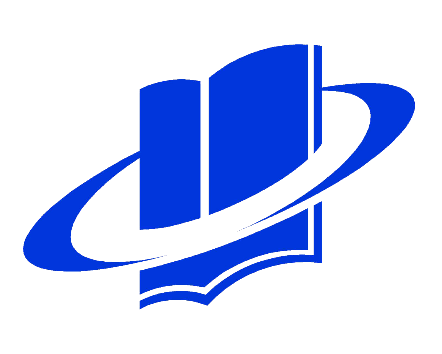
TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỞ TP. HỒ CHÍ MINH

**KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ CÔNG  
--------------------**



**LÊ THỊ BÌNH  
MSSV: 1354022150**

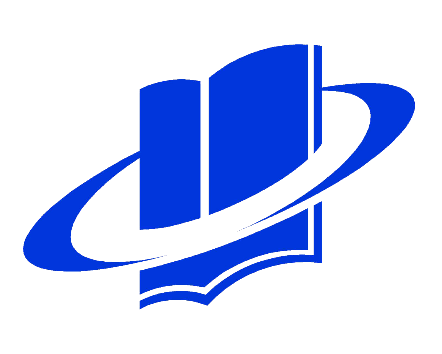
**GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG SACOMBANK TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP WTO**

**BÁO CÁO THỰC TẬP TỐT NGHIỆP  
NGÀNH KINH TẾ**

**Thành phố Hồ Chí Minh – Năm 2017**

TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỞ TP. HỒ CHÍ MINH

**KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ CÔNG  
--------------------**



**LÊ THỊ BÌNH  
MSSV: 1354022150**

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG SACOMBANK TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP WTO**

**BÁO CÁO THỰC TẬP TỐT NGHIỆP  
NGÀNH KINH TẾ**

**GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
 TIẾN SỸ: NGUYỄN VĂN SƠN**

**Thành phố Hồ Chí Minh – Năm 2017**

**LỜI CẢM ƠN**

Để hoàn thành chuyên đề báo cáo thực tập này em xin chân thành cảm ơn quý thầy cô giáo trong khoa Kinh Tế và Quản lý Công trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh. Đặc biệt, em xin gửi đến thầy Nguyễn Văn Sơn, người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành chuyên đề báo cáo thực tập này lời cảm ơn sâu sắc nhất.

Em xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh Đạo, các phòng ban của NH TMCP Sacombank đã tạo điều kiện thuận lợi cho em được tìm hiểu thực tiễn trong suốt quá trình thực tập tại NH.

Cuối cùng, em xin cảm ơn các anh chị PGD Bà Quẹo chi nhánh Tân Bình đã cung cấp những số liệu thực tế để em hoàn thành tốt chuyên đề thực tập tốt nghiệp này.

Vì kiến thức bản thân còn hạn chế, trong quá trình thực tập, hoàn thiện chuyên đề này em không tránh khỏi những sai sót, kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ cô cũng như quý ngân hàng

**NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN**

………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………

Tp.Hồ Chí Minh, ngày … tháng … năm 2017

Giảng viên hướng dẫn

**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

NH : Ngân hàng  
NH TMCP : Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần  
WTO : Tổ chức Thương mại Thế Giới(World Trade Organization)  
Sacombank : Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín – Sacombank  
ViettinBank : Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam – ViettinBank  
ACB : Ngân hàng TMCP Á Châu  
NHĐT : Ngân hàng điện tử  
TCTD : Tổ chức tín dụng  
NHNH : Ngân hàng nhà nước   
SPDV : Sản phẩm dịch vụ  
PGD : Phòng giao dịch   
NHTM : Ngân hàng thương mại  
TCTD : Tổ chức tín dụng  
BCTC : Báo cáo tài chính

**MỤC LỤC**

[PHẦN MỞ ĐẦU 1](#_Toc482667177)

[1. Lí do chọn đề tài 1](#_Toc482667178)

[2. Mục tiêu nghiên cứu 2](#_Toc482667179)

[3. Phương pháp nghiên cứu 2](#_Toc482667180)

[4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 3](#_Toc482667181)

[5. Kết cấu của chuyên đề 3](#_Toc482667182)

[CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC ĐỂ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NHTM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP WTO 4](#_Toc482667183)

[1.1 Cơ sở lí luận về năng lực cạnh tranh của NHTM 4](#_Toc482667184)

[1.1.1 Khái niệm cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh 4](#_Toc482667185)

[1.1.2 Các yếu tố môi trường tác động đến năng lực cạnh tranh của các NHTM ............................................................................................................5](#_Toc482667186)

[1.1.3 Sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM trong điều kiện hội nhập WTO 8](#_Toc482667187)

[1.2 Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM 9](#_Toc482667188)

[1.2.1 Đặc điểm kinh doanh của các NHTM 9](#_Toc482667189)

[1.2.2 Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của các NHTM 10](#_Toc482667190)

[1.3 Cơ hội và thách thức của các NHTM trong điều kiện hội nhập WTO 12](#_Toc482667191)

[1.3.1 Ảnh hưởng của cam kết mở cửa thị trường tài chính theo điều kiện hội nhập WTO đến các NHTM 12](#_Toc482667192)

[1.3.2 Cơ hội và thách thức của NHTM 13](#_Toc482667193)

[1.4 Kinh ngiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số NHTM khác 16](#_Toc482667194)

[1.4.1 Kinh nghiệm của NHTMCP Công Thương Việt Nam 16](#_Toc482667195)

[1.4.2 Kinh nghiệm của NHTMCP Á Châu 17](#_Toc482667196)

[CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP SACOMBANK 19](#_Toc482667197)

[2.1 Giới thiệu NHTM Sacombank 19](#_Toc482667198)

[2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển 19](#_Toc482667199)

[2.1.2 Thông tin cơ bản của NH 20](#_Toc482667200)

[2.1.3 Tầm nhìn và sứ mệnh 21](#_Toc482667201)

[2.1.4 Lĩnh vực kinh doanh 21](#_Toc482667202)

[2.1.5 Cơ cấu tổ chức của Sacombank 22](#_Toc482667203)

[2.2 Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sacombank 23](#_Toc482667204)

[2.2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của NH TMCP Sacombank giai đoạn 2012 – 2016 23](#_Toc482667205)

[2.2.2 Thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sacombank 24](#_Toc482667206)

[2.2.3 Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của NH TMCP Sacombank 31](#_Toc482667207)

[2.3 Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sacombank 37](#_Toc482667208)

[2.3.1 Những thành tựu đạt được 37](#_Toc482667209)

[2.3.2 Những mặt hạn chế và nguyên nhân yếu kém 40](#_Toc482667210)

[CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NH TMCP SACOMBANK TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP WTO 42](#_Toc482667211)

[3.1 Quan điểm phát triển của ngân hàng TMCP Sacombank để thích nghi với điều kiện hội nhập WTO 42](#_Toc482667212)

[3.2 Mục tiêu định hướng sự phát triển của ngân hàng đến năm 2020 42](#_Toc482667213)

[3.2.1 Mục tiêu phát triển kinh doanh 43](#_Toc482667214)

[3.2.2 Mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh 44](#_Toc482667215)

[3.3 Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sacombank đến năm 2020 45](#_Toc482667216)

[3.3.1 Giải pháp về năng lực tài chính và giảm thiểu rủi ro hoạt động của Sacombank 45](#_Toc482667217)

[3.3.2 Giải pháp về nguồn nhân lực 46](#_Toc482667218)

[3.3.3 Giải pháp về đầu tư và phát triển công nghệ 48](#_Toc482667219)

[3.3.4 Giải pháp về hoàn thiện chính sách Maketing 48](#_Toc482667220)

[3.3.5 Giải pháp phát triển sản phẩm và dịch vụ ngân hàng 49](#_Toc482667221)

[3.4 Kiến nghị 50](#_Toc482667222)

[3.4.1 Kiến nghị đối với ngân hàng nhà nước 50](#_Toc482667223)

[3.4.2 Kiến nghị đối với chính phủ 51](#_Toc482667224)

[KẾT LUẬN 53](#_Toc482667225)

[TÀI LIỆU THAM KHẢO 54](#_Toc482667226)

**DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng từ 2012 -2016……………………………………………………………………………..21

Bảng 2.2: Quy mô vốn và tổng tài sản từ năm 2012 – 2016……………………23

Bảng 2.3: Phân loại lao động tại Sacombank giai đoạn 2012-2016…………….26

Bảng 2.4: Thị phần của các NHTMCP năm 2016................................................30

Bảng 3.1: Dự báo tình hình tăng trưởng vốn huy động qua các năm...................43

Bảng 3.2: Dự báo tăng trưởng dư nợ cho vay qua các năm..................................44

**DANH MỤC HÌNH**

Hình 1.1: Mô hình 5 tác lực cạnh tranh của Michael E.Porter...............................6

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của NH Sacombank.....................................................20

Hình 2.2: Biểu đồ cơ cấu nhân sự của Sacombank năm 2016..............................27

Hình 2.3: Thị phần ngành ngân hàng năm 2016...................................................28

Hình 2.4: Trụ sở chính..........................................................................................33

# PHẦN MỞ ĐẦU

## Lí do chọn đề tài

Hiện nay, Việt Nam đã và đang dần hội nhập vào nền kinh tế thế giới và đặc biệt từ khi trở thành thành viên chính thức của WTO, nền kinh tế Việt Nam đã có những bước chuyển mình lớn. Tham gia vào sân chơi chung của thế giới đã tác động mạnh mẽ đến các ngành kinh tế trong nước, trong đó có ngành ngân hàng. Trong mối quan hệ quốc tế đó việc thắt chặt các mối quan hệ kinh tế giữa các quốc gia ngày càng cần thiết hơn bao giờ hết và đó là xu hướng tất yếu. Mọi thành phần kinh tế đều ra sức đầu tư và phát huy nguồn nhân lực của mình nhằm tạo sự phát triển bền vững và ngân hàng cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Một khi nền kinh tế phát triển thì vai trò của ngân hàng càng trở nên quan trọng, với chức năng là mạch máu lưu thông của nền kinh tế càng được thể hiện rõ nét.

Với nền kinh tế hiện nay, lĩnh vực ngân hàng cũng chịu sự tác động mạnh mẽ từ những thay đổi của môi trường bên ngoài, vấn đề mở cửa thị trường cho lĩnh vực dịch vụ ngân hàng đã tạo ra cam kết hội nhập WTO đã và đang tạo ra nhiều đối thủ cạnh tranh và sức ép cạnh tranh rất gay gắt cho các ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Do đó các NHTM cũng đang vươn lên tự hoàn thiện bản thân mình để đáp ứng được những yêu cầu ngày càng khắt khe của nền kinh tế thế giới để cùng hòa nhập với các hoạt động tài chính quốc tế. Hoạt động kinh doanh của các ngân hàng đã từng bước được đổi mới và phát triển ngày càng đa dạng đồng thời sự cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng trở nên gay gắt.

Để có đủ khả năng để cạnh tranh với các tổ chức tài chính khác, ngành ngân hàng nói chung và trong đó Sacombank nói riêng cần phải nhìn lại thực lực của bản thân, định hướng chiến lược đúng đắn và tìm mọi cách phát huy nội lực nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để tồn tại và phát triển. Mặt khác tiếp cận từ góc độ nội bộ ngân hàng Sacombank cho thấy năng lực cạnh tranh của ngân hàng còn một số điểm yếu kém đòi hỏi phải tích cực nghiên cứu tìm ra giải pháp giúp ngân hàng Sacombank nâng cao năng lực cạnh tranh.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc này tôi quyết định làm đề tài: ***“Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng Sacombank trong điều kiện hội nhập WTO”***, với mong muốn tìm ra giải pháp hỗ trợ ngân hàng vượt qua sức ép cạnh tranh và phát triển mạnh mẽ hơn trong thời gian tới.

## Mục tiêu nghiên cứu

- Làm rõ các nhân tố làm ảnh hưởng đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại trong điều kiện hội nhập WTO.

- Phân tích, đánh giá thực trạng để chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân hạn chế trong năng lực cạnh tranh của ngân hàng Sacombank.

- Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng Sacombank để thích nghi với những điều kiện hội nhập WTO trong thời gian tới.

## Phương pháp nghiên cứu

Trên căn bản của của các phương pháp luận quy nạp (hay nghiên cứu định tính), các phương pháp nghiên cứu được sử dụng để thực hiện đề tài này bao gồm:

* Phương pháp thu thập thông tin: áp dụng phương pháp nghiên cứu tại bàn để thu thập thông tin thứ cấp từ cơ sở dữ liệu của ngân hàng Sacombank và các nguồn thông tin khác từ niên giám thống kê, thông tin trên mạng…
* Phương pháp xử lí thông tin: phối hợp các phương pháp thống kê mô tả và quy nạp.

Công cụ xử lí thông tin: bảng tính điện tử excel…

## Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của ngân hàng Sacombank.

- Phạm vi nghiên cứu:

* Phạm vi không gian: Quan hệ thị trường của Sacombank được nghiên cứu trên phạm vi toàn quốc.
* Phạm vi thời gian: Chuỗi thời gian phân tích thực trạng được nghiên cứu tập trung vào giai đoạn 2012-2016, các mục tiêu phát triển kinh doanh dự báo đến năm 2020.

## Kết cấu của chuyên đề

Ngoài phần mở đầu và kết luận, chuyên đề được bố cục gồm 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở khoa học để nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại trong điều kiện hội nhập WTO.

Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Sacombank.

Chương 3: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Sacombank để thích nghi với điều kiện hội nhập WTO

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC ĐỂ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NHTM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP WTO

## Cơ sở lí luận về năng lực cạnh tranh của NHTM

### Khái niệm cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh

***Khái niệm cạnh tranh****.*

Theo Các Mác “Cạnh tranh là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản để giành những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa để thu được lợi nhuận siêu ngạch”. Hai tác giả P.S.Pindyck và D.L Rubinfeld trong cuốn kinh tế học vi mô cho rằng “Thị trường cạnh tranh hoàn hảo là thị trường có nhiều người mua và người bán; không có một cá nhân người mua hay người bán nào có ảnh hưởng đến giá cả”. Nhà kinh tế học P.Samuelson lại cho rằng “Cạnh tranh là sự kình địch giữa các doanh nghiệp với nhau để giành khách hàng thị trường”.

Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm (“Thị trường chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng định vị và phát triển doanh nghiệp”) thì “Cạnh tranh trong thị trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà phải mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn và mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không phải đối thủ cạnh tranh của mình”

Từ những định nghĩa trên có thể thấy về cơ bản thì cạnh tranh là một quá trình một chủ thể nỗ lực vượt qua đối thủ cạnh tranh của mình nhằm đạt một số mục tiêu nhất định.

***Khái niệm năng lực cạnh tranh.***

Năng lực cạnh tranh là những yếu tố nguồn lực nội bộ của doanh nghiệp, bao gồm: nhân lực, tài sản hữu hình, tài sản vô hình… trực tiếp tạo ra lợi thế cạnh tranh (là ưu thế vượt trội của sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh so với sản phẩm của đối thu cạnh tranh) trên cơ sở chất lượng tốt hơn tương đối và giá cả rẻ hơn tương đối… giữa năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh có mối quan hệ nhân quả (nhân là năng lực cạnh tranh càng mạnh thì quả là lợi thế cạnh tranh càng cao và ngược lại).

***Khái niệm lợi thế cạnh tranh.***

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cần phải xác định lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Lợi thế cạnh tranh là làm cho doanh nghiệp nổi bật hay khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Đó là những thế mạnh mà tổ chức có hoặc khai thác tốt hơn những đối thủ cạnh tranh.

Một doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh khi khả năng sinh lợi của nó lớn hơn mức trung bình của các công ty khác trong ngành. Những lợi thế được doanh nghiệp tạo ra và sử dụng cho cạnh tranh thì được gọi là lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh còn được hiểu như là các đặc điểm hay các biến số của sản phẩm hoặc nhãn hiệu, mà nhờ có chúng doanh nghiệp tạo ra một số tính trội hơn, ưu việt hơn so với những người cạnh tranh trực tiếp.

Lợi thế cạnh tranh coi là bên ngoài khi chúng ta dựa trên chiến lược phân biệt sản phẩm, hình thành nên giá trị cho người mua, hoặc bằng cách giảm chi phí sử dụng hoăc bằng cách tăng khả năng sử dụng. Lợi thế này tạo ra cho doanh nghiệp “Quyền lực thị trường”.

Lợi thế cạnh tranh bên trong dựa trên tính ưu việt của doanh nghiệp trong việc làm chủ chi phí sản xuất. Nó tạo nên giá trị cho người sản xuất bằng cách tạo ra cho doanh nghiệp một giá thành thấp hơn so với người cạnh tranh chủ yếu.

### Các yếu tố môi trường tác động đến năng lực cạnh tranh của các NHTM

* Các yếu tố môi trường vĩ mô:

***Yếu tố về kinh tế***: Yếu tố kinh tế luôn chứa đựng những cơ hội và đe dọa đối với các NHTM. Điều kiện kinh tế của các quốc gia trong khu vực và trên thế giới như tốc độ tăng trưởng, cơ cấu kinh tế… ảnh hưởng đến các biến số quan trọng như: lãi suất ngân hàng, tỉ lệ lạm phát, giá trị đồng USD trên thị trường thế giới, giá cả, chính sách tiền tệ, chính sách thuế khóa…

***Yếu tố chính phủ, chính trị và pháp luật***: Hệ thống quan điểm đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng ngoại giao của chính phủ và những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới. Các chính sách thuế, mức trợ cấp của chính phủ… sẽ tác động đến xu hướng, chủ trương hoạt động của các NHTM.

***Yếu tố văn hóa-xã hội***: Những thay đổi của các yếu tố như: trình độ văn hóa, lối sống, mức thu nhập bình quân đầu người, tỉ lệ dân thành thị, nông thôn… có ảnh hưởng quan trọng đến thị trường, sản phẩm,dịch vụ và tiêu thụ.

***Yếu tố tự nhiên****:* Những tác động của thiên nhiên có ảnh hưởng lớn đến các quyết định kinh doanh của các doanh nghiệp. Ngày nay các chính phủ càng quan tâm hơn đến các vấn đề về biến đổi khí hậu đồng thời nó cũng gây ra nhiều tổn thất cho các doanh nghiệp thậm chí dẫn tới phá sản.

***Yếu tố công nghệ, kỹ thuật****:* Sự tiến bộ của khoa học công nghệ có tác động mạnh lên các sản phẩm dịch vụ, vì vậy các doanh nghiệp cần phải xem xét công nghệ và kỹ thuật mình đang sử dụng có quá lạc hậu hay không. Bởi vì tiến bộ công nghệ có thể tạo ra nhiều lợi thế cạnh tranh mới, ưu việt hơn.

Nhận xét chung: Các yếu tố của môi trường vĩ mô có tác động mạnh mẽ lẫn nhau, vì vậy cần phải xem xét các mối quan hệ tổng thể từ đó dự báo và xây dựng các chính sách phù hợp với doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả cạnh tranh của doanh nghiệp.

* Các yếu tố môi trường vi mô:

Hình 1.1: **Mô hình 5 tác lực cạnh tranh của Michael E.Porter**

*Nguồn: Ngô Kim Thành(2015), Giáo trình Quản trị chiến lược, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.*

Khi phân tích môi trường vi mô, theo Michale E.Porter mô hình cơ bản và toàn diện là mô hình năm tác lực cạnh tranh bao gồm các yếu tố trong ngành và các yếu tố ngoại cảnh tác đối với doanh nghiệp. Nó quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành. Năm yếu tố cần phân tích là: đối thủ cạnh tranh hiện hữu, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ tiềm ẩn mới và sản phẩm thay thế.

***Đối thủ cạnh tranh hiện hữu****:* Trong lĩnh vực NH việc tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh của mình là vô cùng cần thiết để có thể tận dụng một cách tối đa lợi thế của mình nhằm tăng thị phần và chiếm hữu thị trường thông qua tăng cường cạnh tranh. Bên cạnh đó thì sự cạnh tranh sẽ thúc đẩy các NH cải tiến quy trình, công nghệ và không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của mình.

***Khách hàng****:* Đây là một thành phần của NH, khách hàng là người mua sản phẩm dịch vụ của NH nên việc khách hàng trung thành là một lợi thế lớn của NH. Sự trung thành của khách hàng dựa trên độ hài lòng của họ về các yếu tố: chất lượng dịch vụ, giá cả, thái độ phục vụ của nhân viên… Do đó các nhà quản trị cần phải có những quyết định sáng suốt nhằm giữ lại lượng khách hàng cũ đồng thời phát triển khách hàng mới.

***Nhà cung cấp****:* Các NH cũng có mối liên hệ với các nhà cung cấp về vật tư, công nghệ, vốn, nguồn lao động… Các nhà cung cấp có thể gây ra những áp lực cho NH nên việc nghiên cứu để hiểu biết thêm về các nhà cung cấp đồng thời sử dụng quyền lực khách hàng để giành thế chủ động cho mình là điều vô cùng cần thiết.

***Đối thủ tiềm ẩn mới****:* Đối thủ mới tham gia vào ngành có thể gây ra nguy cơ giảm lợi nhuận cho doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác năng lực sản xuất mới nhằm chiếm lĩnh thị trường và tăng thị phần. Do vậy nên mỗi NH đều phải tạo cho mình một rào cản pháp lí dựa trên các lợi thế về quy mô, nguồn tài chính, công nghệ kỹ thuật… để có thể đủ mạnh đứng trên thị trường.

***Sản phẩm thay thế****:* Cũng như các lĩnh vực kinh doanh khác NH cũng cần phải không ngừng đổi mới các sản phẩm dịch vụ của mình nhằm đáp ứng thị hiếu của khách hàng. Muốn đạt được thành công, các NH cần chú ý dành nguồn lực để phát triển hoặc vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

Môi trường vi mô là môi trường gắn trực tiếp với các doanh nghiệp và phần lớn các hoạt động cạnh tranh xảy ra trong môi trường này. Khi nguy cơ của yếu tố nào trong môi trường này tăng cao thì lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ giảm. Vì vậy, các nhà chiến lược cần đưa ra các giải pháp chiến lược phù hợp để NH thích ứng tốt với môi trường này.

### Sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM trong điều kiện hội nhập WTO

Trong nền kinh tế hiện nay, để có thể tồn tại và phát triển các NHTM cần phải tạo cho mình một khả năng chống lại các thế lực cạnh tranh một cách hiệu quả. Với việc thực hiện lộ trình cam kết kinh tế trong lĩnh vực tài chính, hệ thống NHTM Việt Nam sẽ đón nhận nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức và khó khăn. Do vậy hệ thống NHTM cần chuẩn bị “sức khỏe” để cạnh tranh khi các ngân hàng nước ngoài gia nhập vào Việt Nam ngày càng nhiều.

Việc nâng cao năng lực cạnh tranh của từng NH sẽ góp phần vào nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành. Từ đó, sẽ tạo ra được những sản phẩm dịch vụ tốt hơn, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia, cuộc sống người dân ngày càng được cải thiện. Vì thế, bên cạnh việc nâng cao năng lực cạnh tranh của từng NH, nhà nước phải nhanh chóng hoàn thiện hệ thống pháp luật, chính sách nhằm tạo môi trường kinh doanh công bằng cho cả NH trong nước lẫn NH nước ngoài. Đặc biệt trong nền kinh tế thị trường đặc trưng cơ bản là cạnh tranh, năng lực cạnh tranh quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thì việc nâng cao năng lực cạnh tranh lại cần thiết hơn, vì vậy bản thân các NH cần phải tích cực tìm ra các biện pháp thích hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh giúp bản thân doanh nghiệp vượt lên trên các đối thủ, đồng thời giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành, quốc gia.

## Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM

### Đặc điểm kinh doanh của các NHTM

NHTM là một doanh nghiệp đặc biệt, nét đặc biệt của doanh nghiệp NH so với các loại hình doanh nghiệp khác được thể hiện cụ thể ở những điểm sau:

* Lĩnh vực kinh doanh của NH là tiền tệ, tín dụng và dịch vụ NH. Đây là lĩnh vực kinh doanh đặc biệt vì trước hết nó liên quan mật thiết đến tất cả các ngành khác, liên quan đến các lĩnh vực trong đời sống kinh tế xã hội. Chất liệu kinh doanh của NH là tiền tệ mà tiền tệ là do nhà nước trực tiếp quản lý và điều phối, là công cụ để nhà nước điều chỉnh nền kinh tế vĩ mô, nó quyết định đến sự phát triển hay suy thoái của một nền kinh tế, vì vậy tiền tệ được quản lý rất chặt chẽ.
* Là một doanh nghiệp mà vốn kinh doanh chủ yếu dược huy động từ bên ngoài trong khi đó nguồn vốn của chủ sở hữu lại rất ít. Tài sản của NH chủ yếu là tài sản đặc biệt ồn tại dưới các hình thức như: kỳ phiếu, cổ phiếu, hợp đồng tín dụng và các loại giấy tờ có giá trị khác. Ngoài ra NHTM còn có hệ thống cơ sở giao dịch trải rộng theo không gian thị trường rất lớn.
* Hoạt động kinh doanh của NHTM chịu sự chi phối rất lớn của chính sách tiền tệ của nhà nước chẳng hạn như việc nhà nước điều hành lãi suất thông qua chính sách tiền tệ, các NHTM ấn định lãi suất kinh doanh (lãi suất huy động và lãi suất cho vay) dựa trên cơ chế điều hành lãi suất của ngân hàng trung ương. Tuy nhiên, ở mỗi nước NHTW căn cứ vào luật định, điều kiện và bối cảnh phát triển kinh tế – xã hội, thị trường tài chính – tiền tệ ở mỗi nước cũng như địa vị pháp lý của NHTW, mục tiêu của chính sách tiền tệ để áp dụng cơ chế điều hành lãi suất phù hợp trong từng thời kỳ nhằm ổn định và phát triển thị trường tiền tệ, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động ngân hàng và sự phân bổ có hiệu quả các nguồn vốn trong nền kinh tế.
* NHTM là một trung gian tín dụng, đóng vai trò một tổ chức trung gian đứng ra huy động nguồn vốn nhàn rỗi hiện có trên thị trường, biến nó thành nguồn vốn tín dụng để thực hiện cho vay, đáp ứng các nhu cầu sử dụng vốn để kinh doanh của các doanh nghiệp cũng như tiêu dùng của người dân. Như vậy có thể nói NHTM là cầu nối giữa những chủ thể thừa vốn và những chủ thể thiếu vốn trong thị trường.

### Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của các NHTM

**Chỉ tiêu chiếm lĩnh thị phần**:Thị phần thể hiện được phần nào sức mạnh của các NH trên thị trường, nó được dùng để so sánh khả năng cạnh tranh giữa NH này với NH khác. Thông qua sự biến động của thị trường các NH cần phải biết được thị phần của mình đang ở mức nào để có những mục tiêu và chiến lược trong cuộc chạy đua tài chính.

Thị phần (market share) là tỉ lệ phần trăm về thị trường mà một NH nắm giữ so với tổng quy mô thị trường. Ngân hàng có thị phần cao nhất được xem là thương hiệu dẫn đầu. Thị phần là một trong những tiêu chí đánh giá mức độ thành công của doanh nghiệp. Thị phần của một NH được tính như sau:

**Thị phần = R/MS.** Trong đó: MS là quy mô thị trường, R là doanh số của NH.

**Chỉ tiêu năng lực tài chính**: Làn sóng chuyển dịch nguồn vốn từ các nước phát triển sang các nước đang phát triển đang một ngày càng rầm rộ hơn và trên hết Việt Nam là một quốc gia nhận được nguồn vốn này rất nhiều vì vậy các NHTM bị đặt dưới một áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Năng lực tài chính là thước đo sức mạnh của các NH tại một thời điểm nhất định và được thể hiện qua các yếu tố sau: (1) quy mô vốn tự có đây là nguồn vốn cho thấy được độ uy tín của một NH, khi một NH có vốn tự có cao thì độ tin tưởng của khách hàng cao hơn và ngược lại. (2) Khả năng sinh lời cho thấy được kết quả hoạt động kinh doanh của NH và cho thấy khả năng cạnh tranh với các đối thủ khác…

**Chỉ tiêu khả năng ứng dụng công nghệ***:* Trong lĩnh vực NH công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc cạnh tranh giữa NH này với NH kia. Không những thế công nghệ còn góp phần tạo nên những chuyển biến mang tính độc đáo và tiện ích hơn cho các sản phẩm dịch vụ truyền thống đồng thời cho ra đời các sản phẩm dịch vụ mới đáp ứng hầu hết nhu cầu của đại đa số khách hàng. Đặc biệt là sự phát triển của dịch vụ E-Banking tạo nên một nét riêng cho các NHTM.

