình với hệ thống giáo trình bao gồm tất cả các nghiệp vụ ngân hàng, các kiến thức pháp luật, tổ chức quản lý và hoạt động theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Bên cạnh đó, đội ngũ quản lý và điều hành của ACB cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản trị rủi ro, quản trị chất lượng, . . . Ngân hàng cũng khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức

giữa các thành viên trong ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị nền tảng cho quá trình hội nhập vào thị trường tài chính khu vực và thế giới trong thời gian tới.

Trong năm 2004, trung tâm đào tạo của ACB đã tổ chức được 104 khoá học với tổng số lượt nhân viên tham gia là 3.406 lượt. Năm 2005, ACB đã tổ chức 137 khoá học cho 4.171 lượt cán bộ và nhân viên và đến năm 2006 đã tổ chức được 196 khoá cho hơn 6.718 lượt cán bộ và nhân viên, tăng 61,1% so với năm 2005. Đặc biệt, đối với những nhân viên mới tuyển dụng đều được tham gia các khoá học về : Hội nhập môi trường làm việc; khoá học về các sản phẩm của ACB và các khoá học nghiệp vụ và hướng dẫn sử dụng phần mềm TCBS liên quan đến chức danh nhân viên (tín dụng, giao dịch, thanh toán quốc tế, . . .). Đối với cán bộ quản lý thì tổ chức các khoá đào tạo về : các sản phẩm mới của ACB; khoá đào tạo về quản lý hành chính; các khoá học về các kỹ năng liên quan (kỹ năng bán hàng, kỹ năng đàm phán; kỹ năng giải quyết vấn đề, . . .); khoá học bổ sung và cập nhật kiến thức nghiệp vụ ngân hàng nâng cao (tín dụng nâng cao, phục vụ khách hàng chuyên nghiệp, . .)

Năm 2004, chương trình 5S (Sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, sẵn sóc và sẵn sàng) của toàn thể nhân viên ACB đã được phát động và duy trì cho đến nay. Chương trình này đã được sự hưởng ứng của toàn thể nhân viên ACB, đem lại môi trường làm việc sạch sẽ, ngăn nắp, tạo tinh thần hưng phấn và bầu không khí cởi mở, nâng cao năng suất, góp phần đem lại niềm tin cho khách hàng nhằm hướng tới một **“Văn hoá ACB”**

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

của mình và là nhân tố quan trọng nhất trong chiến lược phát triển ACB trở thành một NHTM hàng đầu Việt Nam trong giai đoạn tới.

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

- *Chính sách tuyển dụng* : Chính sách tuyển dụng của ACB hiệu quả nên đã thu hút được nguồn nhân lực có trình độ cao. Do nguồn nhân lực được ACB đánh giá là nguồn tài sản quý giá trong quá trình hoạt động của mình.

ACB chủ động tìm các nguồn nhân lực của mình từ sinh viên của các trường đại học để bổ sung vào nguồn nhân lực. Đặc biệt ACB đã có một quy trình và chính sách tuyển dụng rõ ràng và hiệu quả. Sau khi tuyển dụng ACB đều tổ chức các khoá học bồi dưỡng kiến thức cho nhân viên mới. Bên cạnh đó, ACB cũng có những chính sách thu hút nguồn nhân lực có trình độ cao từ các ngân hàng khác. Song, ACB còn đang sử dụng một cơ chế hợp đồng lao động có nhiều ràng buộc đối với nhân viên. Nhất là nhân viên mới như việc cam kết phải làm việc cho ACB trong khoảng thời gian 3 năm, nếu nghỉ việc nhân viên phải bồi thường một mức chi phí rất cao.

Trong chiến lược phát triển của mình trong giai đoạn 2006 – 2011 và tầm nhìn đến 2015, song song với việc mở rộng các chi nhánh và đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ thì ACB cũng đã chuẩn bị chiến lược phát triển nguồn nhân lực bổ sung kịp thời khi ngân hàng mở rộng quy mô hoạt động ra khắp địa bàn cả nước và nước ngoài. Tuy vậy, với việc phát triển nhanh của việc mở rộng chi nhánh thì nguồn nhân lực bổ sung đang là vấn đề thách thức lớn đối với ACB.

- *Chính sách trả lương và đánh giá nhân viên*. Việc trả lương tương xứng với mức độ làm việc là yêu cầu quan trọng để giữ chân nhân viên. Nếu cơ chế trả lương cứng nhắc, cung cách làm việc trì trệ, nội dung công việc nhàm chán, năng nề về thủ tục hành chính, đối lập với những vòng tuyển dụng gắt gao, thì sẽ gây ra tâm lý chán nản cho người lao động, đặc biệt là những lao động mới vào làm. Nhận thức được vấn đề đó, ACB đã ban hành quy chế lương mới được áp dụng từ tháng 7/2004. Đặc điểm của quy chế này là căn cứ vào vị trí công việc để trả lương, không cào bằng hoặc trả lương theo bằng cấp. Công việc sẽ quyết định tối tiền

lương của nhân viên. Mặc dù thế, công tác đánh giá nhân viên của ACB cũng chưa thật sự được quan tâm đúng mức, khi được hỏi phần lớn nhân viên vẫn trả lời là ACB chưa đánh giá đúng năng lực của họ.

- Qua khảo sát với câu hỏi “Nguyên nhân sự chảy máu chất xám ở các ngân hàng ?” có tới 57,0%% người được phỏng vấn cho rằng không có cơ hội thăng tiến, 32,0% cho rằng chưa đánh giá đúng năng lực và 31,0% cho rằng môi trường làm việc chưa chuyên nghiệp.

Ngoài ra, ACB còn thực hiện chế độ khen thưởng căn cứ trên mức độ hoàn thành công việc, được xây dựng theo các tiêu chuẩn cụ thể giúp cho việc đánh giá kết quả công việc được khách quan và đúng đắn. Đây là phương thức xác định tiền thưởng hợp lý nhằm thù đáp thoả đáng và kích thích tăng năng suất lao động.

BẢNG 2.16 : TIỀN LƯƠNG VÀ CHI PHÍ LIÊN QUAN CỦA ACB 2004- 2006

ĐVT : Triệu đồng

Chỉ tiêu	2004	2005	2006
Tiền lương và các khoản phụ cấp	66.951	101.161	189.243
Đồng phục và các chi phí liên quan	1.291	1.697	1.063
Các khoản đóng góp theo luật	2.293	3.785	6.005
Trợ cấp	500	1.895	900
Tổng cộng	71.035	108.538	197.211

Nguồn : Báo cáo thường niên ACB các năm 2004,2005,2006

Chính sách tiền lương của ACB thực hiện hiện nay đã có tính cạnh tranh so với các ngân hàng TMCP khác và cả các ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam. Năm 2004, mức lương bình quân của ACB là 3.875.000 đồng/tháng/người thì tới năm 2005 là 4.628.000 đồng/tháng/người. Đặc biệt năm 2006, tiền lương bình quân người lao động của ACB đã đạt con số 5.793.000 đồng/người/tháng. Trong khi đó mức lương bình quân của Sacombank là : năm 2004 : 2,78 triệu; năm 2005 : 4,10

triệu và năm 2006 là 4,70 triệu đồng/tháng/người⁽⁶⁾. Tổng chi phí tiền lương của ACB năm 2006 là 197.211 triệu đồng, tăng so với năm 2005 là 81,7%. Đồng thời, đối với lao động mới tuyển dụng, thời gian thử việc tại ACB là 2 tháng và với mức lương từ 2,2 đến 2,5 triệu đồng/tháng. Chính sự khác biệt này đã làm cho ACB thu hút được nhiều nhân tài và sinh viên giỏi khi mới ra trường.

Mặt khác, ACB cũng ban hành Quy định về phát triển nghề nghiệp nhân viên để nhân viên thấy rõ và lựa chọn lộ trình thăng tiến của mình trong hệ thống. Lộ trình thăng tiến được xây dựng phù hợp với trình độ, tư chất, kỹ năng làm việc và thành tích công tác của từng cá nhân.

Như vậy, ACB có cơ chế trả lương linh hoạt, chủ yếu dựa trên khả năng làm việc của từng nhân viên, đồng thời đã có những tiêu chuẩn để đánh giá khả năng của nhân viên một cách chính xác phù hợp và xác định cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp của nhân viên ngân hàng. Đây là vấn đề mà nhiều ngân hàng của Việt Nam chưa làm được.

2.3.4. Năng lực quản lý và cơ cấu tổ chức

- Năng lực quản lý :

Năng lực quản lý của ban lãnh đạo của ACB khá tốt. Ban lãnh đạo của ACB đều là những người có trình độ đại học trở lên, có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng. Tuy nhiên, nếu so với kinh nghiệm quản trị mấy chục năm của các ngân hàng quốc doanh hoặc hàng trăm năm của các ngân hàng nước ngoài thì kinh nghiệm vẫn còn khá khiêm tốn. Đó là điều tất yếu, nhưng với nỗ lực học tập và đặc biệt là sự năng động của ban điều hành ngân hàng đã được trẻ hoá thì điểm yếu này sẽ được khắc phục và phát huy lợi thế tiếp cận và ứng dụng nền công nghệ hiện đại trong kinh doanh ngân hàng. Đặc biệt, ban lãnh đạo ACB đã ý thức về áp lực cạnh tranh ngày càng khốc liệt trong quá trình hội nhập quốc tế của ngân hàng Việt Nam. Do đó, đã chủ động từng bước nâng cao khả năng cạnh tranh của ACB trong giai đoạn từ năm 2001 đến nay và quan tâm đến việc xây dựng chiến

⁶ Nguồn Báo cáo thường niên 2006 của Sacombank

lược cạnh tranh. ACB đã xây dựng và triển khai từng bước chiến lược cạnh tranh nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng và tiến tới trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu Việt Nam và khu vực.

- Kết quả điều tra cho thấy, mức độ quan tâm đến chiến lược cạnh tranh của lãnh đạo ACB là rất khả quan, có đến 73,6% người được hỏi cho rằng ban lãnh đạo ACB rất quan tâm và 25,0% cho rằng quan tâm ở mức vừa phải và có 2 ý kiến cho rằng ACB chỉ quan tâm đến vấn đề chiến thuật.

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

- Về cơ cấu tổ chức :

Mô hình tổ chức của ACB được quy chuẩn theo mô hình của các ngân hàng bán lẻ hiện đại trên thế giới (*xem phụ lục 5*). Mô hình này hướng theo khối khách hàng và sản phẩm. Đây là mô hình cho phép ACB có thể theo sát với nhu cầu của khách hàng, nhanh chóng nhận ra động thái của đối thủ cạnh tranh để có thể đưa ra giải pháp đối phó kịp thời.

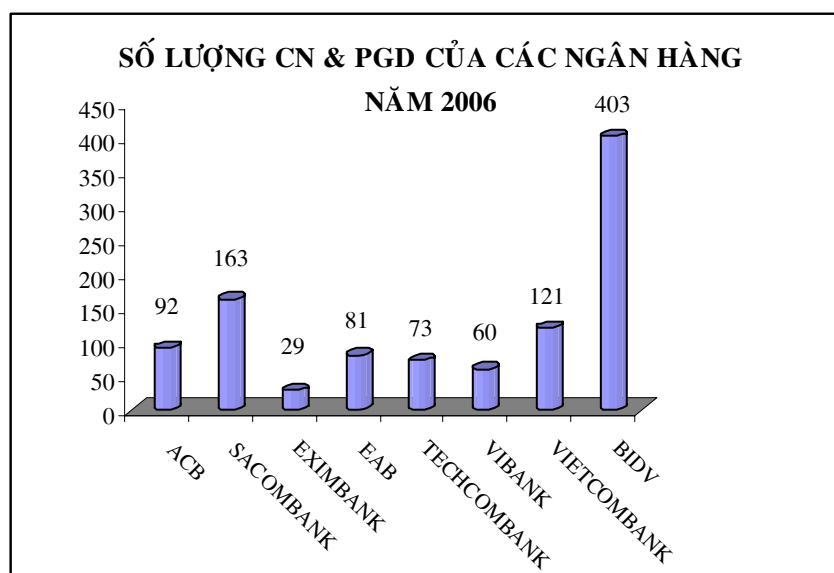
ACB đã tách bạch hoạt động giữa khối quản lý, hành chính với khối kinh doanh trực tiếp theo mô hình “Back – office” và “Front – office”. Theo đó, bộ phận “Front – office” sẽ trực tiếp giao dịch với khách hàng, bộ phận “Back – office” quản lý, lưu trữ hồ sơ, thực hiện kiểm tra chéo giữa các bộ phận. Mô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

Hội sở chính là nơi điều phối vốn cho toàn bộ các chi nhánh, cung cấp vốn cho các chi nhánh cần vốn và nhận huy động vốn của các chi nhánh khác khi chưa sử dụng. Đồng thời, nơi đây cũng đưa ra các chính sách về lãi suất, tổ chức các

chương trình ưu đãi, tiêu chí phân loại khách hàng, . . trong toàn hệ thống. Cách tổ chức này có ưu điểm là thông suốt, nhất quán chính sách làm việc từ trên xuống dưới, công bằng giữa các chi nhánh và rất tốt cho khách hàng khi giao dịch Online mọi nơi. Số liệu được cập nhật nhanh chóng, các chi nhánh có thể sử dụng tài nguyên lẫn nhau.

2.3.5. Mạng lưới chi nhánh

Mạng lưới chi nhánh của ACB đã được trải đều rộng khắp toàn quốc. Tính tới thời điểm tháng 05/2007 thì ACB đã có 92 chi nhánh và phòng giao dịch, với 03 sở giao dịch tại TP.HCM, Hà Nội và Hải Phòng; 45 chi nhánh và 44 phòng giao dịch. Tại thành phố Hồ Chí Minh, ACB có 27 chi nhánh và 23 phòng giao dịch; tại khu vực phía Bắc (Hà Nội, Hưng Yên, Hải Phòng, Bắc Ninh) ngân hàng có 6 chi nhánh và 11 phòng giao dịch; tại khu vực miền Trung, có 6 chi nhánh và 2 phòng giao dịch; khu vực Đông Nam Bộ và Đồng Bằng Sông Cửu Long có 7 chi nhánh và 3 phòng giao dịch. Nếu so sánh với các ngân hàng khác, số lượng CN & PGD của ACB cũng vẫn còn khiêm tốn. Hiện nay, BIDV có 403 CN & PGD, Sacombank có 163 CN & PGD, EAB cũng có 81 CN & PGD trải đều ở cả 3 miền.



Các chi nhánh của ACB được bố trí ở hầu hết các vùng trọng điểm và trung tâm kinh tế của cả nước. Điều này nhằm mục đích tránh dàn trải nguồn lực và thực hiện chiến lược vết dầu loang sẽ có hiệu quả trong kinh doanh hơn là ôm đồm phục vụ tất

cả khách hàng tiềm năng – đây là điểm khác biệt với các ngân hàng đang phát triển khác. Số lượng chi nhánh hiện tại vẫn tập trung chủ yếu ở hai khu vực TP.HCM và Hà Nội. Theo kế hoạch, hàng năm ACB phát triển thêm 10 - 15 chi nhánh và 7-10 Phòng giao dịch. Đặc biệt, kế hoạch năm 2007 ACB sẽ mở thêm 33 chi nhánh và phòng giao dịch để phát triển mạng lưới chi nhánh nhằm phát huy lợi thế trong các dịch vụ ngân hàng bán lẻ đòi hỏi sự tiếp cận trực tiếp tới quảng đại quần chúng. Đây cũng là lợi thế và định hướng phát triển của các NHTMCP ở Việt Nam.

- Đánh giá khả năng cạnh tranh về mạng lưới chi nhánh của ACB, có 64 ý kiến cho rằng mạng lưới chi nhánh của ACB khá tốt và đánh giá rất tốt chiếm 22,2% các ý kiến. Như vậy, các ý kiến đều cho rằng mạng lưới chi nhánh của ACB hiện nay đang có khả năng cạnh tranh cao và có hiệu quả khi thực hiện chiến lược tập trung tại các trung tâm kinh tế lớn của Việt Nam.

2.3.6. Mức độ đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng

Một ngân hàng được coi là tiên tiến khi thu nhập từ các hoạt động dịch vụ ngân hàng trên 30% tổng thu nhập. Hiện nay, tỷ lệ thu phí dịch vụ của các ngân hàng trong nước mới chỉ đạt trên 20%, hoạt động tín dụng vẫn là nguồn thu nhập chính của các ngân hàng. Tỷ lệ này của các ngân hàng liên doanh và chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam là 40% - 50%. Hiện nay, số lượng dịch vụ mà các ngân hàng Việt Nam cung cấp mới chỉ khoảng 300 nghiệp vụ kinh doanh khác nhau. Trong khi đó, tổng số các loại dịch vụ mà một ngân hàng lớn trên thế giới có khả năng cung cấp khoảng 6.000 loại hình dịch vụ⁽⁷⁾.

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

⁷ Các ngân hàng Việt Nam cần sẵn sàng trước những thách thức mới trong quá trình hội nhập quốc tế, Ths Nguyễn Thị Hương

Với định hướng đa dạng hoá sản phẩm và hướng đến khách hàng cùng với việc ứng dụng thành công hệ thống công nghệ tích hợp TCBS tương đương với hơn 600 sản phẩm tiện ích, ACB hiện nay đang cung cấp hơn 200 các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng bán lẻ. Danh mục sản phẩm của ACB tập trung vào các phân đoạn khách hàng mục tiêu bao gồm cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đối với khách hàng doanh nghiệp, ACB cung cấp 7 danh mục sản phẩm như : dịch vụ tài khoản, thanh toán quốc tế, sản phẩm bao thanh toán, dịch vụ bảo lãnh, quyền chọn, các sản phẩm vay tín dụng và các dịch vụ ngân hàng khác. Bên cạnh đó, khối khách hàng cá nhân ACB cũng cung cấp 6 danh mục sản phẩm, dịch vụ như : tiền gửi thanh toán, sản phẩm thẻ, sản phẩm tín dụng, tiền gửi tiết kiệm, dịch vụ chuyển tiền, quyền chọn và các sản phẩm dịch vụ khác. Điều đó cho thấy, ACB đã từng bước tạo ra nhiều danh mục và chủng loại trong mỗi danh mục dịch vụ, qua đó tạo điều kiện cho khách hàng lựa chọn sản phẩm và gắn với nhu cầu thị trường. Nỗ lực đa dạng hoá các dịch vụ của ACB đã được khách hàng đón nhận và nhiều tổ chức trong và ngoài nước đánh giá cao trong những năm qua. Liên tục nhiều năm liền ACB được trao giải thưởng “Ngân hàng xuất sắc nhất Việt Nam”. Tuy nhiên, nếu so với các NHTMQD và ngân hàng nước ngoài thì dịch vụ của ACB vẫn còn hạn chế. Hơn nữa, nhằm hướng tới sự phục vụ khách hàng tốt hơn ACB đã thực hiện việc kéo dài thời gian phục vụ tại một số phòng giao dịch nhưng số lượng vẫn còn hạn chế. Còn lại phần lớn các chi nhánh ngân hàng vẫn theo cơ chế hành chính 8h/ngày. Cơ chế này thật sự chưa phù hợp trong điều kiện của một nền kinh tế đang phát triển rất năng động ở nước ta hiện nay, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng ngày càng phong phú hơn, phát sinh hầu như mọi lúc, đặc biệt ở các đô thị lớn.

2.4. THỰC TRẠNG CẠNH TRANH TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU TRÊN THỊ TRƯỜNG KINH DOANH TIỀN TỆ

Hiện nay, hệ thống NHTM Việt Nam đã có nhiều loại hình ngân hàng hoạt động như NHTMQD, NHTMCP, ngân hàng liên doanh và chi nhánh ngân hàng nước ngoài, . . . Mức độ cạnh tranh của ngành được thể hiện chủ yếu thông qua một

số nghiệp vụ cơ bản sau : nghiệp vụ huy động vốn và cho vay, nghiệp vụ thanh toán trong nước và quốc tế, nghiệp vụ thẻ và một số nghiệp vụ khác. Trên mỗi thị trường cung ứng các dịch vụ nói trên, mức độ cạnh tranh thể hiện thông qua sự biến động về thị phần khách hàng của các dịch vụ giữa các nhóm ngân hàng trên và giữa các ngân hàng trong cùng một nhóm với nhau, ở tốc độ phát triển các sản phẩm mới, số lượng và mức độ tinh vi của các công cụ cạnh tranh và ở việc cạnh tranh thu hút các nguồn lực đầu vào.

2.4.1. Lĩnh vực huy động vốn

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

BẢNG 2.17 : TÌNH HÌNH HUY ĐỘNG VỐN CỦA CÁC NGÂN HÀNG

ĐVT : Tỷ đồng

NGÂN HÀNG	2006	2005	2004	2003
VIETCOMBANK	126.394,50	110.039,13	98.900,50	81.872,00
BIDV	113.724,00	85.747,00	67.362,00	59.910,00
AGRIBANK	163.616,00	120.162,40	92.212,21	71.472,87
SACOMBANK	18.327,05	12.280,00	9.201,00	6.435,00
ACB	39.584,00	22.332,00	14.359,00	9.928,00
EXIMBANK	13.467,00	8.352,00	6.296,00	4.952,00
TECHCOMBANK	9.566,04	6.195,00	4.600,00	2.619,60
VIBANK	9.813,52	5.268,62	2.075,58	1.040,84
EAB	10.109,36	6.576,00	5.573,00	3.693,00
OCB	5.457,54	3.547,70	2.285,50	1.518,00

Nguồn : Tổng hợp từ báo cáo thường niên của các ngân hàng năm

2003,2004,2005,2006

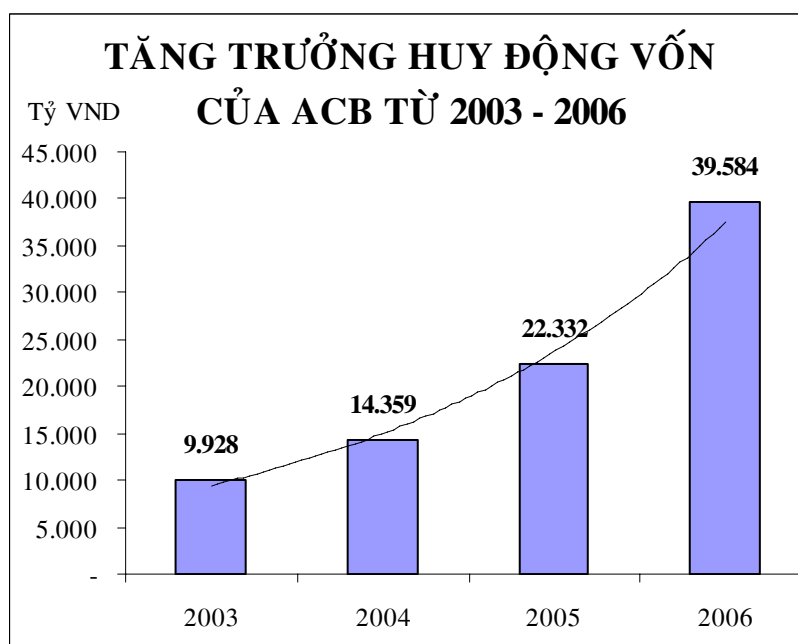
Để thu hút vốn, các ngân hàng đã cùng nhau chạy đua lãi suất ngay từ đầu năm 2006. Không chỉ các NHTMQD mà hầu hết các NHTMCP đều đồng loạt công bố tăng lãi suất huy động. Theo Ngân hàng nhà nước chi nhánh TP.HCM thì trong 8 tháng đầu năm 2006, tổng vốn huy động đạt trên 238.916 tỷ đồng, tăng 26,5% còn dư nợ tín dụng đạt 205.731 tỷ đồng, tăng 17,05% so với đầu năm 2006. Tuy nhiên, lãi suất huy động VND của các ngân hàng vẫn tăng cao. So với cuối năm 2005, lãi suất huy động tiền đồng tăng từ 0,24 – 0,84%/năm (tùy theo từng kỳ hạn), dao động từ 8 – 9,72%/năm; riêng lãi suất huy động USD có tốc độ tăng nhanh hơn, mức tăng 0,45 – 0,7%/năm, dao động từ 4 – 4,8%/năm. Không chỉ tăng lãi suất, các ngân hàng còn cạnh tranh huy động vốn bằng nhiều hình thức khác nhau, từ phát hành kỳ phiếu, khuyến mãi, tiết kiệm dự thưởng đến việc chia nhỏ các kỳ hạn gửi, cho rút tiền trước thời hạn khi gửi có kỳ hạn.

Từ đầu năm 2007 đến nay, cuộc đua lãi suất của các ngân hàng vẫn tiếp tục tăng. Ngay trong tháng 01/2007, Techcombank đã điều chỉnh lãi suất với chương trình “Tiết kiệm điện tử”. Lãi suất VND của Techcombank tăng mạnh nhất ở kỳ hạn 12 tháng với mức 0,12% - 0,17%/năm, lên 9,42%, 9,45% và 9,48%/năm tương ứng với các mức tiền gửi dưới 50 triệu VND, 50 – 200 triệu VND và trên 200 triệu VND. Ngay sau đó, NHTMCP An Bình điều chỉnh lãi suất huy động tiết kiệm USD với biên độ tăng 0,1% - 0,25%/năm cho các kỳ hạn 1, 2, 3 và 6 tháng. Và ngày 26/6/2006, Sacombank đã tiếp tục điều chỉnh lãi suất huy động USD từ 0,05% - 0,2%/năm cho các kỳ hạn từ 1 – 36 tháng. Theo đó, lãi suất huy động USD kỳ hạn 3 tháng là 4,57%/năm, 6 tháng là 4,65%/năm, 13 tháng là 5,05%/năm. Hiện nay, lãi suất huy động của ACB cũng đang ở mức khá cao cả ở VND và USD. Lãi suất huy động VND thì ở kỳ hạn 1 tháng là 0,59%/tháng, 3 tháng là 0,71%/tháng, 9 tháng là 0,75%/tháng và kỳ hạn 36 tháng là 0,8%/tháng. Còn đối với lãi suất huy động USD thì ở kỳ hạn 1 tháng là 4,15%/năm, 3 tháng là 4,5%/năm, 9 tháng là 4,6%/năm. Bên cạnh đó, ACB còn đưa ra mức lãi suất dự thưởng đối với cả VND và USD tùy theo từng kỳ hạn.

Thực trạng cạnh tranh này cũng xuất phát từ nguyên nhân NHNN điều chỉnh tăng tỷ lệ dự trữ bắt buộc đối với các TCTD. Theo quyết định số 1141/QĐ-NHNN ngày 28/05/2007 về việc thay đổi tỷ lệ dự trữ bắt buộc, theo đó tỷ lệ dự trữ tiền gửi không kỳ hạn và có kỳ hạn dưới 12 tháng bằng VND áp dụng cho các ngân hàng được điều chỉnh tăng từ 5% lên 10% trên tổng số dư tiền gửi. Tiền gửi có kỳ hạn từ 12 tháng đến dưới 24 tháng tăng từ 2% lên 4% trên tổng số dư. Đối với tiền gửi ngoại tệ không kỳ hạn và có kỳ hạn dưới 12 tháng, tỷ lệ dự trữ bắt buộc tăng từ 8% lên 10% và từ 12 tháng đến dưới 24 tháng tăng từ 2% lên 4% trên tổng số dư tiền gửi.