**Chỉ tiêu nguồn nhân lực**: Đây là yếu tố có liên quan trực tiếp đến toàn bộ NH, là bộ phận trực tiếp gặp gỡ và giao dịch với khách hàng đồng thời cũng là yếu tố quan trọng trong việc tìm ra các giải pháp hay sáng kiến mới cho NH giúp NH nâng cao khả năng cạnh tranh. Còn đối với cán bộ quản lý, đưa ra được các giải pháp giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lưc.

**Chỉ tiêu danh tiếng, uy tín và khả năng hợp tác**: Uy tín của NH được hình thành sau một thời gian hoạt động lâu dài được thể hiện thông qua sự trung thành của khách hàng, đây là chỉ tiêu quan trọng mà không phải bất cứ NH nào cũng có thể xây dựng được, nó giúp NH vươn lên và tăng khả năng cạnh tranh so với các NH khác.

**Chỉ tiêu trình độ năng lực quản lý và điều hành***:* Năng lực quản lý và điều hành của ban quản trị quyết định các chiến lược và phương hướng hoạt động của NH, một quyết định đúng đắn là kịp thời của ban quản trị sẽ giúp NH tăng được khả năng cạnh tranh cũng như đem lại nguồn lợi nhuận lớn và ngược lại nếu như ban quản trị thụ động không có ý sáng tạo dễ đưa NH vào lối mòn cũ, trì trệ không phát triển dẫn đến không theo kịp các đối thủ cạnh tranh và dễ dẫn đến phá sản.

**Chỉ tiêu quản trị rủi ro:** Xu thế hội nhập quốc tế đòi hỏi các NHTM Việt Nam phải đáp ứng các yêu cầu quản trị nói chung và quản trị rủi ro nói riêng theo chuẩn mực quốc tế, quản trị rủi ro vẫn là một chức năng khá mới mẻ đối với các NHTM Việt Nam. Giải quyết các vấn đề rủi ro trong ngân hàng không chỉ đơn giản là chi phí thực hiện kinh doanh mà còn là con đường để hiểu rõ hơn hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Các NH đã nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống quản trị rủi ro cũng như mối liên hệ giữa quản trị rủi ro và lợi nhuận. Một NH quản lí rủi ro tốt nghĩa là NH đó có sức đề kháng tốt, ít bị ảnh hưởng bởi những tác động không lường trước được và có khả năng đưa ra những hành động kịp thời, hạn chế thấp nhất tổn thất cho NH.

## Cơ hội và thách thức của các NHTM trong điều kiện hội nhập WTO

### Ảnh hưởng của cam kết mở cửa thị trường tài chính theo điều kiện hội nhập WTO đến các NHTM

1. ***Cam kết cho các NH nước ngoài được đầu tư mua cổ phần của các NH trong nước.***

Theo như cam kết ngày 1/4/2017 các tổ chức tín dụng (TCTD) nước ngoài được phép thành lập NH 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam. Tuy nhiên, để mở một chi nhánh NHTM tại Việt Nam, NH mẹ phải có tổng tài sản hơn 20 tỷ USD vào cuối năm trước khi mở chi nhánh, thời hạn hoạt động cũng nâng lên là 99 năm so với trước đây là 20 năm. Nhờ có cam kết này NHTM Việt Nam có những thuận lợi vô cùng lớn song cũng tồn tại những thách thức nhất định.

1. ***Cam kết tạo môi trường kinh doanh thuận lợi cho các nhà cung cấp dịch vụ tài chính.***

Các TCTD nước ngoài tại Việt Nam được cung cấp hầu hết các dịch vụ ngân hàng như: cho vay, nhận tiền gửi, cho thuê tài chính, buôn bán ngoại tệ…Tuy nhiên các chi nhánh NH nước ngoài không được mở các điểm giao dịch ngoài trụ sở chi nhánh nhưng được lắp đặt và vận hành các máy tự động giao dịch ATM và phát hành thẻ tín dụng như các NH trong nước.

Xét dưới mức độ cạnh tranh sau khi hội nhập các NH Việt Nam chịu những tác động tích cực và tiêu cực từ môi trường kinh doanh quốc tế.

### Cơ hội và thách thức của NHTM

* *Cơ hội:*

*Thứ nhất*, việc mở cửa và hội nhập trong lĩnh vực ngân hàng ngoài việc cho phép các NHTM trong và ngoài nước được hoạt động kinh doanh, cạnh tranh và lớn mạnh trong một sân chơi công bằng và bình đẳng hơn còn tạo điều kiện thuận lợi cho các NHTM trong nước thâm nhập thị trường quốc tế và mở rộng hoạt động kinh doanh. Hội nhập còn đem lại cho ngành ngân hàng Việt Nam những cơ hội trao đổi, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực hoạch định chính sách tài chính, tiền tệ, quản lý ngoại hối, thanh tra, giám sát phòng ngừa rủi ro và thanh toán, từ đó nâng cao vị thế và uy tín của các NHTM Việt Nam trong các giao dịch tài chính ngân hàng quốc tế, điều vốn là hạn chế của các NHTM Việt Nam hiện nay.

*Thứ hai*, sự tham gia thị trường của các NHTM nước ngoài không chỉ làm gia tăng mức độ cạnh tranh mà còn gia tăng sự lành mạnh và an toàn của toàn bộ hệ thống NHTM. Mặt khác, thông qua hội nhập, các NHTM Việt Nam có cơ hội tiếp cận với vốn, công nghệ, kinh nghiệm và trình độ quản lý của các NHTM phát triển trên thế giới. Bên cạnh đó, để nâng cao chất lượng hoạt động kinh doanh và theo kịp yêu cầu phát triển của thị trường trong và ngoài nước, các NHTM trong nước phải chủ động thực hiện cơ cấu lại tổ chức theo hướng hợp lý và chuyên nghiệp hơn, tăng năng lực tài chính, thực hiện chuyên môn hóa sâu hơn các nghiệp vụ ngân hàng, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ. Đó là những điều kiện quan trọng để các NHTM Việt Nam hoạt động kinh doanh hiệu quả và đứng vững trong cạnh tranh.

*Thứ ba*, hội nhập sẽ tạo ra động lực thúc đẩy công cuộc đổi mới và nâng cao tính minh bạch, tính tự chịu trách nhiệm của hệ thống NHTM Việt Nam để đáp ứng yêu cầu của hội nhập và thực hiện các cam kết, qua đó nâng cao hiệu quả điều hành trong lĩnh vực tiền tệ, ngân hàng.

*Thứ tư*, hội nhập sẽ giúp các NHTM Việt Nam có cơ hội tiếp cận và phát triển đa dạng các dịch vụ và tiện ích ngân hàng mới hiện đại, mở rộng hoạt động kinh doanh đồng thời không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng để cạnh tranh tốt hơn. Đổi mới sẽ tạo ra động lực cho sự phát triển trong hoạt động kinh doanh của các NHTM Việt Nam.

*Thứ năm*, việc hội nhập cũng đòi hỏi môi trường pháp lý phải được cải thiện hơn để thực hiện các cam kết quốc tế, tạo môi trường đầu tư hấp dẫn, khuyến khích các luồng vốn chảy vào trong nước thông qua đầu tư trực tiếp và đầu tư gián tiếp nước ngoài, tạo cơ hội để các NHTM cho vay và huy động vốn lớn hơn.

* *Thách thức*:

Mặc dù trong thời gian qua, hệ thống NHTM đã có những bước phát triển nhất định song khoảng cách giữa các NHTM trong nước và NHTM trong khu vực và trên thế giới vẫn còn rất lớn về mọi phương diện. Vì vậy, khi hội nhập, hệ thống NHTM Việt Nam cũng gặp phải những thách thức và sức ép không nhỏ.

*Thứ nhất*, các NHTM Việt Nam hiện nay có tiềm lực tài chính nhỏ bé, chất lượng tài sản thấp, danh mục sản phẩm dịch vụ còn nghèo nàn, chất lượng sản phẩm dịch vụ chưa cao, cơ cấu tổ chức chưa thực sự hợp lý và chưa chuyên nghiệp, trình độ quản lý điều hành còn thấp, công nghệ ngân hàng còn có khoảng cách đáng kể so với trình độ của khu vực và thế giới. Các NHTM Việt Nam hiện nay chỉ có lợi thế về mạng lưới chi nhánh phân phối sản phẩm dịch vụ và khách hàng rộng rãi, am hiểu về tập quán địa phương và môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, đây không phải là những lợi thế lâu dài, mang tính quyết định và sẽ mất dần đi khi lĩnh vực ngân hàng thực sự tự do hóa hoàn toàn.

*Thứ hai*, hội nhập sẽ mang lại sự cạnh tranh gay gắt và khốc liệt trên thị trường ngân hàng Việt Nam. Các NHTM nước ngoài hiện chỉ nắm giữ thị phần thiểu số trên thị trường tài chính ngân hàng Việt Nam nhưng sẽ có ưu thế gần như toàn diện trong tương lai khi mà các quy định hạn chế của Nhà nước Việt Nam đối với các NHTM và TCTD nước ngoài được nới lỏng dần để thực hiện cam kết mở cửa thị trường trong lĩnh vực ngân hàng.

*Thứ ba*, hội nhập kinh tế quốc tế làm tăng các giao dịch vốn và rủi ro của hệ thống ngân hàng, trong khi cơ chế quản lý chưa hoàn thiện, nhất là cơ chế thanh tra, giám sát, thiếu sự phối hợp chặt chẽ, đồng bộ giữa các bộ ngành liên quan sẽ là một thách thức không nhỏ đối với các NHTM Việt Nam. Nếu như năng lực quản lý và lập pháp không theo kịp và không lường trước được sự phát triển nhanh chóng của các giao dịch tài chính - ngân hàng, sẽ có 2 khả năng xảy ra: Hoặc là ngành ngân hàng mất khả năng kiểm soát dẫn tới khủng hoảng hoặc quốc gia sẽ tái áp dụng các hạn chế để duy trì kiểm soát. Cả 2 trường hợp này đều có hại cho sự phát triển của ngành ngân hàng.

*Thứ tư*, hội nhập đòi hỏi các NHTM Việt Nam phải có một nguồn nhân lực không chỉ có chuyên môn cao về nghiệp vụ ngân hàng mà còn phải am hiểu Luật thương mại quốc tế và được trang bị đầy đủ những kiến thức và kỹ năng nghiên cứu, phân tích, đánh giá và dự báo theo mô hình và chuẩn mực quốc tế, trong khi nguồn nhân lực của các NHTM Việt Nam còn rất yếu kém về các kiến thức và kỹ năng trên. Đây là một khó khăn lớn cho các NHTM Việt Nam.

*Thứ năm*, khả năng kiểm soát tiền tệ còn nhiều hạn chế của NHNN Việt Nam trong điều kiện mở cửa thị trường tài chính ngân hàng cũng rất dễ gây ra những rủi ro hệ thống cho các NHTM Việt Nam. Để tránh được rủi ro này, công tác thanh tra, giám sát vĩ mô và giám sát từ xa của NHNN đòi hỏi phải có năng lực lớn và dựa trên tiêu chuẩn thanh tra, giám sát quốc tế, điều mà NHNN Việt Nam chưa có được.

Tận dụng được các cơ hội và loại bỏ được các thách thức sẽ giúp các NHTM Việt Nam tồn tại và tăng khả năng cạnh tranh trên đấu trường quốc tế.

## Kinh ngiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số NHTM khác

### Kinh nghiệm của NHTMCP Công Thương Việt Nam

Ngân hàng Công Thương Việt Nam được thành lập từ năm 1988, còn có tên gọi là VietinBank. Trước đây, VietinBank từng thuộc NH nhà nước. Đến thời điểm hiện tại, đây là một NHTM lớn, được ví là trụ cột của ngành NH ở Việt Nam.ViettinBank có hệ thống mạng lưới trải rộng khắp cả nước. Trong đó, NH có một cơ sở giao dịch, 151 chi nhánh và hơn 1000 phòng giao dịch.

Hiện nay NH TMCP Công Thương Việt Nam có được năng lực cạnh tranh cao đến vậy cũng nhờ những nguyên nhân sau:

*Thứ nhất*, VietinBank cung cấp sản phẩm dịch vụ tài chính ngân hàng hiện đại, tiện ích, tiêu chuẩn quốc tế. VietinBank luôn song hành với sự đổi mới của nền kinh tế, góp phần nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp, trở thành địa chỉ tin cậy cung ứng vốn cho các dự án trọng điểm quốc gia, các ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước trong bối cảnh hội nhập kinh tế. VietinBank cam kết mang đến những giải pháp tài chính toàn diện cùng phong cách phục vụ chuyên nghiệp, hiệu quả, đáp ứng tốt nhất nhu cầu đa dạng của quý khách hàng và đối tác.

*Thứ hai*, VietinBank có hệ thống chiến lược đánh vào lợi ích của khách hàng luôn đặt lợi ích của khách hàng lên hàng đầu, thực hiện tố các công tác an sinh xã hội, thể hiện trách nhiệm đối với xã hội và cộng đồng nên đã lấy được đa số lòng tin của khách hàng, sự trung thành của một lượng khách hàng lớn đã tạo nên sự thành công của VietinBank ngày hôm nay.

*Thứ ba*, VietinBank có đội ngũ nhân viên trẻ đầy kinh nghiệm cùng với phong cách phục vụ chuyên nghiệp đem lại cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất của NH. Ban lãnh đạo của NH đưa ra những chiến lược cũng như chính sách đãi ngộ với cán bộ nhân viên nên nguồn nhân lực của VietinBank luôn ổn định qua các năm, sự trung thành và sáng tạo của nhân viên góp phần lớn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VietinBank.