Nhờ uy tín và sự nỗ lực trong công tác điều hành vốn nên tổng nguồn vốn huy động của ACB trong những năm gần đây tăng với tốc độ tăng trưởng cao. Năm 2004 đạt 14.359 tỷ đồng thì tới năm 2005 tăng 56%, đã đạt con số 22.332 tỷ đồng trong bối cảnh các NHTM cạnh tranh gay gắt và huy động vốn của toàn ngành ngân hàng chỉ tăng 22%. Đặc biệt, năm 2006, huy động tiền gửi từ các tổ chức kinh tế và dân cư chiếm khoảng 4,39% thị phần toàn hệ thống ngân hàng, tốc độ tăng trưởng cao (77,1%) so với tốc độ tăng trưởng của toàn ngành (34,6%)⁽⁸⁾. Nếu so sánh trong hệ thống NHTM Việt Nam thì thị phần huy động của ACB đứng thứ 5 trong toàn hệ thống (sau 4 NHTMNN) và là NHTMCP có tổng huy động vốn từ các thành phần kinh tế và dân cư lớn nhất. Tại thời điểm 31/12/2006, tổng vốn huy động của ACB đạt 39.548 tỷ đồng, trong đó huy động tiền gửi thanh toán tăng trưởng cao với tốc độ tăng trưởng 108%, huy động tiết kiệm từ dân cư tăng 62,9%. Trong khi đó, Sacombank chỉ đạt 18.327,05 tỷ đồng, Eximbank đạt 13.467 tỷ đồng và EAB đạt 10.109,36 tỷ đồng. Đặc biệt, thị phần gửi tiết kiệm của ACB chiếm hơn 6% thị phần toàn ngành ngân hàng.

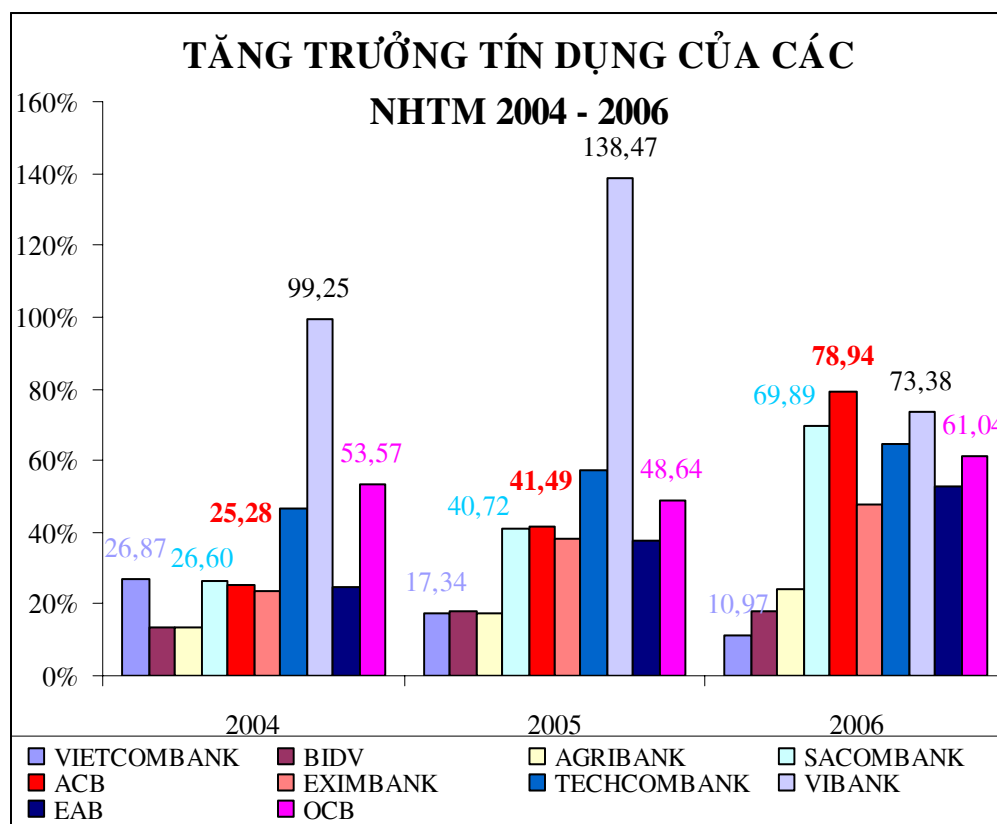
⁸ Nguồn: Ngân hàng nhà nước Việt Nam



2.4.2. Lĩnh vực cho vay

Song song với sự tăng trưởng của hoạt động huy động vốn, hoạt động tín dụng của ACB cũng có tốc độ tăng trưởng cao trong những năm gần đây. Năm 2004 dư nợ tín dụng của ACB đạt 6.760 tỷ đồng, tăng 24,3% so với năm 2003, năm 2005 dư nợ tín dụng của ACB tăng trưởng khả quan, tốc độ tăng trong năm đạt 42% trong khi toàn ngành ngân hàng tăng 22,5%, đạt 9.565 tỷ đồng. Cho vay khách hàng cá nhân chiếm 49% và cho vay khách hàng doanh nghiệp chiếm 51% trong tổng dư nợ cho vay của ACB trong năm 2005. Đặc biệt, năm 2006 tổng dư nợ tín dụng của ACB đạt 17.116 tỷ đồng (bằng 1,1 lần kế hoạch năm), trong đó cho vay khách hàng cá nhân chiếm 51%. Đây là thành quả của sự năng động tìm kiếm khách hàng, chuyên nghiệp trong cách phục vụ và liên tục đa dạng hóa các sản phẩm tín dụng. Năm 2006, là năm dư nợ tín dụng của các NHTMCP tăng nhanh, với tốc độ tăng trưởng trên 60% như : Sacombank đạt 69,89%, Techcombank đạt 64,28%, và VIBank đạt 73,38%. Trong khi đó, tốc độ tăng trưởng của các NHTMNN chỉ đạt trên 10%, cao nhất là Agribank đạt 24,15%, BIDV đạt 17,72% và Vietcombank chỉ đạt 10,97%. Tốc độ tăng trưởng tín dụng của ACB đạt 78,9% trong khi đó toàn ngành ngân hàng tăng chỉ trên 20%. Mặc dù tốc độ tăng trưởng cao nhưng tính an

toàn và hiệu quả của hoạt động tín dụng của ACB luôn được đảm bảo, cụ thể trong những năm qua, tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ của ACB luôn nhỏ hơn 1%.



Danh mục cho vay theo nhóm khách hàng tích cực thay đổi và an toàn của ACB thay đổi theo hướng giảm dần tỷ trọng cho vay các DNNN, tăng dần tỷ trọng cho vay đối với các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh, đặc biệt là tập trung vào thị trường mục tiêu là các khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ. Năm 2006, chỉ có 6,63% cho vay các doanh nghiệp nhà nước; 3,15% cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài; 39,05% cho các doanh nghiệp tư nhân và cổ phần và khách hàng cá nhân chiếm 51,16%. ACB có sự phân biệt rõ ràng giữa khách hàng vay retail (bán lẻ) và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME). Cho vay retail là các khoản vay được cấp cho thể nhân, còn cho vay SME là khoản vay cấp cho pháp nhân. Trong thực tế, tất cả các khoản vay đều có mục đích sinh lời từ hình thức kinh doanh nào đó, và được đảm bảo chắc chắn bằng tài sản đảm bảo mà phần lớn là bất động sản. Ngoài ra, trong cơ cấu dư nợ cho vay của ACB cho thấy các phân đoạn thuộc ngành “phi công nghiệp” hay “phi thương mại” chiếm tỷ lệ rất nhỏ, và là chứng minh rõ nét nhất cho thị trường mục tiêu của ACB.

ACB đã có bước khởi đầu khá tốt trong việc phát triển hoạt động ngân hàng bán lẻ. Ngân hàng đã đi tiên phong trong cho vay cá nhân tín chấp với mức vay lên đến một năm lương hoặc tối đa 12.500USD, lãi suất 1,2 – 1,3/tháng (14,5 – 15,5%/năm). Ngân hàng cũng cho vay mua nhà (thế chấp mua nhà) với kỳ hạn vay từ 3 – 7 năm và ở mức 50% giá thị trường, hoặc 50% của giá mua.

Như vậy, mặc dù có sự cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực huy động vốn và cho vay của các ngân hàng thương mại Việt Nam nhưng ACB đã từng bước khẳng định vị trí của mình trong hệ thống NHTMVN, với trên 4,39% thị phần huy động vốn và đứng vị trí thứ 5 trong hệ thống NHTMVN nói chung và vị trí dẫn đầu trong hệ thống NHTMCP nói riêng cả về mức huy động vốn và dư nợ cho vay.

2.4.3. Lĩnh vực cung ứng dịch vụ thanh toán

- Hoạt động thanh toán quốc tế :

Đây là dịch vụ truyền thống của ACB, đóng góp tỷ trọng đáng kể trong tổng thu dịch vụ của ACB. Trong những năm gần đây ACB đã áp dụng chính sách ưu đãi đối với khách hàng doanh nghiệp về tín dụng, tài trợ xuất khẩu, ký quỹ tín dụng thư (L/C) nhập khẩu, chính sách bán ngoại tệ, .. lượng ngoại tệ bán tương đối ổn định. Những yếu tố trên đã góp phần thúc đẩy hoạt động thanh toán quốc tế phát triển mạnh mẽ.

BẢNG 2.18 : TÌNH HÌNH THANH TOÁN CỦA NHTMCP ACB

NĂM	2004	2005		31/9/2006 ⁽⁹⁾	
		SL	%	SL	%
Doanh số thanh toán quốc tế (triệu USD)	539,0	985,0	82,7	1.232,0	25,1
Doanh số chuyển tiền nhanh (WU)	58,3	83,5	43,2	77,3	-
Phí dịch vụ thanh toán quốc tế (tỷ VND)	21,7	30,9	42,4	33,3	7,8

Nguồn : Báo cáo tài chính ACB

Qua bảng trên cho thấy, tổng doanh số thanh toán quốc tế năm 2004 đạt 539 triệu USD, năm 2005 đạt 985 triệu USD, tăng trưởng 82,7% so với năm 2004 và thu

⁹ Tốc độ tăng trưởng 9 tháng đầu năm 2006 so với cả năm 2005

phí dịch vụ đạt 39,9 tỷ đồng. Nếu so sánh hoạt động này với Sacombank thì ACB vẫn còn thấp hơn. Năm 2005, doanh số thanh toán quốc tế của Sacombank đạt 1.522 triệu USD, nhưng tốc độ tăng trưởng chỉ đạt 25,23% so với năm 2004. Tính đến tháng 9 năm 2006 doanh số thanh toán quốc tế đã đạt 1.232 triệu USD, nếu so với cả năm 2005 thì tăng 25,1% và thu phí dịch vụ này đạt 33,3 tỷ đồng tăng 7,8% so với năm 2005. Cuối năm 2006, doanh số hoạt động thanh toán quốc tế của ACB đạt 1,7 tỷ USD và trong 4 tháng đầu năm 2007 đã đạt 695 triệu USD, tăng 41% so với cùng kỳ năm 2005. ACB được khách hàng đánh giá có chất lượng dịch vụ tốt và thời gian xử lý nhanh.

Ngoài ra, từ năm 1994 đến nay, ACB đã là đại lý của tổ chức chuyển tiền nhanh toàn cầu Western Union. Hiện nay, ACB đã có trên 360 điểm chi trả ở nhiều tỉnh thành trong cả nước. Doanh số chuyển tiền hàng năm đạt khá cao. Năm 2004 đạt 58,3 triệu USD, năm 2005 đạt 83,5 triệu USD và trong 9 tháng đầu năm 2006 đạt 77,3 triệu USD. Đây cũng là hoạt động đem lại hiệu quả cao trong dịch vụ thanh toán.

Với những kết quả trên, liên tục trong những năm gần đây ACB đã được bằng khen về chất lượng thanh toán quốc tế xuất sắc do các ngân hàng quốc tế như HSBC, Citigroup, Standard Chartered Bank trao tặng. Đặc biệt, ngày 25/5/2007, lần đầu tiên tại Việt Nam, ACB là ngân hàng được tập đoàn ngân hàng hàng đầu thế giới JPMorgan Chase trao tặng giải thưởng “Quality Recognition Award” do tỷ lệ cao về lập điện thanh toán chính xác và đúng chuẩn mực quốc tế. Điều đó đã khẳng định nghiệp vụ thanh toán quốc tế của ACB đạt chất lượng cao và được sự tín nhiệm của các tổ chức tài chính quốc tế, đồng thời cũng thể hiện tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên thanh toán quốc tế của ACB.

- Về hoạt động thanh toán trong nước:

Với mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch bố trí hợp lý, và việc làm chủ công nghệ TCBS, cải tiến thủ tục xử lý chứng từ thanh toán cũng như tham gia vào hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng, chất lượng hoạt động thanh toán nội địa của ACB đã tăng lên đáng kể với tốc độ thanh toán nhanh, chính xác, an toàn

và bảo mật. Tính tới 30/9/2006 tổng thu nhập từ hoạt động thanh toán trong nước đã đạt 7,9 tỷ đồng, bằng cả năm 2005.

Trong năm 2005, thu nhập từ dịch vụ thanh toán đạt 94,782 tỷ đồng, và nếu tính cả dịch vụ bảo lãnh thì tổng thu nhập từ dịch vụ thanh toán đạt 96,64 tỷ đồng. Năm 2006, tổng thu nhập từ dịch vụ thanh toán và bảo lãnh đạt 125,7 tỷ đồng, tăng 30,05% so với năm 2005. Trong đó, thu nhập từ dịch vụ thanh toán đạt 120,624 tỷ đồng, tăng 27,3% so với năm 2005.

2.4.4. Lĩnh vực dịch vụ thẻ

Trong năm 2006, thị trường thẻ Việt Nam với sự tham gia của 30 ngân hàng đã tạo ra sự cạnh tranh quyết liệt. Đồng thời đây cũng là sự phát triển vượt bậc của thị trường thẻ Việt Nam với 20 ngân hàng phát hành thẻ nội địa và 10 ngân hàng phát hành thẻ quốc tế. Số lượng thẻ phát hành trên 3,5 triệu thẻ, trong đó thẻ nội địa khoảng 3 triệu và thẻ quốc tế là 0,5 triệu. Tới cuối năm 2006 số lượng máy ATM trong toàn hệ thống khoảng 2.200 máy và tổng số điểm chấp nhận thanh toán thẻ đã lên trên 14.000 điểm⁽¹⁰⁾.