### Kinh nghiệm của NHTMCP Á Châu

Là một NH có thời gian hoạt động khá lâu trên thị trường tài chính Việt Nam tính tới thời điểm hiện tại NHTM Á Châu đã đạt được một số thành tựu: từ năm 2007 đến năm 2010 được xem là NH tốt nhất Việt Nam, ACB đẩy nhanh việc mở rộng mạng lưới hoạt động, đã thành lập mới và đưa vào hoạt động 223 chi nhánh, phòng giao dịch, tăng từ 58 đơn vị vào cuối năm 2005 lên 281 đơn vị vào cuối năm 2010. ABC đa dạng hóa hoạt động, thành lập công ty cho thuê tài chính ABC, cũng như tăng cường hợp tác với các đối tác để nâng cấp NH cốt lõi. ACB tăng trưởng khá cao và đều đặn trong những năm qua phải kể đến những nguyên nhân sau:

*Thứ nhất*, những người sáng lập ACB có năng lực tài chính, học thức kinh nghiệm thương trường, cùng chia sẻ một nguyên tắc là “quản lý sự phát triển của doanh nghiệp an toàn, hiệu quả”, đây là yếu tố then chốt giúp ACB hoạt động trong 24 năm qua.

*Thứ hai,* là NHTM cổ phần đầu tiên của Việt Nam phát hành thẻ tín dụng quốc tế Mastercard và Visa, đây là lợi thế cho ACB trong việc chiếm lĩnh khách hàng trên thị trường với sản phẩm thẻ đặc trưng của mình.

*Thứ ba,* ACB áp dụng chiến lược đa dạng hóa để từng bước trở thành nhà cung cấp tài chính toàn diện thông qua các hoạt động như: Cung cấp và tăng cường quan hệ với các công ty bảo hiểm để phối hợp cung cấp các giải pháp tài chính cho khách hàng; Nghiên cứu thành lập công ty phát hành thẻ, công ty tài trợ mua xe; Thực hiện hoạt động ngân hàng đầu tư…

# CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP SACOMBANK

## Giới thiệu NHTM Sacombank

### Quá trình hình thành và phát triển

NH TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) được thành lập ngày 5/12/1991, Sacombank được hoạt động trên cơ sở chuyển từ NH Phát Triển Kinh Tế Gò Vấp và sáp nhập ba hợp tác xã tín dụng Tân Bình - Thành Công - Lữ Gia. Vào giai đoạn đó cả 4 đơn vị này đều trong gian đoạn tài chính khó khăn.

Giai đoạn 2001-2005: Hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kinh tế và mục tiêu phát triển kế hoạch 5 năm. NH bước đầu phát triển thành công mô hình hợp tác liên doanh, liên kết thông qua việc góp vốn thành lập công ty liên doanh quản lý quỹ - Công ty chứng khoán – Công ty bảo hiểm… Bước đầu khai trương NH dành cho phụ nữ: đây là mô hình đặc thù dành riêng cho phụ nữ đầu tiên tại Việt Nam được Sacombank triển khai với sứ mệnh “Vì sự tiến bộ của phụ nữ Việt Nam hiện đại”.

Giai đoạn 2006-2009: Trở thành NH đầu tiên niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Việt Nam, tăng vốn điều lệ lên 2.080 tỷ đồng. Khai trương chi nhánh tại Lào và đây là bước đầu trong việc chinh phục thị trường Đông Dương, đồng thời góp phần vào việc hợp tác thương mại, đầu tư giữa hai nước Việt - Lào ngày càng tốt đẹp hơn. Trên nền tảng sự thành công của chi nhánh ở Lào Sacombank tiếp tục mở rộng chi nhánh sang Campuchia.

Giai đoạn 2010-2016: Thành lập NH 100% vốn nước ngoài tại Campuchia sự kiện trọng đại này đánh dấu bước chuyển tiếp giai đoạn mới của chiến lược phát triển và nâng cao năng lực hoạt động của Sacombank trong thị trường Campuchia nói riêng và thị trường Đông Dương nói chung. Đưa vào sử dụng hệ thống Internet Banking mới với nhiều chức năng hiện đại và vượt trội.

Qua 24 năm hoạt động và phát triển, đến nay Sacombank đã đạt vốn điều lệ khoảng 18.852 tỷ đồng và trở thành NHTM hàng đầu Việt Nam với hơn 530 điểm giao dịch trên toàn khu vực Đông Dương.

### Thông tin cơ bản của NH



**NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN**

Tên giao dịch: NGÂN HÀNG SÀI GÒN THƯƠNG TÍN

Mã số thuế: 0301103908

Địa chỉ: Trụ sở chính 266-268 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, phường 8, quận 3, TP.Hồ Chí Minh.

Đại diện pháp luật: Chủ tịch Hội đồng Quản trị Kiều Hữu Dũng.

Ngày cấp giấy phép: 5/12/1991

Email: [ifo@Sacombank.com](mailto:ifo@sacombank.com)

Website: www.Sacombank.com.vn

Vốn điều lệ: 18.520 tỷ đồng

Lực lượng lao động: 12.750 người

### Tầm nhìn và sứ mệnh

*Tầm nhìn:* Phấn đấu trở thành NH bán lẻ hiện đại đa năng hàng đầu Việt Nam và khu vực Đông Dương trong giai đoạn 2016-2020.

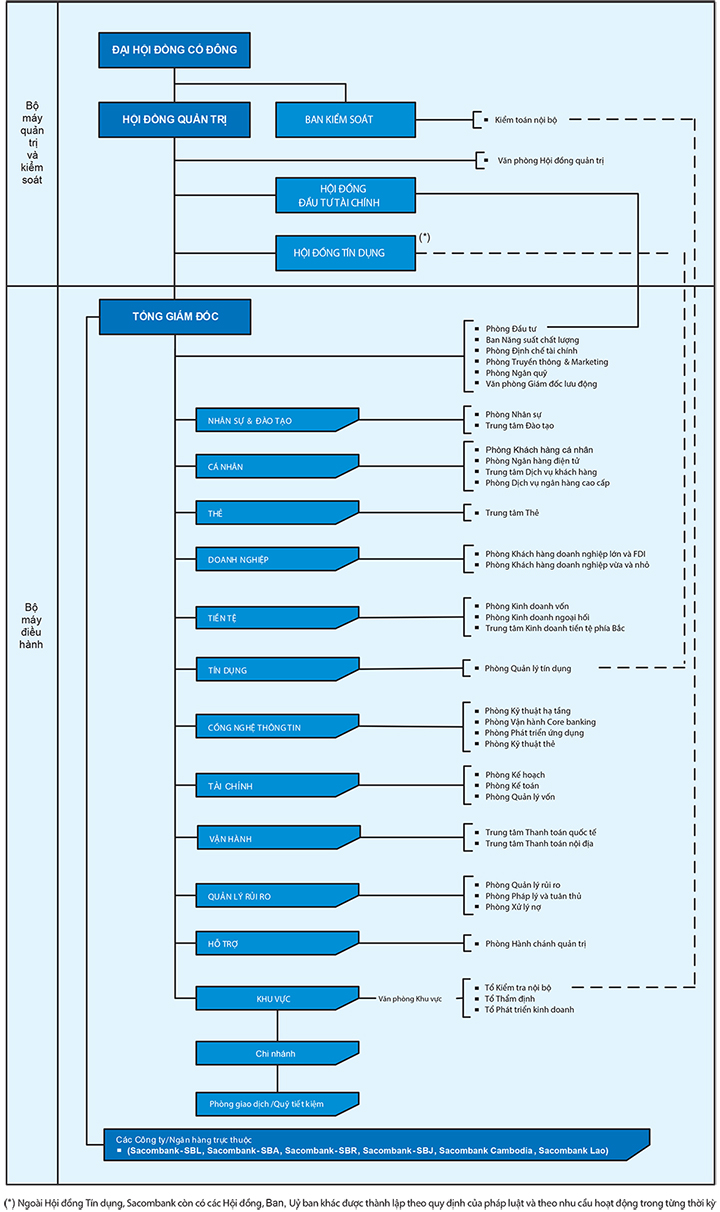
*Sứ mệnh:* Tối ưu giải pháp tài chính trọn gói, hiện đại và đa tiện ích cho khách hàng.

Tối đa hóa giá trị gia tăng cho các đối tác, nhà đầu tư và cổ đông. Đồng thời mang lại giá trị về nghề nghiệp, sự thịnh vượng cho đội ngũ công nhân viên chức, để đồng hành cùng sự phát triển của cộng đồng xã hội.

### Lĩnh vực kinh doanh

Hoạt động trung gian tiền tệ. Trong đó các hoạt động chính bao gồm: huy động vốn ngắn hạn, trung và dài hạn dưới hình thức tiền gửi có kỳ hạn, không kỳ hạn và chứng chỉ tiền gửi, tiếp nhận vốn đầu tư của các tổ chức trong nước, vay vốn của các tổ chức tín dụng khác, cho vay ngắn hạn, trung và dài hạn, hùn vốn và liên doanh theo pháp luật, làm dịch vụ thanh toán giữa các khách hàng, kinh doanh ngoại tệ, vàng bạc, thanh toán quốc tế, huy động vốn từ nước ngoài và các dịch vụ khác.

### Cơ cấu tổ chức của Sacombank

  
*Nguồn:* [*www.Sacombank.com.vn*](http://www.Sacombank.com.vn)Hình 2.1: **Cơ cấu tổ chức của NH Sacombank**

## Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sacombank

### Kết quả hoạt động kinh doanh của NH TMCP Sacombank giai đoạn 2012 – 2016

Bảng 2.1: **Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng từ 2012-2016**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *ĐVT: tỷ đồng* | | | | | |
| **Năm tài chính** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| Doanh thu thuần | 6.495,6 | 6.627,4 | 6.564,7 | 6.614,9 | 5.119,5 |
| Lãi/lỗ từ các hoạt động dịch vụ | 636,3 | 947,9 | 948,5 | 1.171,5 | 1.418,5 |
| Lãi/lỗ từ các hoạt động khác | 90,2 | 96,4 | 153,2 | 546,2 | 229,8 |
| Lợi nhuận trước thuế | 1.314,6 | 2.960,7 | 2.826,3 | 1.496,6 | 531,8 |
| Lợi nhuận sau thuế | 987,5 | 2.229,2 | 2.206,5 | 1.146,3 | 372,6 |
| Lợi nhuận cho các cổ đông | 714,4 | 2.229,2 | 2.206,5 | 1.146,2 | 372,6 |
| *Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo tài chính của Sacombank*. | | | | | |

Từ kết quả doanh thu cho thấy kết quả hoạt động kinh doanh của NH có tăng trưởng, tuy nhiên tăng trưởng không cao và không đồng đều. Có thể thấy được doanh thu của giai đoạn 2013-2014 và 2015-2016 tăng trưởng âm. Doanh thu năm 2016 giảm 22% so với năm 2015 và là giai đoạn có tăng trưởng thấp nhất nguyên nhân là do năm này Sacombank quyết định sáp nhập NH TMCP Phương Nam vì vậy còn gặp nhiều vấn đề trong quá trình giải quyết và hoạt động kinh doanh. Doanh thu năm 2013 đạt cao nhất trong vòng năm năm từ năm 2012-2016, đạt 6,627,437 triệu đồng tăng 1,02 lần so với cùng kỳ năm 2013 chứng tỏ hoạt động của NH có hiệu quả nhưng không cao. Nhìn chung NH hoạt động có hiệu quả, tuy nhiên cần phải nỗ lực, cố gắng nhiều hơn nữa trong thời gian tới để nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của mình.

### Thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sacombank

Trong thực tế thị trường hiện nay, nâng cao năng lực cạnh tranh là yếu tố sống còn của các doanh nghiệp Việt Nam bởi vì cạnh tranh ngày càng gay gắt, không những phải cạnh tranh với các NH trong nước mà còn phải cạnh tranh với các TCTD nước ngoài với những thế mạnh về vốn, công nghệ đã đang và sẽ đi vào Việt Nam trong thời gian sắp tới. Để nâng cao năng năng lực cạnh tranh bản thân các NH cần phải đưa ra các chiến lược cụ thể và đúng đắn để giúp NH vượt qua được các khó khăn hiện tại đồng thời tăng vị thế của NH trên thị trường.

* Thương hiệu:

Là một trong những NH đi đầu trong việc cung cấp những sản phẩm dịch vụ, tiện ích, đa dạng trên thị trường, NH TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) ngày càng khẳng định đây là một thương hiệu mạnh với hàng loạt giải thưởng liên quan tới thương hiệu trong các năm. Các giải thưởng thương hiệu trên là do các cơ quan như VnExpress, hiệp hội doanh nghiệp Đông Nam Á, Bộ Công Thương, thời báo kinh tế trực tiếp thăm dò người tiêu dùng đối với các doanh nghiệp.

* Năng lực tài chính:

Theo quy định tại nghị định số 141/2006/NĐ-CP ngày 22/11/2016 đến ngày 31/12/2010 các NHTM phải có mức vốn điều lệ tối thiểu là 3.000 tỷ đồng.

Từ khi thành lập cho đến nay Sacombank không ngừng tăng vốn điều lệ để đáp ứng kịp thời vốn cho các hoạt động kinh doanh. Vốn điều lệ tính tới ngày 3/3/2017 đạt mức xấp xỉ 19.000 tỷ đồng tăng gấp 2 lần so với năm 2010 (9.179 tỷ đồng). Vốn điều lệ là yếu tố then chốt để tăng năng lực tài chính, tăng nội lực, là tài sản để đầu tư và phát triển kinh doanh. Tốc độ tăng vốn điều lệ của Sacombank là rất ấn tượng, nguồn tăng vốn chủ yếu từ việc phát hành thêm cổ phần bán cho các cổ đông, chia thặng dư vốn từ các đợt phát hành, chia cổ tức từ cổ phiếu. Sacombank là một trong những NHTM có vốn điều lệ lớn tại Việt Nam.

Song song đó quy mô vốn chủ sở hữu và tổng tài sản của Sacombank cũng ngày được gia tăng. Lợi thế về năng lực tài chính cho phép Sacombank đáp ứng có quy định về an toàn vốn, tămg khả năng đáp ứng nhu cầu về vốn cho các khách hàng cần lượng vốn lớn, đồng thời đáp ứng được nhu cầu cho việc đầu tư phát triển công nghệ tăng năng lực cạnh tranh cho NH.