Do điều kiện phát hành đơn giản, dễ sử dụng, phù hợp với thị trường Việt Nam nên hoạt động phát hành thẻ nội địa đã phát triển và có sự cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng. Mở đầu bằng Vietcombank phát hành thẻ Connect 24 và triển khai hệ thống VCB – ATM. Ngay lập tức các ngân hàng khác cũng đưa ra những sản phẩm thẻ đầu tiên của mình như : Cash Card, ATM Gold Card, ATM S-Card của Incombank; thẻ Vạn dặm của BIDV, thẻ đa năng của ngân hàng Đông Á, Fast Access của Techcombank, Saigon Bank Card của ngân hàng Sài Gòn công thương, ACB e-card, Citimard của ACB, . . .

Bên cạnh đó, các loại thẻ tín dụng quốc tế cũng ngày càng có nhiều ngân hàng tham gia. Trong giai đoạn đầu, VCB và ACB chiếm lĩnh thị trường thẻ tín dụng quốc tế. Nhưng cho đến nay đã có 10 ngân hàng tham gia vào lĩnh vực này.

¹⁰ ThS. Nguyễn Trọng Nghĩa, Các giải pháp nhằm phát triển thị trường thẻ NHVN đáp ứng nhu cầu hội nhập quốc tế, TCNH số 15/2006

Từ tháng 2/2005, Incombank đã chính thức triển khai nghiệp vụ phát hành thẻ tín dụng quốc tế Visa và Mastercard. Ngày 15/11/2005, Eximbank ra mắt sản phẩm mới mang tên Eximbank – Visa debit kết hợp 2 tính chất : thanh toán toàn cầu và sử dụng số dư tài khoản trên cùng một sản phẩm thẻ.

Tháng 11/2005, ACB đã phát hành thẻ quốc tế Mastercard Dynamic kết hợp những tính năng của thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ. Dùng thẻ này, chủ thẻ được ngân hàng cấp thêm một hạn mức tín dụng, giúp chủ thẻ linh hoạt trong việc sử dụng thẻ và nhận được một số hỗ trợ khác.

Ngoài ra, ACB cũng triển khai chương trình phát triển ATM. Với kế hoạch đến năm 2010 sẽ lắp đặt thêm 250 – 300 máy trên cả nước so với 40 máy vào cuối năm 2006. Do đó, ACB sẽ có một kênh ATM lớn nhất nếu không kể đến các NHTMNN.

BẢNG 2.19 : TÌNH HÌNH DỊCH VỤ THẺ CỦA ACB

CHỈ TIÊU	ĐVT	2004	2005	30/9/2006
Số lượng thẻ phát hành	Thẻ	80.601	145.267	193.207
Thẻ quốc tế	Thẻ	62.767	123.063	170.270
Thẻ nội địa	Thẻ	17.834	22.204	22.937
Số lượng đại lý	Đại lý	4.790	5.584	5.972
Doanh số giao dịch chủ thẻ	Tr.đồng	341.516	1.265.800	1.261.164

Nguồn : Báo cáo thường niên ACB năm 2004, 2005, 2006

Ngân hàng Á Châu cũng là một trong những ngân hàng đi đầu trong việc giới thiệu sản phẩm thẻ quốc tế tại Việt Nam. ACB chiếm lĩnh thị phần cao về các loại thẻ tín dụng quốc tế như Visa và Mastercard. Năm 2004, ACB đã phát hành được 80.601 thẻ trong đó thẻ tín dụng quốc tế là 62.757 thẻ và thẻ nội địa là 17.834 thẻ, đạt doanh số giao dịch 341,516 tỷ đồng. Năm 2005, số lượng thẻ phát hành tăng 80,23% so với năm 2004, đạt 145.267 thẻ, trong đó tốc độ phát hành thẻ quốc tế tăng 96,06%, với 123.063 thẻ, đạt 1.265,8 tỷ đồng doanh số giao dịch thẻ. Tới thời điểm tháng 9/2006, số lượng thẻ của ACB đã đạt 193.207 thẻ, với doanh số giao dịch đạt

1.261,164 tỷ đồng. Hiện nay, trong lĩnh vực thẻ tín dụng quốc tế, ACB cung cấp các sản phẩm thẻ như : ACB – Visa và ACB – MasterCard; trong lĩnh vực thanh toán và rút tiền toàn cầu thì ACB có 4 sản phẩm là : ACB – Visa Electron, ACB – MasterCard Electronic, ACB – Visa Debit và ACB – Mastercard Dynamic. Mặt khác, trong lĩnh vực thẻ tín dụng và thanh toán nội địa thì ACB cung cấp các loại thẻ đồng thương hiệu khi phối hợp với các tổ chức như Tổng công ty du lịch Sài Gòn, hệ thống siêu thị Co-opmart, Maximart, Citimart để phát hành các loại thẻ tín dụng đồng thương hiệu cho khách hàng nội địa như : ACB–Saigon Co.op, ACB–Saigontourist, ACB – Mailinh, ACB – Citimart, ACB – Phước lộc thọ và ACB ecard.

Như vậy, trong lĩnh vực cung cấp sản phẩm thẻ trên thị trường ngân hàng Việt Nam hiện nay ngày càng cạnh tranh gay gắt. Trong lĩnh vực thẻ tín dụng thì VCB đang đứng vị trí số 1 trong hệ thống NHTM Việt Nam, năm 2005 đã phát hành 991.600 thẻ, trong đó thẻ tín dụng quốc tế là 51.000 thẻ và thẻ connect 24 là 940.000 thẻ. EAB với trên 626.890 thẻ năm 2006 và Eximbank đã phát hành trên 90.000 thẻ, trong đó có 28.445 thẻ tín dụng quốc tế. Đặc biệt, khi thực hiện các cam kết của WTO, các ngân hàng nước ngoài được phép đặt máy ATM bên ngoài chi nhánh thì sự cạnh tranh này còn khốc liệt hơn. Các ngân hàng phải đa dạng hoá sản phẩm và tiện ích thẻ để nâng cao chất lượng dịch vụ. Đồng thời cần quan tâm nhiều hơn tới vấn đề liên kết giữa các ngân hàng trong việc cung cấp thêm tiện ích cho khách hàng.

2.4.5. Lĩnh vực dịch vụ mới

Hiện nay, trong hoạt động cung cấp dịch vụ ngân hàng, hầu như các ngân hàng và các định chế tài chính trên thế giới và Việt Nam không còn vị thế độc quyền như trước đây. Việc cung ứng sản phẩm dịch vụ tài chính cho khách hàng của các ngân hàng chịu sự chi phối mạnh mẽ của thị trường hơn bao giờ hết. Để tồn tại và phát triển, các ngân hàng buộc phải chú ý nhiều hơn đến việc thoả mãn nhu cầu của khách hàng và đối phó với các đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh. Các ngân hàng hàng đầu của Việt Nam trong những năm vừa qua đã đưa ra trung bình từ 20

đến 30⁽¹¹⁾ sản phẩm dịch vụ mới so với trước đây nhằm thu hút sự quan tâm, sử dụng của khách hàng hiện hữu cũng như lôi cuốn khách hàng của các ngân hàng khác về với ngân hàng mình. Dưới áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng, các ngân hàng buộc phải chú ý nhiều hơn đến việc phát triển sản phẩm mới như là phương tiện để tạo lợi thế cạnh tranh.

Trong thời gian qua, ACB đã từng bước đa dạng hoá các loại hình dịch vụ tài chính cung cấp cho khách hàng, để nâng cao năng lực cạnh tranh so với các đối thủ thông qua phát triển các sản phẩm hiện đại ngoài các sản phẩm truyền thống. ACB đã phát triển thêm các sản phẩm hiện đại như : bao thanh toán, chiết khấu, tài trợ dự án và các sản phẩm phái sinh như : quyền lựa chọn mua bán vàng, ngoại tệ, tiền gửi cấu trúc, bậc thang, kinh doanh địa ốc, . . .Đồng thời ACB cũng chú trọng phát triển và cung cấp các dịch vụ tiện ích như : Phone Banking, Internet Banking, Mobile Banking, Home Banking.

Với mỗi danh mục sản phẩm, ACB còn đa dạng về chủng loại chẳng hạn như loại hình huy động vốn, mỗi loại hình cấp tín dụng có mức lãi suất khác nhau, mỗi loại dịch vụ khác nhau có mức phí khác nhau. Về phương thức cung cấp cũng không ngừng được cải tiến, ví dụ như trong tín dụng không chỉ cho vay mà còn chiết khấu, cho thuê, bảo lãnh, trong cho vay không chỉ từng lần mà còn cho vay hạn mức; về loại tài sản có VND, USD, Euro, Bảng Anh, Yên Nhật, . . với thời hạn linh hoạt theo tuần, tháng, năm. Đặc biệt, vào cuối năm 2006, ACB đã đưa ra thị trường sản phẩm “vay siêu tốc” chỉ trong 24h không cần công chứng, khách hàng đã nhận được tiền. Hiện nay, ACB đang cung cấp cho thị trường trên 200 sản phẩm. Điều đó cho thấy, ACB đã từng bước tạo ra nhiều danh mục và chủng loại dịch vụ, qua đó tạo điều kiện cho khách hàng lựa chọn sản phẩm, gắn với nhu cầu thị trường.

Tuy nhiên, nếu so sánh với các NHTM hiện đại trên thế giới, danh mục sản phẩm của ACB vẫn còn hạn chế và tập trung vào các sản phẩm truyền thống, chưa phát huy hết hoạt động của các sản phẩm NH bán lẻ hiện đại. Đây cũng là một

¹¹ TS. Trịnh Quốc Trung, Phát triển sản phẩm ngân hàng mới, Tạp chí CNNH số 11/2006

thách thức đối với không chỉ riêng ACB mà cả hệ thống NHTM Việt Nam. Khi các ngân hàng nước ngoài với kinh nghiệm hàng trăm năm và sự đa dạng về chủng loại dịch vụ chính thức được đối xử bình đẳng như những ngân hàng trong nước sẽ dần chiếm thị phần khách hàng, và các ngân hàng trong nước sẽ mất dần lợi thế về thị trường của ngân hàng bán lẻ.

- Kết quả điều tra cho thấy các ý kiến đều cho rằng, chất lượng nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới của ACB đạt mức khá tốt chiếm trên 50,0%, tốt chiếm 30,6% và trung bình chiếm 6,9%. Tuy nhiên, các ý kiến cũng cho rằng, sản phẩm của ACB có sự khác biệt không lớn so với đối thủ cạnh tranh. 51,4% ý kiến cho rằng sự khác biệt chỉ ở mức khá tốt, 31,9% ý kiến ở mức tốt và chỉ có 11,1% cho rằng ACB có sự khác biệt về sản phẩm rất cao.

2.5. ĐÁNH GIÁ VỊ THẾ CỦA ACB TRONG HỆ THỐNG NHTM VIỆT NAM

2.5.1. Phân tích các đối thủ cạnh tranh của ACB

Tại Việt Nam, đến thời điểm tháng 5/2007 có 5 NHTMNN, 2 ngân hàng chính sách (Ngân hàng chính sách xã hội & Ngân hàng Phát triển Việt Nam), 35 ngân hàng TMCP, 6 ngân hàng liên doanh, 37 chi nhánh ngân hàng nước ngoài và 46 văn phòng đại diện của các định chế tài chính nước ngoài và hệ thống hơn 900 quỹ tín dụng nhân dân⁽¹²⁾. Số lượng như vậy có thể xem là khá nhiều so với quy mô của nền kinh tế Việt Nam. Do vậy, sự cạnh tranh của các ngân hàng sẽ càng mạnh, nhất là trong giai đoạn hội nhập quốc tế hiện nay.

Tuy nhiên, tại thời điểm hiện nay, các ngân hàng nước ngoài vẫn chưa được đối xử bình đẳng tại Việt Nam nên đây chỉ là các đối thủ tiềm ẩn của ACB. Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của ACB là các ngân hàng TMCP có quy mô lớn như : Sacombank, EAB, Eximbank, Techcombank, VIBank, . . và các NHTMQD như Vietcombank, BIDV, . . (xem bảng 2.20)

¹² Nguồn Website : www.sbv.gov.vn cập nhật ngày 25/5/2007

BẢNG 2.20 : MỘT SỐ CHỈ TIÊU SO SÁNH GIỮA CÁC NGÂN HÀNG NĂM 2006

ĐVT : Tỷ đồng

CHỈ TIÊU	ACB	SACOM BANK	EXIM BANK	EAB	TECHCOM BANK	VIBANK	VCB	BIDV
Tổng tài sản	44.645,04	24.776,18	18.323,77	12.076,79	17.326,35	16.526,62	166.952,02	158.219,00
Vốn chủ sở hữu	1.653,99	2.870,35	1.946,67	1.521,03	1.761,69	1.189,93	11.127,25	7.626,20
Vốn điều lệ	1.100,05	2.248,72	1.688,27	880,00	1.500,00	1.000,00	5.537,56	4.502,00
Vốn huy động	39.584,00	18.327,05	13.467,00	10.109,36	9.566,04	9.813,52	126.394,50	113.724,00
Dư nợ tín dụng	17.116,00	14.312,90	10.207,00	8.140,50	8.696,10	9.111,24	67.742,52	93.453,00
Lợi nhuận trước thuế	687,22	611,33	358,59	200,17	356,52	200,01	3.893,67	743,00
Lợi nhuận sau thuế	505,43	470,13	258,50	152,00	256,91	146,09	2.875,16	613,17
Số lượng CN & PGD	92	163	29	81	73	60	121	403
ROA (%)	1,90	2,08	1,74	1,55	1,89	1,21	2,33	0,44
ROE (%)	33,80	20,56	27,00	23,50	26,76	16,80	25,84	16,03
Tỷ lệ nợ xấu/Tổng dư nợ (%)	0,19	0,72	0,85	0,98	2,17	1,50	N/A	9,60

Nguồn : Tổng hợp từ báo cáo thường niên của các ngân hàng và tính toán của tác giả

➤ *Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam (VCB)*

VCB là một trong những NHTM nhà nước đi đầu trong trang bị công nghệ hiện đại, và là ngân hàng đầu tiên có hệ thống online trên toàn quốc. Bên cạnh đó, VCB còn là ngân hàng đi đầu trong lĩnh vực phát hành thẻ thanh toán và tín dụng cả trong nước và quốc tế. Thị phần thẻ chiếm gần 50% thị phần thẻ toàn ngành ngân hàng với mạng lưới máy ATM lớn nhất Việt Nam.