Bảng 2.2: **Quy mô vốn và tổng tài sản từ năm 2012 - 2016**

Đơn vị: tỷ đồng

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năm tài chính** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| **Tổng tài sản** | 151.282 | 160.170 | 188.678 | 214.550 | 300.300 |
| **Vốn điều lệ** | 10.740 | 12.425 | 12.425 | 14.510 | 18.852 |
| **Vốn CSH** | 13.414 | 135.968 | 165.833 | 19.900 | 22.568 |
| *Nguồn: Báo cáo tài chính Sacombank*. | | | | | |

Nếu so sánh vốn điều lệ với các NHTM cạnh tranh thì tính đến cuối năm 2015, Sacombank đang đứng thứ 5 trong top các NHTM có vốn mạnh nhất sau Viettinbank, BIDV, Agribank, Vietcombank. Điều này giúp Sacombank có lợi thế trong quá trình cạnh tranh tín dụng, huy động. Quy mô vốn cao trong khối các NHTM giúp Sacombank tăng năng lực cạnh tranh một cách đáng kể.

Đáp ứng được điều kiện về vốn của NHNN là một trong những yếu tố then chốt giúp Sacombank tăng năng lực cạn tranh và chiếm lĩnh được thị trường.

* Năng lực công nghệ

Công nghệ có ảnh hưởng lớn đến đặc tính sản phẩm dịch vụ của NH, công nghệ còn là yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của mỗi NH trong nền kinh tế hiện đại.

NH Sacombank là một trong ba NH TMCP được nhận bằng khen của thống đốc NHNN Việt Nam vì đã có thành tích xuất sắc trong việc nghiên cứu, triển khai và ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động NH.

Sacombank luôn chú trọng tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trên cơ sở đón đầu các ứng dụng tiên tiến để đem lại nhiều tiện ích hơn cho khách hàng.Những nổ lực đó đã nhận được sự tín nhiệm của khách hàng và các tổ chức tín dụng chuyên ngành. Là NHTM đầu tiên tại Việt Nam đưa vào hoạt động trung tâm dữ liệu hiện đại, hệ thống NH lõi đang được áp dụng là T24, phiên bản R11 với nhiều tính năng tiên tiến nhất hiện nay. Sacombank cũng đầu tư hệ thống phát hành - quản lý thẻ đạt tiêu chuẩn quốc tế giúp khách hàng yên tâm khi sử dụng thẻ, Sacombank là một trong những NH đi đầu trong việc áp dụng những công nghệ, dịch vụ bảo mật tiên tiến nhất cho mọi kênh giao dịch. Đồng thời nâng cấp hệ thống NH điện tử mới với nhiều tiện ích tối ưu.

Hoạt động NH điện tử của Sacombank có nhiều bước đổi mới, năm 2013 cho ra mắt phiên bản NH điện tử hoàn toàn mới, cung cấp đa kênh giao dịch trên nền tảng công nghệ hiện đại với nhiều chức năng vượt trội cho khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp.

Nhờ phát huy tính năng đa dạng, dịch vụ tiện ích Sacombank đã nhận được giải thưởng “Dịch vụ NH điện tử được yêu thích nhất tại Việt Nam - My Ebank 2014” do báo VnExpress tổ chức.

Gần đây Sacombank vừa quyết định đầu tư 3,2 triệu USD để hiện đại hóa công nghệ NH. Việc này cho thấy được Sacombank đang tiếp tục nâng cao khả năng cạnh tranh của mình mong muốn trở thành NH hàng đầu Việt Nam.

* Tính đa dạng của sản phẩm dịch vụ.

Những sản phẩm dịch vụ chính của Sacombank:

* Cá nhân: Sản phẩm tiền vay, tiền gửi, thẻ, dịch vụ chuyển tiền, dịch vụ phái sinh, sản phẩm tiền tệ và các sản phẩm dịch vụ khác.
* Doanh nghiệp: Sản phẩm tiền vay, tiền gửi, dịch vụ bão lãnh, thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại và các dịch vụ khác.

Sacombank luôn tiên phong trong việc cung cấp các sản phẩm đặc thù: Chi nhánh 8-3 là chi nhánh dành riêng cho phụ nữ ở TP Hồ Chí Minh và Hà Nội, chi nhánh Hoa Việt chi nhánh phục vụ riêng cho người Hoa sinh sống và làm việc tại Việt Nam. Sacombank được đánh giá là một trong những NH đi đầu về lĩnh vực bán lẻ, là một trong năm NH TMCP lớn nhất Việt Nam có mạng lưới hoạt động rộng khắp đất nước và đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo. Năm 2013 Sacombank được trao tặng giải thưởng “NH nội địa tốt nhất Việt Nam” và “NH bán lẻ tốt nhất Việt Nam” do tạp chí The Asset và tạp chí International Finance Magazine bình chọn.

Bên cạnh những sản phẩm như thẻ, sản phẩm tiền gửi Sacombank còn hướng tới phục vụ khách hàng với những sản phẩm mới như dịch vụ hỗ trợ dành cho những gia đình có con đi học nước ngoài, cho vay tiểu thương với lãi suất chuẩn của NH nhằm hỗ trợ những người buôn bán nhỏ, tránh tình trạng họ phải đi vay nặng lãi của tư nhân. Những sản phẩm của Sacombank không chỉ hướng đến mục đích lợi nhuận mà còn dựa trên giá trị nhân văn vì vậy đã làm cho khách hàng tin tưởng và trung thành với Sacombank.

Sự tiến bộ so với các năm trước là những sản phẩm mới được thiết kế, tổ chức tập huấn và quảng cáo có tính chuyên nghiệp hơn. Đã xuất hiện nhiều sản phẩm dịch vụ liên kết với các NH, doanh nghiệp. Sau khi tái cấu trúc, tại hội sở đã hình thành phòng phát triển sản phẩm nhằm từng bước chuẩn hóa sản phẩm dịch vụ NH, hỗ trợ thông tin cho khách hàng và toàn hệ thống.

* Chất lượng nhân sự

Đến cuối năm 2016 nhân sự của Sacombank là 12,750 người. Mặc dù tình hình cạnh tranh nhân sự trong ngành tài chính - NH là khá gay gắt, nhưng nhờ chính sách phát triển nguồn nhân lực, lương và chế độ hậu đãi nhân viên, sự quan tâm của sâu sắc của các cấp lãnh đạo trong nội bộ Sacombank tốt nên tình hình biến động nhân sự của Sacombank không đáng kể.

Sacombank còn thực hiện chính sách vinh danh đối với cán bộ nhân viên (CBNV) có thành tích xuất sắc thông qua việc trao tặng kỉ niệm chương cho CBNV, đồng thời chú trọng việc đào tạo nâng cao kĩ năng cũng như trình độ chuyên môn của CBNV. Những cá nhân có kết quả đánh giá xuất sắc để được xem xét để được đào tạo và quy hoạch bố trí vào những vị trí cán bộ quản lý kế thừa tiềm năng… Xây dựng đội ngũ nhân viên trong tương lai với việc thực hiện tuyển dụng thực tập viên tiềm năng với trình độ cao đẳng, đại học.

Bảng 2.3: **Phân loại lao động tại Sacombank giai đoạn 2012-2016**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ĐVT: *người* | | | | | | |
| **Chỉ tiêu** | **Loại Lao Động** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| **Tổng Lao Động** | | 10310 | 10710 | 11753 | 12110 | 12750 |
| **Phân Loại Theo Giới Tính** | **Nam** | 5382 | 5451 | 6034 | 6216 | 6420 |
| **Nữ** | 4928 | 5259 | 5719 | 5894 | 6330 |
| **Phân Loại Theo Trình Độ** | **Đại Học và Trên Đại Học** | 8248 | 8568 | 9402 | 9688 | 10200 |
| **Cao Đẳng** | 1134 | 1178 | 1292 | 1332 | 1402 |
| **Khác** | 928 | 964 | 1059 | 1090 | 1148 |

Hình 2.2: **Biểu đồ cơ cấu nhân sự của Sacombank năm 2016**

* Thị phần hoạt động.

Thị phần phản ánh quy mô hoạt động của NHTM trên thị trường và cũng là yếu tố thể hiện năng lưc cạnh tranh của một NHTM. Thị phần của mỗi NHTM trên thị trường được phản ánh trên các khoản cho vay mà NHTM đó phục vụ.

Bảng 2.4: **Thị phần của các NHTMCP năm 2016**.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ngân hàng** | **SCB** | **ACB** | **TCB** | **EIB** |
| **Tổng nguồn vốn huy động** | 126.203 | 137.881 | 108.334 | 70.705 |
| **Dư nợ cho vay** | 82.484 | 87.195 | 52.928 | 62.346 |

*Nguồn: Tổng hợp từ BCTC của các NHTMCP năm 2016.*

Tổng dư nợ cho vay, huy động vốn của toàn ngành NH phần lớn tập trung vào NHTM nhà nước, các NHTM cổ phần chỉ chiếm một phần nhỏ. Trong đó Sacombank là một trong hai NH có tổng huy động vốn cao nhất trong khối các NHTMCP,Sacombank đạt 4,8% tỷ trọng huy động vốn của toàn ngành. Thị phần huy động vốn của Sacombank vẫn tăng đều qua các năm. Điều này chứng tỏ khả năng cạnh tranh của Sacombank rất lớn

Việc gia tăng thị phần mở rộng mạng lưới hoạt động phụ thuộc rất nhiều vào uy tín của NHTM, sau 25 năm hoạt động thị phần của Sacombank đã tăng lên rất nhiều đứng trong top 5 NH có số điểm giao dịch nhiều nhất cả nước, khẳng định được vị thế của Sacombank trong ngành NH.

Hình 2.3: **Số điểm giao dịch ngành ngân hàng năm 2016.**

Sacombank đang tiếp tục phấn đấu để lọt vào top 3 NH có hệ thống phân phối lớn nhất Việt Nam trong thời gian sắp tới bằng việc tích cực mở rộng hệ thống phân phối: kênh phân phối truyền thống (hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch thực hiện giao dịch trực tiếp với khách hàng) và kênh phân phối hiện đại (giao dịch với khách hàng qua các kênh mang tính tự động, không cần trụ sở và nhân viên giao dịch) để phục vụ khách hàng tốt hơn.

### Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của NH TMCP Sacombank

*Các yếu tố bên ngoài Sacombank*

Các nhân tố bên ngoài tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động cạnh tranh của NH là khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, môi trường vĩ mô.

* Tình hình phát triển ngành NH tại Việt Nam.

Ngành NH Việt Nam trong những năm qua nhất là giai đoạn 2012-2016 đã có nhiều đóng góp cho sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước với sự chủ động, tích cực và những giải pháp đồng bộ ngành NH đã hội nhập và phát triển một cách rất vững vàng. Đa dạng hóa sản phẩm là điểm mạnh và mũi nhọn để phát triển dịch vụ ngân hàng cá nhân, hình thành bộ phận nghiên cứu chuyên trách phát triển sản phẩm. Trong đó, tập trung vào những sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, có đặc điểm nổi trội trên thị trường nhằm tạo sự khác biệt trong cạnh tranh, tận dụng các kênh phân phối mới để đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng và phát triển tín dụng tiêu dùng sẽ tạo ra nhiều lợi thế cho các ngân hàng để tăng doanh thu.

Bên cạnh đó phát triển các dịch vụ của ngân hàng điện tử (NHĐT) là xu hướng tất yếu, mang tính khách quan trong nền kinh tế hiện đại, trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế. Lợi ích đem lại của NHĐT là rất lớn cho khách hàng, ngân hàng và cho nền kinh tế nhờ tính tiện ích, tiện lợi, nhanh chóng, chính xác và bảo mật. Thực hiện các hoạt động dịch vụ NHĐT, cho phép các NH thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường, điều chỉnh kịp thời phí, lãi suất, tỷ giá phù hợp với diễn biến của tình hình thị trường, hạn chế rủi ro do biến động về giá cả của thị trường gây ra. Đây là các lợi ích vượt trội so với ngân hàng truyền thống.

Nhiều sản phẩm dịch vụ NHĐT như Internet Banking, Mobile Banking, SMS Banking… đang được các ngân hàng đầu tư với chất lượng cao và ngày càng cải thiện. Bên cạnh các tiện ích cơ bản như truy vấn tài khoản, thanh toán, chuyển khoản, dịch vụ NHĐT còn cung cấp nhiều tiện ích khác như thanh toán hóa đơn điện, nước, điện thoại, Internet, nạp tiền điện thoại, gửi tiền trực tuyến, sao(copy) giao dịch, lưu tạm giao dịch, rút tiền tại máy ATM không sử dụng thẻ,... Với các hình thức giao dịch trực tuyến này, khách hàng không phải tốn nhiều thời gian để chờ đợi khi giao dịch tại quầy và không bị giới hạn về thời gian làm việc. Khách hàng có thể giao dịch bất cứ lúc nào, hoặc bất cứ nơi đâu khách hàng cảm thấy thuận tiện.

Có thể nói, giao dịch NHĐT đang trở thành xu hướng phát triển tất yếu trong phương tiện thanh toán bởi tính tiện lợi cho người sử dụng cũng như tính hiệu quả đối với ngân hàng cung cấp dịch vụ.

Tóm lại, ngành ngân hàng sẽ có nhiều động lực để phát triển trong năm 2016, trong đó phải kể đến các động lực chính như: ngành ngân hàng tiếp tục hội nhập, mở cửa thị trường; đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ ngân hàng; nâng cao năng lực quản trị ngân hàng và phát triển ngân hàng điện tử.

* Môi trường pháp lí:

Để tăng trưởng kinh tế bền vững Việt Nam cần đảm bảo môi trường kinh doanh lành mạnh. Các tiêu chí đánh giá của NH Thế Giới có thể coi như là một trong những gợi ý cho Việt Nam trong quá trình cải cách môi trường kinh doanh. Yêu cầu tất yếu đặt ra là phải có sự thay đổi toàn điện từ pháp luật liên quan đến các nỗ lực của các cơ quan quản lý vĩ mô, trong đó có NHNH Việt Nam.

* Người tiêu dùng

Nhìn chung người kinh doanh, các doanh nghiệp đều có nhu cầu sử dụng các dịch vụ của NH vì nó đem lại những tiện ích vô cùng lớn cho người sử dụng. Vì vậy để hoạt động kinh doanh có hiệu quả Sacombank cần phân loại khách hàng để tạo nên sự khác biệt, đặc biệt là tạo nên lượng khách hàng trung thành với Sacombank họ không những là khách hàng mà còn là đối tác quan trọng của NH

* Sự gia nhập ngành của đối thủ cạnh tranh mới

Trong nền kinh tế hiện nay, việc gia nhập vào WTO đồng nghĩa với việc Việt Nam sẽ nới lỏng khung pháp lí về việc cho các NH hay các TCTD trong và ngoài nước có cơ hội gia nhập vào ngành này một cách dễ dàng hơn so với trước đây. Nếu các NH mới dễ dàng gia nhập ngành thì môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt hơn. Đó là mối lo ngại của hầu hết các NH hàng đang hoạt động tại Việt Nam.

Hầu hết các NH mới gia nhập đều có tiềm lực về vốn, công nghệ cũng như kinh nghiệm thương trường cao, có sự hỗ trợ của NH mẹ ở nước ngoài, đồng thời họ sẽ đưa ra những sản phẩm mới có tính năng tiện ích và linh hoạt hơn nhằm lôi kéo lượng khách hàng của các NH nội địa không đổi mới và sáng tạo từ đó có thể dẫn tới việc phá sản của một số NH. Thực tế cho thấy, không một ngân hàng nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả những yêu cầu của khách hàng. Thường thì một ngân hàng có lợi thế về mặt này và hạn chế về mặt khác. Các ngân hàng phải nhận biết được điều này để tăng cường khả năng cạnh tranh thông qua việc phát huy tốt những điểm mạnh mà mình đang có để đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng. Có như vậy các ngân hàng mới có thể giữ vững và phát triển được thị phần, lợi nhuận trong điều kiện mở cửa thị trường, có sự tham gia ngày càng nhiều của các ngân hàng trong nước và nước ngoài.

Trước sự gia nhập của các NH, TCTD nước ngoài ngày nhiều với nhiều sản phẩm ưu việt cũng như cho vay với lãi suất thấp đang dần chiếm lĩnh thị trường tài chính Việt Nam, đứng trước nguy cơ bị mất thị phần Sacombank cần có những động thái, chính sách phù hợp để nâng cao năng lực cạnh tranh, duy trì và khẳng định vị thế của mình trên sân chơi tài chính.

* Đối thủ cạnh tranh.

Theo các cam kết khi gia nhập WTO, lĩnh vực NH sẽ được mở cửa cho phép các doanh nghiêp nước ngoài mở chi nhánh 100% vốn nước ngoài, điều này làm cho sự cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt. Sacombank sẽ chịu một số tổn thất khi một lượng khách hàng lớn và lực lượng nhân viên khi các ngân hàng nước ngoài cần một lượng lớn nhân viên cho tổ chức của mình. Để cạnh tranh với các NH khác trên thị trường Sacombank cần phải trang bị hệ thống hạ tầng công nghệ, sản phẩm dịch vụ, nhân sự với quy mô lớn.

Hệ thống NH TMCP tại Việt Nam là rất lớn nên Sacombank cần phải nâng cao năng lực cạnh tranh để tồn tại và phát triển trên thị trường. Trong đó đối thủ cạnh tranh chính và trực tiếp của Sacombank là ACB, Eximbank và Techcombank.

* Nhà cung cấp

Trong hoạt động của ngành NH, nhà cung cấp cũng chính là khách hàng có hoạt động cung cấp tiền cho NH bao gồm: khách hàng cá nhân, tổ chức tín dụng khác… Với chiến lược tập trung vào thị trường bán lẻ, trong thời gian qua Sacombank được biết đến như là một trong những NH khai thác thành công thị trường bán lẻ. Sacombank rất chú trọng vào thị trường bán lẻ. Về huy động, Sacombank chiếm 5% tổng lượng vốn huy động tiền gửi cho toàn hệ thống NH.

Sacombank luôn phát triển sản phẩm dịch vụ mới và chương trình khuyến mãi hấp dẫn để thu hút huy động vốn từ những khách hàng có lượng vốn nhàn rỗi trong thị trường. Tuy nhiên hiện nay có nhiều NH TMCP đã thu hút vốn huy động bằng cách tăng lãi suất huy động hay những đãi ngộ khác nên tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt. Vì vậy Sacombank cần đa dạng hóa các hình thức huy động vốn, đưa ra những sản phẩm huy động vốn có nhiều tiện ích cho khách hàng. Cần tăng cường quảng bá rộng rãi, tập trung tiếp thị, chào bán sản phẩm, đối với khách hàng cá nhân, có các chính sách kịp thời với khách hàng lâu năm, nhằm khuyến khích người dân gửi tiền qua NH thông qua hình ảnh tốt đẹp của Sacombank, những dịch vụ tiện ích phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

*Các nhân tố bên trong Sacombank*

* Cơ sở hạ tầng và công nghệ

Trong lĩnh vực NH hiện nay công nghệ đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong khả năng cạnh tranh của mỗi NH. Con người hiện đại họ mong muốn những sản phẩm tiện ích hơn, chỉ cần giao dịch qua internet không cần trực tiếp đến NH giao dịch trực tiếp với nhân viên. Nắm bắt được mong muốn của khách hàng cũng như sự thay đổi của môi trường tài chính, ban quản lý Sacombank đã và đang xây dựng một nền công nghệ đủ tốt để quản lý các công việc phức tạp với nguồn nhân lực thấp nhất. Mới đây Sacombank đã bảo trì và nâng cấp hệ thống thẻ, Ông Nguyễn Minh Tâm – Phó TGĐ Sacombank cho biết thêm: “Sau đợt nâng cấp này, ngoài những tiện ích nổi bật như chuyển tiền - nhận bằng di động, chuyển tiền đến thẻ Visa/MasterCard, bảo mật 3D Secure… mà khách hàng Sacombank đang sử dụng trên các kênh, sắp tới Ngân hàng sẽ cập nhật thêm nhiều chức năng vượt trội mới cho tất cả thẻ Sacombank, trong đó nổi bật là 3 chức năng: (1) Linh hoạt hạn mức giao dịch theo nhu cầu chi tiêu; (2) Cho phép chủ thẻ chủ động kích hoạt, khóa/mở khóa thẻ dưới nhiều hình thức; (3) Chủ thẻ tự bật/tắt chức năng giao dịch trực tuyến. Đặc biệt, trong năm nay, Sacombank cũng sẽ chính thức phát hành thẻ tín dụng và thẻ thanh toán không tiếp xúc cùng POS công nghệ NFC để gia tăng trải nghiệm độc đáo và tiện ích cho khách hàng”.

Trong những năm qua, Sacombank luôn chú trọng đầu tư công nghệ kỹ thuật bảo mật thông tin giao dịch thẻ như chuẩn bảo mật an ninh dữ liệu PCI DSS mà NHNN đang khuyến nghị các ngân hàng cần áp dụng, bảo mật giao dịch trực tuyến (3D- Secure), mã hóa thông tin số thẻ của khách hàng (Tokenization), ứng dụng thẻ chip thông minh (công nghệ EMV)… Đợt bảo trì, nâng cấp hệ thống thẻ này là tiền đề quan trọng để Sacombank đáp ứng tối ưu nhu cầu của khách hàng và phát triển các sản phẩm dịch vụ công nghệ tiên tiến sau này.

Về cơ sở hạ tầng Sacombank trang bị những thiết bị làm việc tốt nhất cho nhân viên, cơ sở vật chất tốt.



Hình 2.4: **Trụ sở chính**

## Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sacombank

### Những thành tựu đạt được

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, hệ thống các TCTD ở Việt Nam có sự tăng trưởng về số lượng rất lớn. Tính đến năm 2016 có 100 NH đang hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam bao gồm 6 NHNH, 31 ngân hàng TMCP, 2 ngân hàng liên doanh và 61 ngân hàng có 100% vốn nước ngoài và chi nhánh, văn phòng đại diện NH nước ngoài tại Việt Nam.

Với việc thực hiện tốt công tác tái cấu trúc hoạt động, đổi mới công tác xây dựng và điều hành đã nâng cao năng lực tài chính, quản trị rủi ro, đổi mới công nghệ, đưa nhiều tiện ích NH mới vào phục vụ khách hàng sẵn sàng hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới. Sacombank đã đi đầu khối các NHTM về việc xử lí nợ xấu, nâng cao hệ số an toàn vốn. Trên nền tảng công nghệ hiện đại và được sự hỗ trợ lớn từ các cổ đông chiến lược nước ngoài IFC, Sacombank đã từng bước cung ứng cho thị trường những sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao.

Trong những năm gần đây, tốc độ tăng trưởng tất cả các mảng hoạt động của Sacombank đều được duy trì và phát triển ổn định.

*Thứ nhất*, về công tác quản trị rủi ro và an toàn hoạt động: rủi ro trong hoạt động NH là không thể tránh khỏi và do đó để đảm bảo hiệu quả kinh doanh tối ưu thì năng lực quản trị rủi ro của NH phải tốt. Với quan điểm nhất quán và xuyên suốt của Sacombank như vậy về tầm quan trọng của công tác quản trị rủi ro, năm 2015 tập trung đều vào ba lĩnh vực: rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động. Tất cả các hoạt động được quản lý, giám sát chặt chẽ và các chỉ số được đảm bảo tuân theo đúng quy định.

Nhìn chung các loại rủi ro trong quá trình hoạt động kinh doanh đã được Sacombank nhận diện, quản trị và đã hạt chế thấp nhất các phát sinh xảy ra. Việc áp dụng nền công nghệ hiện đại đã giúp Sacombank quản trị tốt trong công tác quản trị rủi ro.

*Thứ hai*, về quản trị nguồn nhân lực: Công tác tuyển dụng nhân sự thường niên của Sacombank được thực hiện theo kế hoạch và quy trình nghiêm ngặt, mọi thông tin tuyển dụng đều được đăng tải công khai, tiêu chí tuyển dụng cũng hết sức nghiêm ngặt nhằm tuyển chọn được đội ngũ nhân viên có năng lực và phù hợp với công việc tại Sacombank. Đội ngũ nhân sự trẻ, được đào tạo bài bản, đầy nhiệt huyết, có trình độ nghiệp vụ chuyên môn tốt, có thái độ phục vụ khách hàng tận tâm, nhiệt huyết, đặt lợi ích khách hàng lên trên hết.

Đội ngũ lao động chủ chốt trong hội đồng quản trị và ban điều hành của Sacombank là những người có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực quản trị tài chính - ngân hàng, có sự kết hợp giữa yếu tố kinh nghiệm kinh doanh với kĩ năng quản lý NH theo các chuẩn mực quốc tế, trong đó có hai nhân sự cao cấp từ công ty Tài Chính Quốc Tế IFC và NH ANZ có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực tài chính- ngân hàng.

*Thứ ba,* về hệ thống công nghệ thông tin: Sacombank đầu tư hệ thống Corebanking - T24 nhằm đáp ứng được các nhu cầu xử lí thông tin, nâng cao chất lượng quản lý và là tiền đề cho việc ứng dụng, mở rộng các dịch vụ NH điện tử và các dịch vụ NH hiện đại khác. Sacombank đã hoàn thành việc triển khai 7 dự án về công nghệ thông tin nhằm tăng cường năng lực quản trị và vận hành bao gồm: kho dữ liệu, hệ thống quản trị thông tin, phân hệ kinh doanh tiền tệ và ngân quỹ, thanh toán quốc tế tập trung, quản lý quy trình tài trợ thương mại, quản trị nhân sự và NH điện tử.

Với mong muốn là NH tiên phong tại Việt Nam trong ứng dụng các công nghệ hiện đại vào phát triển các sản phẩm dịch vụ NH đa dạng, thân thiện, hướng tới khách hàng trong năm 2012 Sacombank đã chính thức ra mắt công ty con chuyên đầu tư vào lĩnh vực công nghệ. Sacombank Tech chuyên cung cấp các giải pháp dịch vụ tư vấn đào tạo, quản lý vận hành hệ thống và trao đổi thông tin an toàn. Sacombank Tech không những cung cấp dịch vụ tại môi trường nội bộ mà còn lấn sang thị trường bên ngoài và Đông Dương.

Thứ tư, về quản lý chất lượng: Xác định được tầm quan trọng của việc quản lý chất lượng để làm hài lòng khách hàng về những sản phẩm dịch vụ, Sacombank đã triển khai nhiều chương trình nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và hướng tới hoạt động bền vững, an toàn và hiệu quả. Việc cải tiến quy trình phục vụ theo hướng đơn giản và giảm thời gian phục vụ đã tạo chuyển biến về nhận thức cho tất cả nhân viên và đem lại nhiều kết quả so với trước đây.

Trong thời gian tới Sacombank sẽ tiếp tục đẩy nhanh quá trình cải tiến và nâng cao công tác quản lý chất lượng chuyên nghiệp với phương châm “Khách hàng hài lòng – Scombank thành công”.

Thứ năm, về công tác tái cấu trúc và hệ thống mạng lưới: Công tác tái cấu trúc được Sacombank thực hiện thường xuyên, liên tục mang, tính tư duy cao phù hợp với mô hình và tình hình hoạt động thực tế của NH. Đặc biệt Sacombank tập trung tối đa các nguồn lực đẩy mạnh tái cơ cấu sản phẩm dịch vụ, cải tiến danh mục cho vay khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm dịch vụ thông qua việc khai thác tối đa các chương trình phát triển sản phẩm dịch vụ, ứng dụng công nghệ hiện đại của hệ thống Corebanking T24, chủ động phối hợp chặt chẽ với các công ty thành viên để triển khai sản phẩm dịch vụ trọn gói đến cho khách hàng, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của các chi nhánh ở nước ngoài nhất là sản phẩm ngoại hối và thanh toán.

Tính tới hết quý 1 năm 2017 số điểm giao dịch của Sacombank là 564 điểm giao dịch bao gồm 558 điểm giao dịch tại 48/63 tỉnh thành trong nước và 6 điểm giao dịch tại nước ngoài(một chi nhánh tại Lào, một chi nhánh và 4 phòng giao dịch tại Campuchia). Sau thời gian đẩy mạnh đầu tư phát triển hệ thống các điểm giao dịch rộng khắp các tỉnh thành trên cả nước và khu vực Đông Dương, mạng lưới hoạt động của Sacombank đến nay phát triển khá hiệu quả, tạo nền tảng để Sacombank tăng tốc và vươn lên top 3 trong hệ thống các NH TMCP có số điểm giao dịch lớn nhất cả nước trong giai đoạn 2017- 2020.