Năm 2006 kết quả kinh doanh của VCB khá tốt với tổng tài sản đạt 166.952,02 tỷ VND. Ngoài ra, tổng mức huy động vốn đạt 126.394,5 tỷ VND, tốc độ tăng trưởng 14,86% (chiếm khoảng 20% thị phần vốn huy động của toàn ngành, sau Agribank là 163.616 tỷ VND). Thị phần dư nợ tín dụng chiếm trên 11% thị phần toàn ngành (tổng dư nợ đạt 67.742,52 tỷ VND, tốc độ tăng trưởng 11%). Đặc biệt, lợi nhuận của VCB đạt 3.893,67 tỷ VND, cao nhất trong hệ thống NHTM Việt Nam. Do đó, tỷ suất lợi nhuận trên tài sản của VCB ở mức cao đạt 2,33% và ROE đạt trên 25%. Điều này phản ánh hiệu quả hoạt động kinh doanh của VCB phát triển tốt trong mấy năm trở lại đây.

Như vậy, xét về thực lực hiện tại và so sánh với các ngân hàng khác thì VCB hiện đang là ngân hàng có khả năng cạnh tranh lớn nhất trong hệ thống NHTM Việt Nam.

➤ *Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)*

BIDV là NHTM quốc doanh chuyên về lĩnh vực đầu tư phát triển được thành lập sớm nhất Việt Nam với ưu thế huy động vốn trung và dài hạn. Trong những năm gần đây, sau khi thực hiện việc đổi mới và xử lý nợ tồn đọng, hoạt động kinh doanh của BIDV đã có sự phát triển vượt bậc. Năm 2006 tổng tài sản của BIDV là 158.219 tỷ VND, tổng huy động vốn đạt 113.724 tỷ VND (tăng 32,63% so với năm 2005) và dư nợ tín dụng đạt 93.453 tỷ VND, tăng trưởng 17,72% so với năm 2005. Lợi nhuận trước thuế của BIDV năm 2006 đạt 734 tỷ VND, tăng 51% so với năm 2005. Đặc biệt, trong nỗ lực nâng cao sức cạnh tranh của mình, lần đầu tiên hệ số an toàn vốn của BIDV đạt 5,9% và đưa mức nợ xấu

xuống mức còn 9,6%. Tuy nhiên, đây vẫn là tỷ lệ ở mức cao trong hệ thống NHTM Việt Nam.

Tuy nhiên, nếu so sánh với các ngân hàng khác thì BIDV là ngân hàng nhỏ nhất trong 4 NHTMQD lớn và ngay sau đó là các NHTMCP hàng đầu của Việt Nam như ACB, Sacombank, Eximbank đang ngày càng lớn mạnh.

➤ *Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn thương tín (Sacombank)*

Đây là ngân hàng có vốn điều lệ lớn nhất trong hệ thống NHTMCP Việt Nam. Hiện nay Sacombank có mạng lưới chi nhánh rộng khắp trên toàn quốc với 163 chi nhánh và phòng giao dịch, đây là một lợi thế mà hầu như các NHTMCP khác chưa có được. Mặt khác, Sacombank là ngân hàng đầu tiên của Việt Nam thực hiện niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng Việt Nam. Đây là sự kiện khẳng định vị thế của ngân hàng này.

Năm 2006 là năm đánh dấu bước phát triển của Sacombank với tổng tài sản đạt 24.776,18 tỷ VND. Đây là NHTMCP có tổng tài sản đứng thứ 2 trong hệ thống NHTMCP sau ACB. Tổng nguồn vốn huy động của Sacombank đạt trên 18.327 tỷ VND, dư nợ tín dụng đạt 14.312,9 tỷ VND. Đặc biệt, năm 2006 Sacombank có mức tăng trưởng lợi nhuận trước thuế rất cao 99,78% so với năm 2005, đạt 611,33 tỷ VND. Và có ROA khá cao đạt 2,08%, ROE đạt 20,56%.

Nhìn một cách tổng quát, Sacombank là NHTMCP đang là đối thủ trực tiếp của ACB trong giai đoạn hiện tại. Với mục tiêu trở thành NHTMCP hàng đầu của Việt Nam, Sacombank đã đầu tư công nghệ hiện đại để nâng cao chất lượng dịch vụ, phục vụ, từ đó nâng cao vị thế của mình trong hệ thống NHTM Việt Nam.

➤ *Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Á (EAB)*

Hiện nay, EAB đang là một trong những ngân hàng dẫn đầu trong lĩnh vực kiều hối, hơn 1/3 lượng kiều hối chuyển về các tỉnh phía Nam là thông qua công ty kiều hối Đông Á, năm 2006 đạt doanh số trên 754,7 triệu USD, chiếm gần 16% thị phần chi trả kiều hối. Mặt khác, EAB cũng luôn hướng đến việc đa dạng hoá các sản phẩm của mình thông qua dịch vụ thẻ tín dụng và thẻ thanh toán.

Năm 2006 EAB đã phát hành 626.890 thẻ với tổng số 323 máy ATM trong hệ thống VNBC. Trong năm 2006, tổng nguồn vốn huy động của EAB cũng khá cao đạt 10.140,36 tỷ VND, dư nợ tín dụng đạt 8.140,5 tỷ VND, đạt mức lợi nhuận trước thuế trên 200 tỷ đồng và có ROE khá cao đạt 23,5%.

Như vậy, trong khối NHTMCP ngân hàng Đông Á đang có lợi thế về các sản phẩm dịch vụ thẻ tín dụng và trong lĩnh vực chi trả kiều hối. Đây cũng là một đối thủ cạnh tranh khá mạnh của ACB trong giai đoạn hiện tại và tương lai.

➤ *Ngân hàng thương mại cổ phần Xuất – Nhập khẩu Việt Nam (Eximbank)*

Eximbank hiện đang là ngân hàng TMCP có quy mô tổng tài sản lớn thứ 3 trong hệ thống các NHTMCP, đạt 18.323,77 tỷ đồng. Năm 2006 là năm mà Eximbank có sự tăng trưởng vượt bậc về mọi mặt. Tổng huy động vốn tăng 61,24%, đạt 13.467 tỷ đồng, tổng dư nợ tín dụng đạt 10.207 tỷ đồng (tăng 47,5% so với năm 2005). Đây là năm kết thúc quá trình chấn chỉnh và tái cấu trúc Eximbank theo 1562/QĐ – TTg. Mặt khác, Eximbank cũng đã từng bước đa dạng hoá sản phẩm và đầu tư công nghệ để nâng cao sức cạnh tranh nhằm mục tiêu trở thành một trong những ngân hàng TMCP hàng đầu của Việt Nam.

Mặc dù Eximbank mới kết thúc quá trình chấn chỉnh và tái cấu trúc trong năm 2006 nhưng đây là một ngân hàng được sự hỗ trợ rất lớn từ các ngân hàng là cổ đông lớn như VCB, ACB trong hoạt động kinh doanh của mình. Eximbank đã ngày càng nâng cao vị thế của mình trong hệ thống NHTMCP nói riêng và NHTM Việt Nam nói chung.

Bên cạnh đó, cũng phải kể đến các ngân hàng có quy mô khá lớn như Techcombank, VIBank, VP Bank, SCB. . là những ngân hàng TMCP có tốc độ tăng trưởng hàng năm khá nhanh. Các ngân hàng này đã liên tục tăng vốn điều lệ trong 2 năm trở lại đây. Đặc biệt là đầu năm 2007, SCB đã tăng vốn từ 600 tỷ lên 1.200 tỷ, Techcombank tăng vốn điều lệ 1.500 tỷ, . . Mỗi ngân hàng đều có những lợi thế nhất định trong quá trình hoạt động của mình và ngày càng nâng cao khả năng cạnh tranh của mình để đảm bảo năng lực cạnh tranh theo lộ trình hội nhập của Việt Nam.

2.5.2. Đánh giá vị thế và khả năng cạnh tranh của NHTMCP Á Châu

2.5.2.1. Điểm mạnh của NHTMCP Á Châu

- Hoạt động kinh doanh của ngân hàng không ngừng tăng trưởng và hiệu quả, lợi nhuận năm sau luôn cao hơn năm trước. Năm 2006 đạt được kết quả thật đáng tự hào : Tổng lợi nhuận trước thuế đạt 687,22 tỷ đồng, cao nhất trong khối NHTMCP và gần bằng lợi nhuận của ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (743 tỷ đồng).

- Là ngân hàng có quy mô tổng tài sản, tổng huy động vốn và cho vay lớn nhất trong hệ thống NHTMCP Việt Nam nói riêng, thứ 5 trong hệ thống NHTM Việt Nam nói chung. Riêng thị phần tiết kiệm ACB đang chiếm khảng 6% và 55% thị phần dịch vụ chuyển tiền nhanh Western Union.

- Thị phần thẻ tín dụng quốc tế đứng thứ 2 sau ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, với 2 loại thẻ tín dụng quốc tế và 4 loại thẻ thanh toán toàn cầu. Hiện ACB là thành viên của Visa và MasterCard.

- Là ngân hàng TMCP đi đầu trong đầu tư công nghệ hiện đại của một ngân hàng bán lẻ. Ngày 07/06/2007 ACB đã chính thức nâng cấp phần mềm TCBS phiên bản 2000 lên phiên bản 2007, đây là một trong những công nghệ của ngân hàng bán lẻ được sử dụng trong các ngân hàng hàng đầu của Mỹ, Canada, . .

- Là ngân hàng được sự tín nhiệm và đánh giá cao của khách hàng và các tổ chức tài chính lớn trên thế giới. Liên tục nhiều năm liền đều được bình chọn là “Ngân hàng xuất sắc nhất Việt Nam”. Đây là điều khẳng định thương hiệu và chất lượng hoạt động của ACB trong thời gian qua.

- ACB đang cung cấp cho khách hàng hơn 200 sản phẩm cơ bản, tương đương 600 sản phẩm tiện ích và là một trong những ngân hàng có danh mục sản phẩm, dịch vụ được coi vào loại phong phú nhất trong hệ thống các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Với những thành tựu đạt được trong những năm qua, ngày 10/6/2007, ACB vinh dự được Chủ tịch nước trao tặng “*Huân Chương Lao Động Hạng Ba*” do

những đóng góp của ACB trong lĩnh vực tài chính ngân hàng nói riêng và phát triển kinh tế đất nước nói chung. ACB trở thành NHTMCP đầu tiên được đón nhận huân chương lao động. Đây cũng là điểm khởi đầu cho việc ACB phát triển để trở thành một tập đoàn tài chính hàng đầu của Việt Nam.

2.5.2.2. Điểm yếu của NHTMCP Á Châu

Bên cạnh những thành tựu mà ACB đạt được trong những năm vừa qua, ACB còn tồn tại những mặt hạn chế sau:

Một là, vốn điều lệ và vốn chủ sở hữu còn quá mỏng, so với các NHTMNN, Vốn điều lệ của ACB chỉ bằng 1/3 đến 1/5, còn nếu so với các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới thì còn quá nhỏ chưa đáp ứng yêu cầu hội nhập.

Hai là, nguồn vốn của ACB tăng nhanh qua các năm, nhưng tốc độ tăng nguồn vốn nhanh hơn tốc độ tăng vốn điều lệ do đó làm cho tỷ lệ an toàn vốn có xu hướng giảm trong năm 2006 (từ 12,1% xuống 10,3%). Mặt khác, tăng trưởng tín dụng chưa phù hợp với tăng trưởng huy động vốn, mặc dù chất lượng tín dụng có xu hướng nâng lên trong những năm gần đây.

Ba là, ACB chỉ có lợi thế trong lĩnh vực thẻ quốc tế mà chưa quan tâm và phát triển lĩnh vực thẻ trong nước tương ứng với vị thế của ngân hàng hàng đầu trong công nghệ.

Bốn là, ACB có tốc độ mở rộng chi nhánh khá nhanh, do đó xảy ra tình trạng thiếu nguồn nhân lực bổ sung cho sự phát triển của toàn hệ thống. Mặt khác, chính sách trả lương của ACB cũng chưa thật sự tương xứng với sự đóng góp của người lao động, do đó vẫn còn xảy ra tình trạng chảy máu chất xám trong ACB.

Năm là, công tác đào tạo cán bộ, nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, khả năng giao tiếp ngoại ngữ, . . đã được quan tâm nhưng chưa thực sự đáp ứng tiêu chuẩn của một ngân hàng hiện đại.

2.5.2.3. Vị Thế của NHTMCP Á Châu trong hệ thống NHTM Việt Nam

Đến cuối năm 2006, 4 NHTM lớn của nhà nước ước tính chiếm khoảng 80% vốn huy động và 70% dư nợ cho vay toàn thị trường. Các NHTM còn lại và các

ngân hàng nước ngoài chia sẻ 20% thị phần huy động vốn và 30% thị phần cho vay còn lại. Điều này thể hiện thị trường ngân hàng vẫn có độ tập trung cao vào các NHTMNN. Huy động vốn của ACB đến cuối năm 2006 chiếm khoảng 4,39% thị phần toàn ngành, riêng thị phần tiền gửi tiết kiệm chiếm 6% và thị phần cho vay 1,72%. Tuy nhiên, trong nội bộ hệ thống NHTMCP, ACB là ngân hàng dẫn đầu về tổng tài sản, vốn huy động chiếm 19,28% và thị phần cho vay là 12,11%. Với tốc độ tăng trưởng cao về huy động vốn và dư nợ cho vay liên tục trong 3 năm 2004, 2005 và 2006, ACB đã và đang tạo khoảng cách dần với các đối thủ cạnh tranh chính trong hệ thống NHTMCP về quy mô tổng tài sản, vốn huy động, dư nợ cho vay và lợi nhuận.