### Những mặt hạn chế và nguyên nhân yếu kém

Những năm qua Sacombank hoạt động rất tốt tuy nhiên còn có những hạn chế và nguyên nhân yếu kém như sau:

*Thứ nhất*, hệ thống các mạng lưới: Hệ thống mạng lưới của Sacombank phát triển rất nhanh tuy nhiên những chi nhánh và phòng giao dịch này chỉ tập trung vào những nơi có nền kinh tế phát triển mạnh. Vì vậy Sacombank cần phải phân tán các điểm giao dịch cũng như chi nhánh một cách hợp lí để tận dụng hết lượng khách hàng có mặt trong thị trường.

*Thứ hai,* năng lực tài chính của Sacombank khá mạnh so với các NH TMCP khác nhưng so với chuẩn quốc tế vẫn còn khá thấp, vốn tự có của Sacombank khá lớn nhưng vẫn còn khá thấp so với các NHNN, vì vậy khả năng tài trợ các dự án trong nước vẫn còn khá thấp.

*Thứ ba,* công tác đào tạo chưa được chú trọng, Sacombank có đội ngũ nhân viên trẻ do đó nhiều cán bộ nhân viên chưa có thâm niên trong ngành NH nhưng công tác đào tạo của Sacombank chưa thực sự bài bản. Hầu hết các nhân viên được đào tạo tại chỗ thông qua kinh nghiệm lâu năm của người đi trước, điều này làm cho cán bộ trẻ không có lý thuyết cơ bản về nghiệp vụ cũng như kiến thức chung về ngành.

*Thứ tư,* về hệ thống công nghệ thông tin: Mức độ tự động hóa các dịch vụ NH còn thấp, hệ thống thông tin chưa đáp ứng một cách tốt nhất cho công tác quản trị. Ngoài ra do khách hàng chưa thay đổi được thói quen sử dụng dịch vụ NH truyền thống.

*Thứ năm,* Sacombank quá tập trung vào mảng tín dụng, thu nhập chính của NH phụ thuộc vào mảng tín dụng còn thu nhập từ các hoạt đọng khác có gia tăng nhưng với số lượng không đáng kể. Để vươn lên thành NH bán lẻ hiện đại Sacombank cần phải nâng dần tỷ trọng thu nhập từ các hoạt động dịch vụ khác.

*Thứ sáu*, trong năm 2016 việc sáp nhập NH TMCP Phương Nam vào Sacombank đã chính thức hoàn tất trên cơ sở tự nguyện của cả hai bên đánh dấu bước chuyển mình lớn của Sacombank trên thị trường tài chính nhưng song song là việc Sacombank quá tập trung vào việc sáp nhập này nên đã gây ra nhiều trì trệ trong hoạt động của cả NH, dẫn đến kết quả hoạt động kinh doanh năm 2016 của Sacombank giảm so với năm 2015. Sacombank cần phải tập trung giải quyết vấn đề này một cách nhanh chóng và triệt để đưaa NH hoạt động lại bình thường, nâng cao hiệu quả kinh doanh trong thời gian sắp tới.

# CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NH TMCP SACOMBANK TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP WTO

## Quan điểm phát triển của ngân hàng TMCP Sacombank để thích nghi với điều kiện hội nhập WTO

Mục tiêu hoạt động của Sacombank là không ngừng phát triển các hoạt động dịch vụ, phấn đấu trở thành NH bán lẻ hàng đầu khu vực, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của NH nhằm mục đích tăng doanh thu và thu hút khách hàng đồng thời tạo uy tín vững chắc, ổn định cơ cấu hoạt động.

Không những thế Sacombank còn tạo môi trường làm việc tốt với điều kiện làm việc tốt và thu nhập cao cho người lao động, thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với NHNH và phát triển NH ngày càng lớn mạnh.

Sacombank tiếp tục đổi mới trong mô hình cơ cấu tổ chức, mở rộng các hoạt động xuyên quốc gia, đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh để nâng cao sự hài lòng của tất cả khách hàng, cung ứng thêm nhiều sản phẩm dịch vụ, thay đổi phong cách phục vụ, ưu đãi các khách hàng giao dịch thường xuyên, mở rộng mạng lưới hoạt động, hướng tới phục vụ khách hàng bằng những sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại với chất lượng tốt nhất dựa trên nền tảng công nghệ NH tiên tiến.

Với định hướng trên Sacombank tiếp tục thực hiện chiến lược tạo dựng một NH lớn mạnh với sản phẩm chất lượng cao.

## Mục tiêu định hướng sự phát triển của ngân hàng đến năm 2020

Chiến lược phát triển của Sacombank trong giai đoạn từ 2016-2020 là tiếp tục kiên định với mục tiêu “trở thành NH bán lẻ hàng đầu khu vực” và định hướng hoạt động HIỆU QUẢ - AN TOÀN - BỀN VỮNG.

Với tầm nhìn đó để hoàn thành sứ mệnh không ngừng phát triển nhằm cung ứng đến khách hàng những giải pháp tài chính trọn gói, đa tiện ích, thiết thực với giá thành hợp lí để không ngừng tối đa hóa giá trị gia tăng cho khách hàng, cổ đông, mang lại giá trị nghề nghiệp và sự thịnh vượng cho nhân viên đồng thời đóng góp chung cho sự phát triển của toàn xã hội.

### Mục tiêu phát triển kinh doanh

Định hướng hoạt động của Sacombank trong giai đoạn tới:

Tổng vốn tăng trưởng ở mức 15%-18% cho giai đoạn từ năm 2016-2020. Trong đó huy động từ dân cư chiếm 65%-85% trong tổng cơ cấu huy động vốn của NH.

Bảng 3.1: **Dự báo tình hình tăng trưởng vốn huy động qua các năm**

ĐVT: tỷ đồng

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năm tài chính** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| **Tổng vốn** | 145.133 | 172.256 | 198.094 | 233.750 |

*Nguồn: Dự báo bằng hàm Trend (Excel)*

Theo như bảng dự báo 3.1, thấy rằng đến năm 2020 tổng vốn huy động tăng trưởng một cách vượt bậc đạt 233.750 tỷ đồng nếu như giữ vững và phát triển được thị phần của NH cũng như có công tác dự báo, chuẩn bị cho những tình huống bất ngờ của thị trường.

* Dư nợ cho vay tăng trưởng bình quân 18%-20%/năm trong giai đoạn 2016-2020.

Bảng 3.2: **Dự báo tăng trưởng dư nợ cho vay qua các năm**  
 ĐVT: tỷ đồng

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năm tài chính** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| **Dư nợ cho vay** | 97.331 | 116.797 | 137.820 | 165.384 |

*Nguồn: Dự báo bằng hàm Trend (Excel)*

* Tập trung phát triển SPDV bán lẻ, theo đó tăng dần tỷ trọng nguồn thu về dịch vụ trong cơ cấu thu nhập.
* Đáp ứng tất cả các nhu cầu của khách hàng về SPDV tài chính theo định hướng NH bán lẻ, trong đó chú trọng dịch vụ bán chéo SPDV với các đối tác có liên kết và các công ty thành viên trong tập đoàn Sacombank nhằm cung cấp cho thị trường các sản phẩm tài chính trọn gói với giá thành hợp lí.
* Đảm bảo chất lượng SPDV NH hàng đầu trong nước và các nước lân cận nhằm tối đa hóa mức độ hài lòng của khách hàng.
* Tạo sự khác biệt trong SPDV nhằm mang lại hiệu quả thiết thực cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh của NH.
* Phát triển các sản phẩm mới trong lĩnh vực tiền tệ như sản phẩm phát sinh, các sản phẩm cơ cấu, sản phẩm chứng khoán nợ…

### Mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh

Để nâng cao năng lực cạnh tranh, khả năng thích ứng và chủ động nắm bắt cơ hội, Sacombank thời gian qua đã tích cực trang bị hệ thống công nghệ hiện đại, tập trung tích lũy và khai thác nguồn vốn, phát huy thế mạnh mạng lưới nhằm gia tăng thị phần và ưu tiên phát triển nguồn nhân lực.

Bước sang giai đoạn mới Sacombank xác định nguồn nhân lực chính là yếu tố cốt lõi, là gói giải pháp trọng tâm để nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh đầy thách thức. Vì vậy trong chiến lược phát triển từ giai đoạn 2016-2020, Sacombank đã đề ra năm nhóm mục tiêu chính:

* Tập trung phát triển thế mạnh về mạng lưới hoạt động nhằm gia tăng tỉ lệ cho vay của NH để mở rộng thị phần, trở thành một trong ba NH TMCP lớn nhất Việt Nam.
* Tăng vốn điều lệ của NH vượt lên trên mức 22.750 nghìn tỷ vào năm 2020 đồng thời tăng tỉ lệ vốn chủ sở hữu trên tổng số vốn điều lệ của NH để tăng độ uy tín cho NH.
* Cung cấp đầy đủ số lượng nhân sự cho hoạt động kinh doanh và phát triển, đồng thời xây dựng các công cụ hệ thống quản trị nguồn nhân lực phục vụ tối đa cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.
* Tập trung đầu tư vào những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm như đầu tư chiều sâu cho máy móc thiết bị, công nghệ. Đầu tư cho nguồn nhân lực để đảm bảo sự tương thích giữa công nghệ, thiết bị và trình độ nguồn nhân lực để tận dụng được năng lực thiết bị và khai thác được các tiềm năng của người lao động phục vụ nâng cao năng lực cạnh tranh cho NH và cho sản phẩm.
* Tập trung phát triển và nâng cao hệ thống quản trị rủi ro của NH để có thể ứng phó kịp thời với những biến động của thị trường tài chính trong khoảng thời gian sắp tới.

## Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng TMCP Sacombank đến năm 2020

### Giải pháp về năng lực tài chính và giảm thiểu rủi ro hoạt động của Sacombank

Như đã trình bày ở chương 2, chúng ta cũng thấy được vai trò quan trọng của vốn chủ sở hữu đối với NHTM là rất lớn, nó góp phần làm tăng năng lực tài chính của NHTM theo chuẩn mực quốc tế. Với quy mô vốn hiện nay đạt 18.520 tỷ đồng Sacombank đã đáp ứng tốt việc tăng vốn của NHNH, là một trong những NHTM có tiềm lực tài chính lớn trong nước. Tuy nhiên năng lực tài chính của Sacombank vẫn còn khá thấp so với các NHTM trong khu vực. Vì vậy việc tăng vốn là việc mà Sacombank phải làm trong giai đoạn hiện nay. Một số cách tăng vốn của Sacombank trong giai đoạn hiện nay là:

**Tăng vốn từ nội bộ NH:**

* Đây là nguồn vốn bổ sung vốn cơ bản của NH bằng cách trích lợi nhuận không chia. Nguồn vốn này không phụ thộc vào thị trường vốn, với ưu thế về chi phí huy động không cao, không ảnh hưởng đến quyền kiểm soát NH của các cổ đông.
* Chính sách chi cổ tức cho cổ đông của Sacombank: một phần cổ tức sẽ được chi trả bàng tiền mặt, mộ phần sẽ trả bằng cổ phiếu của NH, quyền được mua cổ phiếu với giá ưu đãi… cũng là một giải pháp để tăng thêm vốn cho ngân hàng.

**Tăng vốn từ bên ngoài:**

Để thực hiện tăng vốn từ bên ngoài Sacombank cũng có thể thực hiện các biện pháp như: bổ sung thêm nguồn vốn hoạt động của mình thông qua các đợt phát hành thêm cổ phiếu, tăng tỉ lệ nắm giữ của các cổ đông chiến lược hoặc chuyển đổi các khoản nợ thành cổ phần, bán cổ phiếu phổ thông cho các nhà đầu tư nước ngoài. Đặc biệt Sacombank có thể tăng mức góp vốn của các cổ đông chiến lược bằng cách nâng cao hạng mức tín dụng của mình trên trường quốc tế, tạo được sự uy tín, Sacombank dễ dàng tiếp nhận đầu tư, góp vốn của các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

### Giải pháp về nguồn nhân lực

Vấn đề nhân sự luôn được các doanh nghiệp đặt lên hàng đầu, nó có vai trò quan trọng quyết định đến sự phát triển hay suy thoái của một doanh nghiệp nói chung. Khi thị trường tài chính Việt Nam đã và đang phát triển khá mạnh trong những năm gần đây thì vấn đề nhân sự càng được đề cao hơn bao giờ hết. Mặc dù đang sở hữu nguồn lao động dồi dào, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế cần được giải quyết:

* Cần phải minh bạch hơn nữa những vấn đề về tuyển dụng, đưa ra những tiêu chí phù hợp và sát với nhu cầu tuyển dụng hơn.
* Cơ chế tiền lương, thưởng cần được nâng lên cho tương xứng với những gì CBNV đã đóng góp. Có chính sách thưởng riêng cho những cá nhân để khuyến khích họ hoàn thành tốt nhiệm vụ và trung thành với NH.

Sacombank cần phải đẩy mạnh công tác tào tạo chất lượng nguồn nhân lực như: xây dựng, chuẩn bị nội dung đào tạo cho từng chức danh công việc, đào tạo theo từng giai đoạn cụ thể một cách chuyên nghiệp chứ không phải lấy kinh nghiệm đi trước của những nhân viên lâu năm trong nghề truyền lại cho nhân viên mới một các thụ động, tạo điều kiện cho nhân viên mới phát huy khả năng sáng tạo không đi theo lối mòn cũ của những người đi trước. Sacombank nên đầu tư hệ thống đào tạo trực tuyến để đào tạo theo từng cấp bậc và từng chức vụ phục vụ cho nhu cầu khác nhau của từng bộ phận trong NH.

Đảm bảo cho nhân viên một môi trường làm việc thoải mái, dễ chịu:vị trí, địa điểm làm việc không những thoải mái về mặt không gian mà còn phải đáp ứng được những nhu cầu tối thiểu của người lao động như nhà ăn giữa ca, căn tin, nhà vệ sinh, phòng nghỉ cho nhân viên…Là lãnh đạo Sacombank cần chú ý đến môi trường làm việc của người lao động qua việc thăm dò và khảo sát ý kiến của toàn bộ nhân viên. Nếu nhân viên phản ánh về môi trường làm việc chưa tốt thì cần tìm nguyên nhân và cải thiện nó.

### Giải pháp về đầu tư và phát triển công nghệ

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của bất cứ NH nào trong giai đoạn hiện nay thì công nghệ thông tin là một vấn đề cốt lõi để ngày càng khẳng định vị trí quan trọng của mình. Việc nâng cấp công nghệ thông tin là yếu tố then chốt để Sacombank có thể làm tốt các giải pháp khác giúp Sacombank nâng cao năng lực cạnh tranh. Nâng cấp và đầu tư công nghệ thông tin giúp Sacombank rất nhiều trong việc quản trị hoạt động kinh doanh của mình một cách tốt nhất.