Mặt khác, hiện nay ACB được khách hàng đánh giá rất cao trên thị trường và liên tục được đánh giá là “Ngân hàng suất xắc nhất Việt Nam” trong những năm vừa qua. Đây cũng thể hiện được uy tín và sự đa dạng về sản phẩm dịch vụ của mình tại Việt Nam. Đồng thời tình hình tài chính của ACB rất tốt trong những năm qua. Độ an toàn vốn trong 5 năm trở lại đây luôn ở mức cao (trên 10%), tỷ lệ nợ xấu rất nhỏ và thấp nhất trong toàn hệ thống NHTM Việt Nam, năm 2006 chỉ chiếm 0,19% trong tổng dư nợ do ACB đã quản lý nợ và quản lý rủi ro tín dụng tốt.

Như vậy, hiện nay ACB là ngân hàng đang có sức cạnh tranh cao trong hệ thống NHTM Việt Nam. Đây là một lợi thế rất lớn để ACB thực hiện mục tiêu cho các năm tiếp theo : Giữ vững vị thế NHTMCP hàng đầu và phấn đấu rút ngắn khoảng cách về tổng tài sản giữa ACB và NHTM nhà nước. Tuy nhiên, chỉ trong một thời gian ngắn tới, khi các ngân hàng nước ngoài được đối xử bình đẳng thì sự cạnh tranh sẽ càng khốc liệt và vị thế của các NHTM Việt Nam sẽ thay đổi. Do đó, đòi hỏi ACB cần phải nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để thích nghi và phát triển trong môi trường mở cửa thị trường tài chính Việt Nam.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 của luận văn đã đi sâu vào phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB. Để có cái nhìn khái quát và thực tiễn, luận văn đã giới thiệu khái quát về quá trình hình thành và phát triển của ACB. Tiếp đó, trình bày các kết quả nghiên cứu thông qua khả sát điều tra ý kiến của CBCNV đang làm việc tại ACB và đã xây dựng được phương trình các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh. Đồng thời, chương này luận văn cũng đi vào phân tích sâu thực trạng những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ACB. Bên cạnh đó, luận văn cũng phân tích và đánh giá thực trạng cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh một số dịch vụ của ACB so với một số ngân hàng là đối thủ cạnh tranh trực tiếp và đánh giá, phân tích những đối thủ cạnh tranh của ACB, từ đó xác định những điểm mạnh, điểm yếu của ACB trong quá trình hoạt động kinh doanh của mình. Cuối cùng xác định được vị thế cạnh tranh của ACB trên thị trường tiền tệ của Việt Nam.

Từ những kết quả phân tích trong chương 2 sẽ là một cơ sở cho việc đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh nội tại của ACB trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ở chương 3. Những giải pháp này xuất phát từ việc phát huy những điểm mạnh đồng thời khắc phục những điểm yếu để ACB có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trong nền kinh tế ngày càng cạnh tranh gay gắt và khốc liệt giữa các ngân hàng trên thị trường tiền tệ Việt Nam và khu vực.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP

NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ACB TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

3.1. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA ACB GIAI ĐOẠN 2007 – 2011 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2015

Hội nhập trong lĩnh vực tài chính ngân hàng là một phần trong chiến lược hội nhập quốc tế của Việt Nam. Đây là một lĩnh vực hoạt động rất nhạy cảm, có tính xã hội hoá cao, đòi hỏi ngân hàng thương mại trong nước phải đủ mạnh để có thể cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài. Bên cạnh đó, theo lộ trình mở cửa dịch vụ tài chính, bắt đầu từ ngày 1/4/2007, các ngân hàng nước ngoài chính thức được phép thành lập ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam. Và trong 3 – 5 năm tới các ngân hàng nước ngoài được đối xử bình đẳng so với ngân hàng trong nước sẽ làm cho sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn.

Để đứng vững và phát triển trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động cũng như áp lực cạnh tranh giữa các ngân hàng trong nước nói chung và ngân hàng nước ngoài nói riêng, ACB phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để giữ vững vị thế và phát triển trong tương lai.

Mục tiêu của của ACB là trở thành NHTM hàng đầu Việt Nam, hoạt động năng động, sản phẩm phong phú, kênh phân phối đa dạng, công nghệ hiện đại, kinh doanh an toàn hiệu quả, tăng trưởng bền vững, đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao. Đầu tư theo hướng tập đoàn tài chính đa năng với hoạt động cốt lõi là ngân hàng bán lẻ.

Trong kế hoạch phát triển của mình đến năm 2010 và tầm nhìn 2015, ACB phấn đấu đạt 10% thị phần huy động tiết kiệm, 5% thị phần cho vay của toàn ngành ngân hàng Việt Nam. Quy mô hoạt động tương đương các ngân hàng của khu vực. Tổng tài sản đạt 11 – 12 tỷ USD, vốn chủ sở hữu trên 500 triệu USD và tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu ở mức 27% - 30%. Cụ thể các chỉ tiêu tăng trưởng như sau :

BẢNG 3.1 : MỘT SỐ CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH CỦA ACB
GIAI ĐOẠN 2007 – 2011

ĐVT : Tỷ đồng

CHỈ TIÊU	2007	2008	2009	2010	2011
Tổng tài sản	65.000,0	87.000,0	123.600,0	170.500,0	221.650,0
Dư nợ cho vay	25.010,0	34.800,0	49.400,0	68.100,0	88.500,0
Vốn điều lệ	2.536,0	3.421,0	4.552,0	5.739,0	7.546,0
Lợi nhuận trước thuế	1.205,0	1.513,0	1.891,0	2.454,0	3.344,0
Lợi nhuận sau thuế	1.037,0	1.301,0	1.361,0	1.767,0	2.407,0
ROA (%)	2,0	1,8	1,3	1,2	1,2
ROI (%)	57,0	43,7	34,1	34,4	36,2

Nguồn : Tài liệu chiến lược của ACB

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA ACB TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

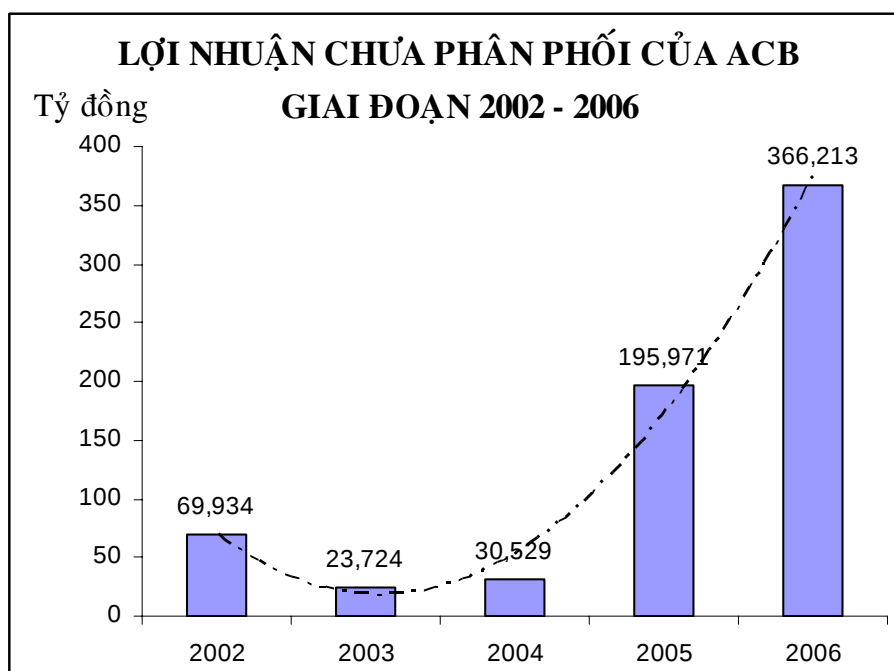
3.2.1. Tăng cường tiềm lực tài chính

Với quy mô vốn như hiện nay, ACB sẽ khó đứng vững trong cạnh tranh trên thị trường tiền tệ Việt Nam, khi chúng ta từng bước thực hiện lộ trình cam kết của AFTA, BTA và WTO. Mặt khác, tiềm lực tài chính là một trong những nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng. Do vậy, ACB phải thực hiện mọi biện pháp để tăng cường tiềm lực tài chính của mình trong giai đoạn hiện nay. Đồng thời cũng là đảm bảo những quy định của chính phủ theo nghị định số 141/2006/NĐ-CP về việc quy định mức vốn pháp định của các TCTD và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

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

- Tăng vốn từ bên trong :

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



Tỷ lệ lợi nhuận chưa phân phối của ACB tăng nhanh trong giai đoạn 2003 – 2006, nếu tiếp tục giữ tốc độ tăng trưởng như hiện nay thì đây là nguồn vốn bổ sung rất lớn cho ACB. Năm 2006, lợi nhuận giữ lại của ACB đạt 366,213 tỷ VND. Mặt khác, ACB cần phát triển hơn nữa các nghiệp vụ, dịch vụ truyền thống hiện có, đồng thời khai thác các dịch vụ hiện đại – đây vốn là những dịch vụ mang lại lợi nhuận cao trong giai đoạn hiện nay. Trên cơ sở đó, ACB cần từng bước giảm tỷ trọng thu nhập từ các dịch vụ truyền thống, tăng dần tỷ trọng từ các dịch vụ hiện đại.

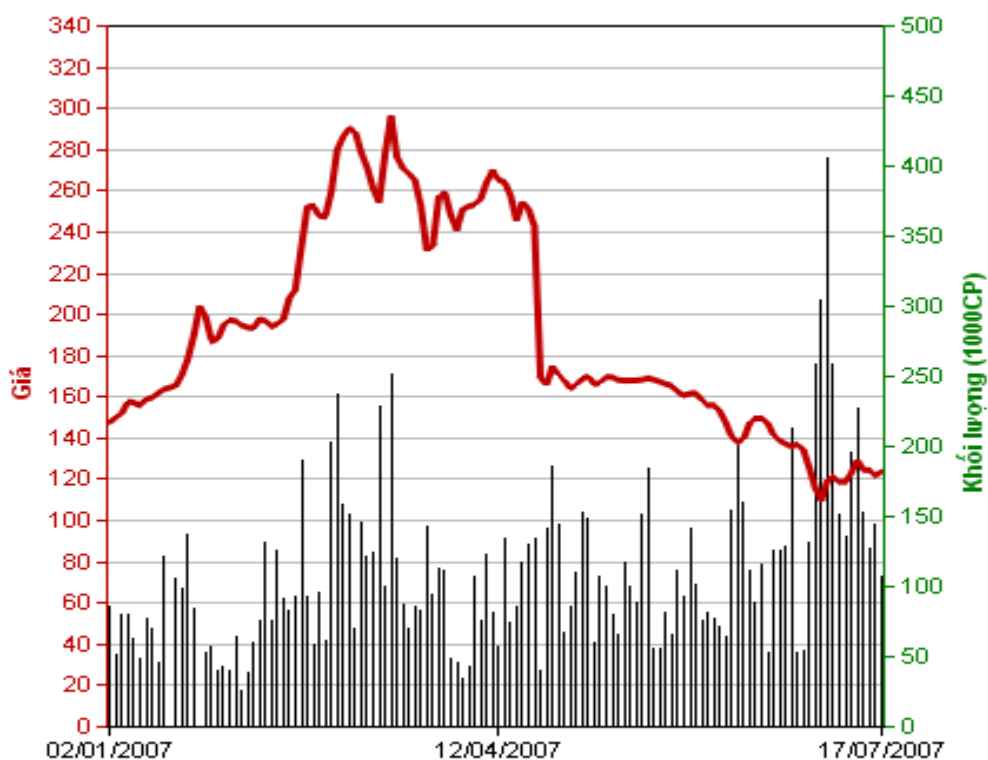
Hiện nay, phần lớn những người nắm giữ cổ phiếu không phải là các nhà đầu tư chuyên nghiệp. Nếu phân chia cổ tức thấp sẽ ảnh hưởng đến tâm lý cổ đông, ảnh hưởng đến giá cổ phiếu và uy tín của ngân hàng. Do đó, ACB cần xem xét thực hiện việc chia cổ tức bằng tiền mặt một phần còn lại là chia bằng

cổ phiếu sẽ được các cổ đông ủng hộ. Đây là một hình thức quan trọng trong việc tăng vốn điều lệ của ngân hàng.

- Tăng vốn từ bên ngoài

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

Việc ACB chính thức niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán đã tạo điều kiện thuận lợi trong việc phát hành thêm cổ phiếu phổ thông. Mặt khác, trong giai đoạn vừa qua, cổ phiếu của ACB có mức thị giá rất cao đã đem lại niềm tin cho các nhà đầu tư.



Biểu đồ Giá và khối lượng giao dịch của cổ phiếu ACB

Hiện nay, ACB đang có 4 cổ đông chiến lược nên có thể tăng vốn điều lệ thông qua việc gọi vốn từ cổ đông nước ngoài ngay khi có những quy định của chính phủ về việc mở “room” tỷ lệ khống chế của các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam. Giải pháp này đã được áp dụng thành công ở rất nhiều nước khác trong đó có Trung Quốc, Malaysia và Thailand. Tuy nhiên, giải pháp này chỉ có

thể thực hiện được khi các ngân hàng nước ngoài được đối xử bình đẳng so với các ngân hàng trong nước.

Bên cạnh đó, ACB cũng có thể thực hiện việc phát hành trái phiếu chuyển đổi trong thời hạn từ 3- 5 năm để nhanh chóng tăng cường tiềm lực tài chính của mình. Đây cũng là việc tiếp tục triển khai giai đoạn 2 của kế hoạch phát hành 3.000 tỷ VND trái phiếu chuyển đổi mà ACB đang thực hiện.

3.2.1.2. Nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng

Hiện nay, nợ xấu của ACB chiếm tỷ lệ rất nhỏ, chưa bao giờ tới 1%. Tuy nhiên, ACB cũng cần nâng cao chất lượng công tác thẩm định tín dụng. Đồng thời cần tăng cường hoạt động thanh tra, kiểm tra trước, trong và sau khi cho vay nhằm đảm bảo, nắm bắt theo dõi đúng tình hình sử dụng vốn củ khách hàng để từ đó có biện pháp nhằm hạn chế phát sinh nợ quá hạn nói riêng và nợ xấu nói chung. Đặc biệt, cần chú ý đến tính khả thi của dự án, hạn chế tư tưởng quá coi trọng tài sản thế chấp nợ vay.

Đồng thời, ACB cần phải nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý, cán bộ tín dụng theo hướng giỏi chuyên môn nghiệp vụ, có phẩm chất đạo đức nghề nghiệp nhằm đảm bảo thực hiện tốt công việc. Đây là yếu tố quyết định đến chất lượng tín dụng, là cơ sở để hạn chế rủi ro.

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

3.2.2. Nâng cao năng lực công nghệ

Các thiết bị công nghệ thông tin có tuổi thọ rất thấp. Các thiết bị này chỉ sau một thời gian ngắn từ 3 -5 năm đã không còn tương thích với công nghệ tiên tiến. Do đó, trong giai đoạn 2007 – 2015, ACB phải tiếp tục đầu tư công nghệ để triển khai các sản phẩm, dịch vụ, tiện ích như : thẻ ghi nợ, hệ thống ngân hàng điện tử cùng với các tiện ích khác khai thác từ công nghệ. Tháng 06/2007 vừa qua, ACB đã nâng cấp phần mềm TCBS từ phiên bản 2000 lên phiên bản 2007. Đây là bước thực hiện trong dự án nâng cấp công nghệ của ACB giai đoạn 2000

– 2010. Mặt khác, việc nâng cao trình độ nhân lực vận hành công nghệ phải được thực hiện trên cơ sở hoàn thiện các chế độ đãi ngộ hợp lý, tương xứng với hiệu quả công việc.

Bên cạnh việc ứng dụng công nghệ mới, ACB cần phải lập dự án một cách bài bản và chi tiết về việc lựa chọn quy trình nghiệp vụ của mình. Việc lựa chọn quy trình nghiệp vụ sẵn có theo quy định quốc tế sẽ rút ngắn thời gian thực hiện và giảm bớt nhiều chi phí liên quan đến việc xây dựng nghiệp vụ ban đầu. Hiện nay, trong quá trình hoạt động ACB vẫn áp dụng các chuẩn mực kế toán Việt Nam nên vẫn chưa sát với chuẩn mực quốc tế nên vẫn còn nhiều sự bất cập trong quá trình giao dịch với đối tác nước ngoài. Mặt khác, ACB cũng cần chú ý tối chi phí bản quyền công nghệ khi triển khai mở rộng mạng lưới hoạt động. Vì vậy, cần có sự lựa chọn phù hợp với quy mô và chiến lược phát triển của mình.

3.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được đánh giá là quan trọng nhất của mỗi ngân hàng. Một đội ngũ lao động được tuyển dụng, đào tạo và trả lương hợp lý là cơ sở để ACB khai thác tối ưu những nguồn lực về vốn và công nghệ, tạo ra những lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một nhiệm vụ mang tính chiến lược và cấp bách không chỉ giải quyết nhu cầu cạnh tranh hiện tại mà còn nhằm đáp ứng chiến lược phát triển lâu dài của ACB.

Để công tác củng cố và phát triển nguồn nhân lực được thực hiện liên tục và nhất quán, ACB cần phải xây dựng được chiến lược về quản trị nguồn nhân lực và thiết lập cơ chế thực thi chiến lược đó một cách hiệu quả. ACB cần quan tâm tới những vấn đề cơ bản sau :

3.2.3.1. Xây dựng một hệ thống đánh giá nhân viên minh bạch và khoa học

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

- Ma trận chấm điểm cho từng chỉ tiêu về năng lực toàn diện cho từng cấp bậc và từng vị trí công việc. Năng lực toàn diện của nhân viên không chỉ có kiến thức, trình độ nghiệp vụ và còn rất nhiều các phẩm chất khác như : kỹ năng giao

tiếp, khả năng lãnh đạo, khả năng chịu đựng áp lực công việc, mức độ cam kết với công việc này của ngân hàng, . . Trong ma trận này cần tập trung vào 2 yếu tố chính : sự đóng góp (Contribution) và năng lực (Competency) của từng nhân viên cho ACB.

- Về hiệu quả đóng góp của nhân viên : sự đóng góp có hiệu quả công việc cần phải liên kết trong 4 mảng đánh giá như : Khách hàng; tài chính; con người/nhóm; quy trình và công việc cụ thể. Lý tưởng nhất là phải xác định được khoảng 6 mục tiêu cho mỗi mảng đánh giá. Ví dụ có thể thông qua sơ đồ 4 mảng hiệu quả công việc sau :

BẢNG 3.2 : BỐN MẢNG HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

KHÁCH HÀNG	CON NGƯỜI/NHÓM
- Xây dựng và duy trì mối quan hệ khách hàng. - Đáp ứng nhu cầu khách hàng nội bộ và bên ngoài với sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao Vd. Tăng thang điểm sự thoả mãn của khách hàng 5% qua mỗi năm.	- Thu hút và phát triển những nhân viên có năng lực. - Cam kết cho việc đạt được kết quả công việc qua nỗ lực và làm việc nhóm hiệu quả Vd. Đảm bảo tất cả người báo cáo nhận trực tiếp và đồng ý mục tiêu vào tháng 09/2007
TÀI CHÍNH	QUY TRÌNH VÀ CÔNG VIỆC CỤ THỂ
- Tạo ra hay tiết kiệm chi phí qua hiệu quả hoạt động, hợp tác giữa các bộ phận và sự đột phá. Vd. Tăng lợi nhuận trung bình của chi nhánh lên 15% vào cuối năm.	- Sử dụng và phát triển chuyên môn kỹ thuật và chuyên nghiệp để đạt hay duy trì lợi thế cạnh tranh. - Phát triển, thực hiện và cải thiện sản phẩm/quy trình để tạo ra tiêu chuẩn mới trên thị trường. Vd. Phát triển sản phẩm để đáp ứng nhu cầu khách hàng x.

- Về đánh giá năng lực : Trên cơ sở mô tả công việc và những yêu cầu của công việc, ACB đề ra các tiêu chuẩn dựa trên kiến thức, kinh nghiệm và năng lực hành vi của từng vị trí. Các chỉ tiêu cần phải xây dựng trên nền tảng năng lực của từng vị trí công việc. Dưới đây là mô hình 17 năng lực hành vi và kiến

thức tổng quát của tập đoàn UBS⁽¹³⁾ của Thụy Sĩ mà luận văn đề xuất ACB có thể xem xét áp dụng khi xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá năng lực của nhân viên và cán bộ quản lý của mình.

Hình 3.1 : 17 NĂNG LỰC HÀNH VI VÀ KIẾN THỨC TỔNG QUÁT

Tập trung vào kinh doanh và tài chính	Đột phá	Lãnh đạo	Hoạch định và tổ chức
Giao tiếp và ảnh hưởng	Hành vi chuyên nghiệp		Phân tích vấn đề
Phát triển bản thân	Tập trung vào khách hàng	Làm việc nhóm	Chất lượng và liên tục cải thiện
Động lực và cam kết	Kiến thức chuyên môn/ kỹ thuật		Độ chắc chắn và quản lý stress
Tương thích với sự đa dạng	Đánh giá và ra quyết định	Quản lý và phát triển con người	Tầm nhìn chiến lược và toàn cầu

- ACB thiết kế các mẫu biểu đánh giá nhân viên trên cơ sở từng công việc cụ thể. Đánh giá công việc theo từng công việc cụ thể do tự bản thân nhân viên đánh giá và cán bộ quản lý trực tiếp nhân viên đánh giá, bằng cách chấm điểm thành phần cho từng mục tiêu cụ thể. Điểm tổng hợp được tính toán trên cơ sở các trọng số, sau đó so sánh với khung điểm chuẩn để đánh giá hiệu quả của nhân viên.

¹³ UBS là tập đoàn quản lý tài sản lớn nhất thế giới. Tại Thụy Sĩ UBS dẫn đầu thị trường ngân hàng bán lẻ và thương mại

Từ 2 đánh giá trên, ACB sẽ tổng hợp kết quả đánh giá để xác định thành tích của nhân viên. Để đánh giá chính xác ACB có thể dựa trên công thức sau :

$$A \times M \times O = \text{THÀNH TÍCH CÔNG TÁC}^{(14)}$$

- Khả năng (A – Ability) : phạm vi năng lực thực hiện công việc, dựa trên cơ sở kiến thức, kỹ năng và những phẩm chất năng lực của từng cá nhân

- Động lực làm việc (M – Motivation): Mức độ mong muốn thực hiện công việc, được xác định bởi các yếu tố bên ngoài (như thu nhập thực tế nhận được) và những yếu tố nội tại (như nhu cầu, giá trị, . .)

- Cơ hội (O – Opportunity) : Mức độ giới hạn thực tế và cảm nhận về thành tích công tác dựa trên những nhân tố như vai trò, nguồn lực (thời gian, thiết bị, phương tiện hỗ trợ, tài chính, . .), chính sách và văn hoá doanh nghiệp.

3.2.3.2. Xây dựng cơ chế đãi ngộ minh bạch

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

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

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

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

Với 3 nguyên tắc trên, ACB có thể thống nhất và khách quan xuyên suốt các vai trò, vị trí công việc trong toàn hệ thống. Nó giúp cho việc xác định giá

¹⁴ Bài giảng “Human Resource Management for Executive” của GS.TS Anita Graf, Đại học khoa học ứng dụng Tây Bắc Thụy Sĩ, 2007

trên thị trường và tăng sự minh bạch trong chế độ lương, thưởng của ACB. Chính sách này sẽ góp phần động viên nhân viên, đặc biệt là tạo ra sự gắn bó lâu dài của các nhân viên với ACB.

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

Xác định công tác đào tạo nhân viên nhằm nâng cao tính chuyên nghiệp và cập nhật những kỹ năng, nghiệp vụ mới. Năm 2004, ACB đã thành lập Trung tâm đào tạo cho riêng mình để thực hiện các khoá đào tạo ngắn hạn cho nhân viên. Công việc này cũng góp phần không nhỏ nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, phong cách phục vụ của nhân viên ACB. Tuy nhiên, để đảm bảo chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo, ACB cần chú trọng những vấn đề sau :

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

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

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

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

3.2.3.4. Đổi mới hình thức và nội dung tuyển dụng

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

- Bổ sung vào các vị trí khuyết có tạo điều kiện tổ chức lại cơ cấu hiện hữu không (tái phân công công việc, làm cho giờ làm việc và nơi làm việc linh hoạt hơn) ?
- Có khả năng làm tăng mức độ sử dụng con người, hoặc tự động hoá, hoặc giảm thiểu mức độ quan liêu không ?
- Công tác tuyển dụng cần đem lại giá trị gì và những nguồn lực nào sẵn có (tình hình thị trường tuyển dụng lao động, tình hình của các đối thủ cạnh tranh, mức độ cần kíp của nhu cầu) ?
- Liệu tổ chức chú trọng việc kết hợp chính xác cung – cầu hay quan tâm hơn đến việc phát triển nguồn nhân lực tiềm tàng ?

ACB cần phải xây dựng cho mình một quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và hoàn chỉnh. Đặc biệt, trước khi tuyển dụng ACB cần hoạch định và phân tích một cách kỹ lưỡng về nội dung công việc. Rất nhiều trường hợp nhân viên mới tuyển không nắm được chính xác nội dung công việc cần làm và ngân hàng trông đợi gì ở họ. Điều này là do hồ sơ phân tích công việc, vị trí không được thiết kế bài bản. Hồ sơ công việc bao gồm một bảng mô tả nội dung công việc (. . nhân

viên được trông đợi phải làm những gì) và một bảng liệt kê chi tiết yêu cầu cho công việc (. . những kỹ năng, khả năng nào cần có để thực hiện công việc).

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

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

3.2.4. Nâng cao năng lực quản lý và điều hành

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

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

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

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

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

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

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

- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý (MIS) đảm bảo sự thông suốt của các luồng thông tin từ các phòng ban, thậm chí là từ mỗi nhân viên về phòng ban và tới ban lãnh đạo cũng như từ ban lãnh đạo ACB đến các phòng ban và tới từng nhân viên trong toàn hệ thống. Hệ thống thông tin quản lý có thể được triển khai thông qua các kênh truyền thông trong ACB. Đặc biệt cần tập trung khai

thác hệ thống thông tin quản lý điện tử qua công nghệ TCBS đang sử dụng trong toàn hệ thống của ACB. Đây là hệ thống quản lý hiện đại và hiệu quả, đảm bảo sự nhanh chóng, thông suốt và an toàn các luồng thông tin trong nội bộ ngân hàng cũng như trong tiếp cận và xử lý thông tin từ bên ngoài.

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

- Thiết lập các quy trình xử lý nghiệp vụ đầy đủ và rõ ràng. Hiện ACB đã có các cẩm nang về các quy trình nghiệp vụ ngân hàng. Tuy nhiên, cần liên tục cập nhật các nghiệp vụ mới phát sinh trong quá trình hoạt động của một ngân hàng bán lẻ hiện đại nhằm đảm bảo sự tuân thủ các quy định về an toàn và hiệu quả trong toàn hệ thống, đồng thời cũng tăng cường khả năng khai thác công nghệ TCBS mới được nâng cấp lên phiên bản 2007.

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

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

¹⁵ Global Banking Industry, nguồn Internet.

3.2.5.1. Đa dạng hoá sản phẩm

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

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

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

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

bản và thu hút khách hàng – bao gồm : thời gian xử lý giấy tờ, giờ mở cửa hoạt động, các tiện nghi trong phòng đợi, sự nhiệt tình giúp đỡ, thân thiện, . . của nhân viên ngân hàng, . . Đây chính là mấu chốt tạo nên sự khác biệt trong sản phẩm của ACB so với các ngân hàng khác.

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

3.2.5.2. Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng

Hiện nay, sự cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng gay gắt. Khách hàng ngày càng có nhiều cơ hội lựa chọn các dịch vụ và vì thế mức độ trung thành của người tiêu dùng đối với ngân hàng cũng thay đổi theo chiều hướng giảm dần. Chính chất lượng, phong cách phục vụ chuyên nghiệp, tận tình của ngân hàng sẽ tạo ra sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ giữa các ngân hàng. Bởi chất lượng dịch vụ ngân hàng do sự cảm nhận của chính khách hàng. Mặt khác, trong một cuộc điều tra được công bố năm 2003 của nhóm tác giả thuộc đại học Oulu, Phần Lan, khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng hiện đại thường có xu thế ít trung thành hơn so với khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng truyền thống. Vì vậy, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng nhằm thu hút và giữ chân khách hàng là một yếu tố hết sức quan trọng để đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững, là một phần quan trọng trong nỗ lực nâng cao khả năng cạnh tranh của ACB.