Sacombank cần phải tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện hơn nữa hệ thống T24 của mình trong công tác phát triển ứng dụng sản phẩm ngân hàng phức tạp và quản trị hệ thống một cách tốt nhất. Phát huy tính năng bảo mật dữ liệu từ hệ thống công nghệ thông tin mà ngân hàng đang sử dụng để bảo vệ dữ liệu của khách hàng và hệ thống tài chính. Đồng thời nâng cấp hệ thống an ninh mạng để đảm bảo NH có hoạt động chuyên nghiệp và thực sự đáng tin cậy. Dữ liệu mạng cần phải được cập nhật một cách nhanh chóng và kịp thời để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Tạo được sự tin cậy cho khách hàng khi sử dụng hệ thống giao dịch thông qua internet, thay đổi được thói quen sử dụng dịch vụ NH truyền thống của một số khách hàng.

### Giải pháp về hoàn thiện chính sách Maketing

Với định hướng trở thành NH bán lẻ hàng đầu khu vực, Sacombank không ngừng tạo sự khác biệt với định hướng đa dạng hóa sản phẩm hướng về khách hàng, theo đó là tăng dần tỷ trọng nguồn thu từ dịch vụ trong cơ cấu thu nhập. Vì vậy Sacombank cần phải có những biện pháp để ngày càng nhiều khách hàng biết đến thương hiệu của Sacombank:

* Sacombank cần phải chủ động trong công tác Maketing từ hình ảnh, nội dung đến đối tác cần quảng cáo. Bộ phận xây dựng và phát triển thương hiệu: xây dựng, quảng bá hình ảnh nhằm chiếm được lòng tin của khách hàng, nâng cao nhận thức về an toàn trong giao dịch ở NH. Bộ phận Maketing cho khách hàng: sử dụng email hoặc gọi điện thoại trực tiếp giới thiệu sản phẩm dịch vụ mới, các chương trình khuyến mãi.
* Thiết kế đổi mới giao diện web, hoàn thiện website. Dưới áp lực cạnh tranh ngày càng tăng, việc thiết kế lại trang web nhằm tạo ra sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp tăng khả năng thành công. Chất lượng website là yếu tố chính để giữ chân và tạo ấn tượng tốt cho khách hàng khi họ vào xem website của NH.
* Sacombank phải lựa chọn phạm vi xây dựng thương hiệu trên chiến lược phát triển thị trường. Xây dựng một số phương án phát triển thị trường và đem ra thử nghiệm trên đối thủ cạnh tranh của mình, thực hiện tổng kết đánh giá để kiểm tra hoàn thiện phương án khả thi nhất sau đó mới đem áp dụng vào thị trường để đem lại thành công cao nhất.
* Thiết lập một phòng phân tích đối thủ cạnh tranh một cách chuyên nghiệp. Phòng này có nhiệm vụ giúp cho ban điều hành có các quyết định hợp lí trên cơ sở là đầu mối tập hợp thông tin, các ý kiến đánh giá, dự báo về đối thủ cạnh tranh chủ yếu.
* Sacombank nên tiếp tục phát huy liên kết với các đối tác lớn và các thương hiệu nổi tiếng trong và ngoài ngành NH nhằm tạo được sự uy tín cao ảnh hưởng đến việc phát triển thương hiệu của Sacombank.

### Giải pháp phát triển sản phẩm và dịch vụ ngân hàng

Sản phẩm và dịch vụ NH thể hiện được sự phát triển của NH đó ra sao nên các NHTM thường xuyên tung ra những sản phẩm dịch vụ mới mang tính chất công nghệ cao, đáp ứng ngày càng nhiều nhu cầu của người tiêu dùng. Vì vậy việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ của Sacombank là cần thiết. Dưới đây là một số giải pháp để đa dạng hóa và phát triển sản phẩm dịch vụ của Sacombank:

* Thành lập phòng nghiên cứu thị trường và phát triển sản phẩm nhằm nghiên cứu nhu cầu, thị hiếu và xu hướng của người tiêu dùng trên cơ sở những lợi thế vốn có của Sacombank để đưa ra những sản phẩ dịch vụ mới đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.
* Đa dạng hóa các sản phẩm mới trên nền tảng của những sản phẩm truyền thống để phù hợp với nhiều loại khách hàng khác nhau, phân khúc thị trường để cung ứng những sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng và lợi thế của Sacombank.
* Hoàn thiện tốt nhất cơ sở hạ tầng, công nghệ thông tin đảm bảo phát triển được các dòng sản phẩm mang tính công nghệ cao. Đảm bảo sự đồng bộ về công nghệ giữa chi nhánh và phòng giao dịch, tránh tình trạng tắc nghẽn trong đường truyền gây tâm lý không tốt cho khách hàng cũng như nền tảng cho sự phát triển sản phẩm dịch vụ mới.

## Kiến nghị

Trong nền kinh tế hiện nay, sự cạnh tranh gay gắt đã hạn chế khả năng tìm kiếm lợi nhuận nên các ngân hàng thường tìm mọi cách giảm bớt cạnh tranh, né tránh cạnh tranh. Tình hình đó làm hiệu năng của cả hệ thống kinh tế thị trường bị kém đi, Nhà Nước có vai trò quan trọng là tạo lập môi trường cạnh tranh, duy trì cạnh tranh trong khuôn khổ pháp lý, chính sách, chế độ do Nhà Nước đặt ra. Tuy nhiên, hiện nay các bộ luật, các chính sách chế độ còn một số vấn đề bất cập chưa phù hợp với sự phát triển nói chung và quá trình hoạt động, phát triển của ngành ngân hàng.

### Kiến nghị đối với ngân hàng nhà nước

*Thứ nhất*, NHNN cần phải quyết liệt và đẩy mạnh hơn nữa tiến độ xử lí nợ xấu và tái cơ cấu các TCTD.

*Thứ hai,* nâng cao vai trò và hiệu quả hoạt động của Trung tâm thông tin tín dụng (CIC) – NH Trung Ương trong cung cấp các thông tin tín dụng cho các NHTM.

*Thứ ba,* NHNN phối hợp với Bộ Tài chính hoàn thiện và khẩn trương ban hành hệ thống kế toán theo chuẩn mực kế toán quốc tế.

*Thứ tư,* NHNN cần chú trọng đến công tác thanh tra, giám sát hoạt động của các TCTD nhằm đảm bảo các TCTD hoạt động an toàn, lành mạnh. NHNN cần phải cải tiến thủ tục xét duyệt, thẩm định nghiêm túc, chặt chẽ các hồ sơ xin cấp phép mới các TCTD, tổng hợp phân tích tình hình hoạt động của toàn bộ hệ thống NH, công bố kịp thời, đầy đủ và trung thực thông tin tài chính của NH ra công chúng.

*Thứ năm*, cần phải giảm tính độc quyền của ngành NH mang lại sự bình đẳng cho các NHTM ngoài quốc doanh, tạo sân chơi bình đẳng cho các thành viên trong hệ thống, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động, phát triển thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống NH Việt Nam trong giai đoạn hội nhập quốc tế.

*Thứ sáu,* NHNN nâng cao vai trò và năng lực quản lý điều hành nhà nước về hoạt động tiền tệ - ngân hàng. Từng bước đổi mới cơ cấu tổ chức, quy định lại chức năng nhiệm vụ của NHNN nhằm nâng cao hiệu quả điều hành vĩ mô, nhất là trong việc thiết lập, điều hành chính sách tiền tệ quốc gia và trong việc quản lý, giám sát hoạt động của các trung gian tài chính.

### Kiến nghị đối với chính phủ

*Thứ nhất,* chính phủ phải thực hiện tốt vai trò quản lý và điều tiết nền kinh tế, phù hợp với cơ chế thị trường trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế để duy trì một nền kinh tế tăng trưởng và phát triển ổn định, bền vững từ đó tạo điều kiện để các NHTM phát triển an toàn, hiệu quả. Chính sách tiền tệ phải được vận hành thận trọng, linh hoạt phù hợp với biến động của thị trường, định hướng và điều tiết lãi suất, tỷ giá hối đoái nhằm ổn định trị giá đồng tiền, kiểm soát lạm phát góp phần ổ định kinh tế vĩ mô, tăng trưởng kinh tế.

*Thứ hai,* nâng cao công tác phân tích và dự báo những diễn biến kinh tế trong nước và thế giới để kịp thời điều chỉnh chính sách tiền tệ cho phù hợp với tình hình thực tế. Đặc biệt phải áp dụng các mô hình kinh tế hiện đại vào công tác dự báo các chỉ tiêu kinh tế vĩ mô như lạm phát, lãi suất, tỷ giá và các chỉ tiêu kinh tế khác.

*Thứ ba,* hoàn thiện khung pháp lí để cải tiến cơ chế, thủ tục hành chính để tạo môi trường thông thoáng, thuận lợi đối với các NHTM. Hoàn thiện hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến hoạt động NH theo chuẩn mực quốc tế đồng thời ban hành đầy đủ các văn bản hướng dẫn đồng bộ thống nhất để các NH sớm có cơ sở pháp lý cho hoạt động kinh doanh của mình(như luật ngân hàng thương mại, luật các tổ chức tín dụng, lật phá sản, luật cạnh tranh…).

*Thứ tư,* từng bước cải cách các thủ tục hành chính rườm rà, chẳng hạn thủ tục hành chính đối với việc vay vốn, theo quy định của Luật đất đai, người dân, doanh nghiệp đi vay vốn mà thế chấp nhà đất phải công chứng, nơi nào không có phòng công chứng thì phải đến xã, phường chứng thực. Nếu đất của cá nhân thì đến phòng tài nguyên môi trường tại địa phương còn nếu đất của DN thì phải đến Sở Tài nguyên - Môi trường. Chính phủ nên bỏ bớt các thủ tục hành chính như công chứng giấy tờ nhà đất, tiết kiệm tối đa thời gian cho các khâu thủ tục hành chính có liên quan trong hoạt động NH như các khâu thủ tục liên quan đến việc công chứng các hợp đồng giao dịch, đăng kí giao dịch đảm bảo tài sản…

*Thứ năm,* Chính phủ phải có những biện pháp thiết thực ủng hộ các NHTM hình thành và phát triển các tập đoàn. Tạo điều kiện tiếp cận các nguồn tài trợ đa và song phương của chính phủ nước ngoài và các tổ chức tài chính quốc tế để đầu tư hiện đại hóa công nghệ NH nhất là đối với các NH nhỏ.

# KẾT LUẬN

Lịch sử kinh tế thị trường cho thấy cạnh tranh là một tất yếu khách quan, một động lực của tăng trưởng kinh tế. Tham gia cạnh tranh và thắng lợi trong cạnh tranh, mỗi doanh nghiệp có thể khẳng định vị trí của mình trên thị trường. Bởi vậy nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và NH TMCP Sacombank nói riêng đang là vấn đề được quan tâm hàng đầu.

Những phân tích về năng lực cạnh tranh cuả NH TMCP Sacombank cho thấy:

*Thứ nhất,* Là một NH hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tài chính – tiền tệ, Sacombank đã và đang chiếm lĩnh thị trường trong nước đồng thời vươn ra thị trường Đông Dương một cách nhanh chóng, khẳng định được thương hiệu của mình và nhận được sự tin tưởng của đại đa số khách hàng.

*Thứ hai,* Bên cạnh những kết quả đáng khích lệ, Sacombank vẫn còn tồn tại những hạn chế cần được khắc phục như chất lượng đào tạo nhân lực chưa chuyên sâu cần xem xét lại cách đào tạo nguồn nhân lực, hệ thống công nghệ thông tin chưa đáp ứng một cách tốt nhất cho quá trình quản trị… ít nhiều ảnh hưởng đến hoạt động chung của Sacombank.

*Thứ ba,* Để tiếp tục tăng trường và phát triển bền vững, Sacombank cần phấn đấu giải quyết các hạn chế để nâng cao năng lực cạnh tranh. Thực hiện thành công các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh, Sacombank sẽ có đủ điều kiện để nắm bắt các cơ hội và đối mặt với thách thức của nền kinh tế, chủ động hội nhập kinh tế khu vực và thế giới.

Với xu thế phát triển tích cực sắp tới này, Sacombank hoàn toàn có thể đạt được những mục tiêu đã đạt ra và ngày càng phát triển hơn nữa.

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và báo cáo thường niên năm 2012-2016 của ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín.
2. Bùi Thị Thanh và Nguyễn Xuân Hiệp (2015), *Nâng cao lợi thế cạnh tranh của Doanh nghiệp,* NXB Lao động.
3. Dương Ngọc Dũng (2008),” *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michal E. Porter*, Nxb Tổng hợp TP. HCM.
4. Ngô Kim Thành (2015), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
5. Nâng cao năng lực cạnh tranh của NH Vietcombank trong thời kì hội nhập được truy cập bởi địa chỉ <http://203.113.172.147/ViewOnline?bitstid=33509&type=1> vào ngày 10/3/2017
6. Công tác bảo trì và nâng cáp hệ thống của Sacombank truy cập tại địa chỉ [https://www.Sacombank.com.vn/company/Pages/Sacombank-hoan-tat-cong-tac-bao-tri-va-nang-cap-he-thong-the-voi-nhieu-tien-ich-hien-dai-danh-cho-khach-hang.aspx](https://www.sacombank.com.vn/company/Pages/Sacombank-hoan-tat-cong-tac-bao-tri-va-nang-cap-he-thong-the-voi-nhieu-tien-ich-hien-dai-danh-cho-khach-hang.aspx) truy cập ngày 15/3/2017.
7. Phạm Tấn Mến luận văn giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của NH Agribank truy cập tại địa chỉ <http://dulieu.tailieuhoctap.vn/books/luan-van-de-tai/luan-van-de-tai-cao-hoc/file_goc_784481.pdf> được truy cập vào ngày 1/4/2017
8. Luận án giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Techcombank được truy cập bởi địa chỉ: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://dsi.mpi.gov.vn/Includes/NewsDetail/6_2016/dt_21620161756_tom%20tat%20luan%20an%20cua%20dungsua%2029.11lan%202%20tv.doc>