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

chuyên nghiệp trong phục vụ và hình thành văn hoá ACB. Ở các ngân hàng nước ngoài, các nhân viên giao dịch thường phải tuân thủ rất nghiêm ngặt các quy định về giao tiếp với khách hàng từ cách nói năng, chào hỏi đến cách trả lời điện thoại. Tất cả những hành vi tuy rất nhỏ đó cũng đều có chuẩn mực quy định cụ thể để đảm bảo tính chuyên nghiệp của mỗi nhân viên. Đây cũng là một tiêu chí đánh giá kết quả công việc của mỗi nhân viên như đề xuất trong phần 3.3.3.1. Do đó, để đạt được điều này ACB cần chú trọng đào tạo những kỹ năng mềm (soft skills) cho nhân viên như kỹ năng giao dịch, kỹ năng bán sản phẩm ngân hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nắm bắt tâm lý khách hàng, . . .

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

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

3.2.6.1. Đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu

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

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

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

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

3.2.6.2. Mở rộng mạng lưới chi nhánh của ACB

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

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

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

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

3.3. NHỮNG KIẾN NGHỊ

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

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

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

- Chính phủ cần tạo lập môi trường kinh doanh bình đẳng giữa các ngân hàng. Việc bảo hộ các NHTMNN và hạn chế hoạt động của các loại hình ngân hàng khác, đặc biệt là NHTMCP đã tạo ra sự bất bình đẳng trong cạnh tranh. Do đó, cùng với việc thực hiện các cam kết hội nhập, cần phải dỡ bỏ các hạn chế đối với NHTMCP nhằm tạo điều kiện tốt hơn để các ngân hàng này vươn lên, cạnh tranh hiệu quả hơn, đóng góp tích cực hơn vào sự phát triển của hệ thống ngân hàng nói riêng và nền kinh tế nói chung.

- Đẩy mạnh công tác xây dựng và hoàn thiện hệ thống các quy phạm pháp luật điều chỉnh hoạt động ngân hàng trong điều kiện hội nhập. Cùng với việc thực hiện các cam kết trong lĩnh vực ngân hàng, rất nhiều các điều khoản của các văn bản pháp luật hiện hành cần phải sửa đổi, bổ sung nhằm phù hợp với

các cam kết quốc tế mà Việt Nam tham gia, nhất là các cam kết trong AFTA, BTA và WTO. Đặc biệt, chính phủ và bộ tài chính cần xây dựng chế độ hạch toán kế toán tương ứng với chế độ hạch toán theo IAS và các văn bản pháp luật đồng bộ điều chỉnh cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng.

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

3.3.2. Đối với Ngân hàng nhà nước

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

- Việc điều hành chính sách tiền tệ của NHNN phải nhằm mục tiêu thúc đẩy phát triển ổn định vững chắc nền kinh tế, kiểm soát lạm phát, ổn định giá trị đồng tiền Việt Nam cần cải tiến theo hướng sử dụng các công cụ gián tiếp phù hợp với thực tiễn Việt Nam, xoá bỏ các công cụ quản lý hành chính trực tiếp và can thiệp quá sâu vào hoạt động của các NHTM.

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

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

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

ACB là một NHTMCP lớn nhất trong hệ thống NHTM Việt Nam có tốc độ tăng trưởng và phát triển cao trong những năm vừa qua. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện các cam kết mở cửa dịch vụ tài chính – ngân hàng nguy cơ mất thị phần về tay các ngân hàng nước ngoài và sự theo sát của các NHTMCP đã tạo ra áp lực rất lớn trong cạnh tranh đối với ACB.

Để thực hiện thành công mục tiêu tới năm 2015, ACB trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu của Việt Nam và xuất phát từ những kết quả nghiên cứu và phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB. Đề tài đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB trong tiến trình hội nhập. Trong đó tập trung vào 6 giải pháp chính bao gồm : giải pháp về nâng cao tiềm lực tài chính, nguồn nhân lực, công nghệ, năng lực quản lý và điều hành, đa dạng hoá sản phẩm và chất lượng phục vụ, đẩy mạnh hoạt động marketing và phát triển mạng lưới hoạt động. Các giải pháp đề nghị sẽ hướng vào các mục tiêu là củng cố và tăng cường các hoạt động cơ sở, chấn chỉnh và hoàn thiện các hoạt động bổ trợ, những hoạt động tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu.

Bên cạnh đó, để có thể tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình thực hiện và đem lại hiệu quả cao khi nó được thực hiện với sự phối hợp đồng bộ giữa các ngân hàng, các cơ quan chức năng, ngân hàng nhà nước và các ban ngành trên nhiều lĩnh vực.

KẾT LUẬN

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

Với mục đích nghiên cứu đã được xác định của đề tài là hệ thống hoá các cơ sở lý luận về cạnh tranh và các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM. Phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB, từ đó luận văn đề xuất các giải pháp nhằm tập trung giải quyết những tồn tại mà ACB đang gặp phải, đồng thời phát huy những thế mạnh của ACB góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc. Đề tài đã thực hiện những nội dung sau:

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

Thứ hai, đề tài đã tiến hành nghiên cứu định tính và định lượng trên cơ sở điều tra ý kiến của những người đang làm việc tại ACB để có thể xây dựng mô hình của những tác động ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh nội tại của ACB. Từ

đó làm định hướng phân tích thực trạng cũng như đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh nội tại của ACB.

Thứ ba, đề tài đã phân tích, đánh giá đầy đủ thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB thông qua hệ thống chỉ tiêu phản ánh sức cạnh tranh như : về tiềm lực tài chính, công nghệ, nguồn nhân lực, khả năng quản lý và điều hành và hệ thống tổ chức mạng lưới kinh doanh. Bên cạnh đó, đề tài cũng phân tích, đánh giá thực trạng cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh giữa ACB so với các ngân hàng khác trong các nghiệp vụ kinh doanh như : hoạt động huy động vốn, cho vay, lĩnh vực thẻ, thanh toán, . . . Đề tài đã đánh giá, phân tích cho thấy thực trạng hiện nay về năng lực cạnh tranh của ACB với những tồn tại và lợi thế trong cạnh tranh của ACB.

Thứ tư, qua phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ACB, luận văn đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ACB. Trong đó, tập trung vào 6 giải pháp chính : tăng cường tiềm lực tài chính; nâng cao năng lực công nghệ; nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; nâng cao năng lực quản lý và điều hành; đa dạng hoá sản phẩm và chất lượng phục vụ khách hàng; đẩy công tác quảng bá thương hiệu và mở rộng mạng lưới hoạt động. Gắn liền với các nhóm giải pháp là những đề xuất cụ thể để thực thi các giải pháp mà đề tài đã đưa ra. Trong quá trình thực hiện những giải pháp này, ACB cần phải thường xuyên kiểm tra, đánh giá thường xuyên để có những điều chỉnh phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Bên cạnh đó, để các giải pháp trên thực sự có sức sống và đi vào thực tiễn kinh doanh của ACB, điều quan trọng là Chính phủ, NHNN, các bộ ngành liên quan phải có sự phối hợp chặt chẽ trong việc tạo ra một môi trường cạnh tranh thực sự lành mạnh, minh bạch và bình đẳng để ACB thực sự chủ động và sẵn sàng tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế.

Tham vọng thì rất nhiều nhưng kiến thức, thời gian thực hiện đề tài còn hạn chế cũng như giới hạn của luận văn nên các giải pháp còn ít và mang tính chủ quan. Vì vậy, đề tài không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Mặt khác, vấn đề cạnh tranh và năng lực cạnh tranh rất rộng nên đề tài chỉ tập trung vào phân tích, đánh giá thực trạng năng lực nội tại của ACB, chưa đánh giá toàn diện tất cả các mặt năng lực cạnh tranh của ACB. Rất mong nhận được sự nhận xét, đóng góp ý kiến của Quý thầy cô, các đồng nghiệp, bạn bè và các độc giả để đề tài này hoàn thiện và sẽ được tiếp tục nghiên cứu để phát triển cao hơn và sâu hơn trong thời gian tới.

Chân thành cảm ơn !

TP.HCM, tháng 08 năm 2007

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dương Ngọc Dũng (2005), *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Micheal E. Porter*, Nxb Tổng hợp TP.HCM.
2. Peter S.Rose (2001), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nxb Tài chính, Hà Nội
3. PGS.TS. Nguyễn Thị Quy (2005), *Năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại trong xu thế hội nhập*, Nxb Lý luận chính trị, Hà Nội
4. GS.TS. Lê Văn Tư (1999), *Ngân hàng thương mại*”, Nxb Thống kê, Hà Nội.
5. PGS.TS. Lê Văn Tề, ThS. Nguyễn Thị Xuân (1999), *Quản trị ngân hàng thương mại*”, Nxb Thống kê, TP.HCM.
6. Paul H. Allen, Nguyễn Tiến Dũng, Lê Ngọc Liên biên dịch (2003), *Tái lập ngân hàng*, Nxb Thanh Niên, TP.HCM.
7. Fred R.David, Trương Công Minh, Trần Tuấn Thạc, Trần Thị Tường Như biên dịch (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nxb Thống kê, TP.HCM.
8. TS. Nguyễn Thanh Hội (1999), *Quản trị nhân sự*, Nxb Thống Kê, Hà Nội
9. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu : cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, Nxb Tổng hợp TP.HCM.
10. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Thống kê, Hà Nội
11. Hoàng Trọng (1999), *Phân tích dữ liệu đa biến, Ứng dụng trong kinh tế và Kinh doanh*, Nxb Thông Kê, Hà Nội
12. Nguyễn Đức Trí (2005), *Phương pháp nghiên cứu định lượng*, Tài liệu căn bản
13. Viện nghiên cứu khoa học ngân hàng (2003), *Những thách thức của ngân hàng thương mại Việt Nam trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế*, Nxb Thống kê, Hà Nội

14. Viện nghiên cứu khoa học ngân hàng (2003), *Giải pháp xử lý nợ xấu trong tiến trình tái cơ cấu các NHTM Việt Nam*, Nxb Thống Kê, Hà Nội
15. TS. Nguyễn Đức Thảo (2005), “Phát triển dịch vụ ngân hàng Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế”, *Tạp chí khoa học và đào tạo ngân hàng*, (6), tr.1-6.
16. TS. Nguyễn Ngọc Bảo (2006), “Đánh giá khả năng cạnh tranh của các NHTM Việt Nam”, *Tạp chí khoa học và đào tạo ngân hàng*, (49), tr.1-7.
17. TS. Lê Hùng (2006), “Thành công và thách thức trong quá trình hội nhập quốc tế của các NHTM Việt Nam”, *Tạp chí khoa học và đào tạo ngân hàng*, (52), tr.5-9.
18. TS. Phan Minh Ngọc, ThS. Phan Thúy Nga (2006), “Tác động của việc Gia nhập WTO đối với ngành dịch vụ tài chính Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng*, (15), Tr.1-2.
19. Nguyễn Quang Thép (2006), “Quá trình hội nhập quốc tế của ngành ngân hàng Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng*, (15), Tr.14-20.
20. ThS. Nguyễn Trọng Nghĩa (2006), “Các giải pháp nhằm phát triển thị trường thẻ ngân hàng Việt Nam, đáp ứng nhu cầu hội nhập quốc tế”, *Tạp chí Ngân hàng*, (15), Tr.24-28.
21. TS. Phạm Quang Thao (2006), “Cơ hội và thách thức của quá trình hội nhập đối với các NHTM Việt Nam” *Tạp chí Ngân hàng*, (10), Tr.33-36.
22. Nguyễn Thị Hiền (2006), “Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng TMCP Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng*, (5), Tr.17-19.
23. PGS.TS. Nguyễn Đình Tự, Nguyễn Thị Thanh Sơn (2005), “Đa dạng hóa hoạt động để nâng cao khả năng cạnh tranh và hội nhập của các NHTM Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng*, (7), Tr.8-10.
24. Ngô Văn Tuấn (2006), “Nhận diện một số thách thức và cơ hội đối với ngân hàng TMCP khi Việt Nam gia nhập WTO”, *Tạp chí Công nghệ ngân hàng*, (11), Tr.15 – 17.

25. TS. Trịnh Quốc Trung (2006), “Phát triển sản phẩm ngân hàng mới”, *Tạp chí Công nghệ ngân hàng*, (11), Tr. 11-14.
26. PGS.TS. Nguyễn Thị Nhung, Ths. Đoàn Vĩnh Tường (2006), “Dịch vụ ngân hàng – hội nhập và phát triển”, *Tạp chí Công nghệ ngân hàng*, (12), Tr.1-5.
27. Tạp chí ngân hàng (năm 2004, 2005, 2006, 2007)
28. Tạp chí Khoa học & Đào tạo ngân hàng (2004, 2005, 2006, 2007)
29. Tạp chí Công nghệ ngân hàng (năm 2004, 2005, 2006, 2007)
30. Báo cáo thường niên của ngân hàng Nhà Nước năm 2003, 2004, 2005, 2006
31. Báo cáo thường niên của ACB, Agribank, BIDV, EAB, Eximbank, OCB, Sacombank, Techcombank, VCB, VIBank năm 2003, 2004, 2005, 2006
32. Các Website :
 - www.sbv.org.vn;
 - www.thebanker.com;
 - www.acb.com.vn;
 - www.vietcombank.com.vn;
 - www.bidv.com.vn;
 - www.sacombank.com.vn;
 - www.techcombank.com.vn;
 - www.eab.com.vn;
 - www.scb.com.vn;
 - www.ocb.com.vn;
 - www.eximbank.com.vn;
 - www.vneconomy.com.vn;
 - www.vnba.org.vn
 - www.div.org.vn