

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN

.1 Khái niệm chiến lược là gì

** Theo quan điểm truyền thống*

Thuật ngữ “Chiến lược” (Strategy) xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa “khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự” (Webster’s new world dictionary). Alfred Chandler (thuộc đại học Havard) định nghĩa “Chiến lược là quá trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng của hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”. Đây là một trong những định nghĩa truyền thống được dùng phổ biến nhất hiện nay.

Ta thấy rằng những chiến lược chủ yếu của một công ty bao gồm những mục tiêu, những đảm bảo về nguồn lực (tài nguyên) để đạt được những mục tiêu và những chính sách chủ yếu cần được tuân theo trong khi sử dụng những nguồn lực này. Do đó, chiến lược cần được định ra như là kế hoạch của sơ đồ tác nghiệp tổng quát chỉ hướng cho công ty đi đến mục tiêu mong muốn.

** Theo quan điểm hiện đại*

Theo quan niệm mới, nội dung khái niệm chiến lược có thể bao gồm “5P”: Kế hoạch (Plan); Mưu lược (Ploy); Cách thức (Pattern); Vị thế (Position); Triển vọng (Perspective) mà công ty có được hoặc muốn đạt được trong quá trình hoạt động kinh doanh. Quan điểm hiện đại kết hợp cả hai loại chiến lược có phủ định và chiến lược phát khởi trong quá trình thực hiện, bao gồm một loạt những quy định và hành động trong một mô thức tương quan năng động.

Một cách tổng quát, chiến lược là một hệ thống những chính sách và biện pháp lớn nhằm triển khai và phối hợp các chương trình hành động giúp tổ chức, công ty, xí nghiệp, doanh nghiệp hoặc bộ phận chức năng hình thành các mục tiêu mong muốn một cách hiệu quả nhất.

1.2 Hoạch định chiến lược

1.2.1 Khái niệm

Hoạch định chiến lược là tiến trình xây dựng và duy trì các mối quan hệ chặt chẽ giữa một bên là tài nguyên (nguồn lực) và các mục tiêu của công ty và bên kia là khả năng đáp ứng thị trường (các cơ hội thị trường) và vị thế cạnh tranh trên thị trường nhằm xác định chiến lược thích nghi với các hoạt động đầu tư của công ty.

Quá trình hoạch định chiến lược phải đề ra những công việc cần thực hiện của công ty, tổ chức nghiên cứu để chỉ rõ những nhân tố chính của môi trường bên trong, bên ngoài doanh nghiệp, xác định các mục tiêu dài hạn và lựa chọn các mục tiêu cần theo đuổi. Đồng thời quá trình hoạt động chiến lược phải đưa ra các quyết định xem doanh nghiệp sẽ tập trung vào các sản phẩm, dịch vụ cụ thể nào, thị trường, công nghệ trong một thời gian xác định rõ.

1.2.2 Ý nghĩa việc hoạch định chiến lược

Trên thực tế các doanh nghiệp khi kinh doanh gặp phải rất nhiều các rủi ro hiểm họa, những khó khăn như sự biến động của môi trường kinh doanh, sự biến động của nền kinh tế, những thay đổi về chính sách kinh tế, hệ thống các văn bản pháp luật của Chính phủ, sự tấn công mạnh mẽ của các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy muốn tồn tại và phát triển vững chắc thì doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược kinh doanh, chiến lược cạnh tranh để giành thắng lợi trước các đối thủ cạnh tranh. Do đó việc hoạch định chiến lược kinh doanh có một ý nghĩa hết sức quan trọng đối với một doanh nghiệp.

- Hoạch định chiến lược tạo ra một hướng đi đúng giúp cho doanh nghiệp, tổ chức vượt qua sóng gió trên thương trường vươn tới tương lai bằng sự nỗ lực và khả năng của mình

- Tạo ra tính thích ứng của Doanh nghiệp đối với môi trường kinh doanh biến động

- Giúp việc lựa chọn chiến lược tốt hơn do sự tận dụng một cách có bài bản hơn, hợp lý hơn, tiếp cận hơn đối với sự lựa chọn chiến lược.

- Tạo ra lợi ích: Lợi ích bằng tiền: Doanh thu và lợi nhuận; Lợi ích không tính bằng tiền: Là sự am hiểu về chiến lược và về đối thủ cạnh tranh.

1.3 Phân loại chiến lược

Tùy vào các cấp quản lý chiến lược được chia thành các loại sau:

1.3.1 Chiến lược tổng thể

Chiến lược tổng thể bao gồm các chương trình hành động nhằm mục đích hiện thực hóa nhiệm vụ chiến lược và các mục tiêu chính đánh giá các khả năng thực hiện chiến lược và phân tích danh mục vốn đầu tư nếu là công ty đa ngành.

Chiến lược tổng thể bao gồm:

➤ Chiến lược tập trung

Công ty áp dụng chiến lược tập trung để hoạt động trong một ngành kinh doanh duy nhất và trong khuôn khổ một thị trường nội địa đơn thuần.

Chiến lược tập trung chia thành 3 loại, mỗi loại sẽ căn cứ vào 5 yếu tố để đánh giá: Sản phẩm, Thị trường, Ngành kinh doanh, Cấp đơn vị hay qui mô ngành nghề, Công nghệ áp dụng.

✓ Chiến lược tăng trưởng tập trung vào cơ hội thâm nhập thị trường: Tất cả 5 yếu tố để đánh giá đều căn cứ vào tình trạng hiện hữu mà doanh nghiệp đã sẵn có để xem xét.

✓ Chiến lược tăng trưởng tập trung vào cơ hội phát triển thị trường: Với chiến lược này doanh nghiệp đưa ra một sản phẩm hiện hữu vào thị trường mới ngoài thị trường vốn có. Các yếu tố khác (ngành, cấp ngành và công nghệ) vẫn giữ nguyên hiện trạng.

✓ Chiến lược tăng trưởng tập trung vào cơ hội phát triển sản phẩm mới: Với chiến lược này doanh nghiệp muốn đưa ra một sản phẩm khác vào thị trường vốn có, các yếu tố khác không đổi.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

3 chiến lược này được minh họa như sau:

CL tập trung	Sản phẩm	Thị trường	Ngành kinh doanh	Cấp ngành	Công nghệ
Thâm nhập thị trường	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu
Phát triển thị trường	Hiện hữu	Mới	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu
Phát triển sản phẩm mới	Mới	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu	Hiện hữu

Ưu, nhược điểm của chiến lược tập trung

Ưu điểm:

- Bảo vệ Doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh trong một chừng mực nào đó, nó có thể cung cấp hàng hóa dịch vụ nào đó mà đối thủ cạnh tranh không có

- Thuận lợi trong công tác quản lý thị trường

- Tạo ra khách hàng trung thành làm rào cản hữu hiệu ngăn cản các đối thủ cạnh tranh gia nhập ngành

Nhược điểm:

- Chịu áp lực của nhà cung cấp, sản xuất với số lượng nhỏ nên chi phí thường cao hơn các doanh nghiệp có chi phí thấp.

- Đạn thị trường thường bị bất ngờ biến mất do thay đổi công nghệ hoặc do sở thích của người tiêu dùng thay đổi.

- Bỏ lỡ cơ hội bành chướng thị trường, không tận dụng hết tính năng nổi bật của mình để nắm bắt cơ hội phát triển trong ngành nghề khác.

☞ Chiến lược hội nhập theo chiều dọc

Nghĩa là công ty tự sản xuất lấy các đầu vào hoặc tự lo liệu các đầu ra của chính mình. Tùy theo các tiêu chí Chiến lược hội nhập dọc được chia thành các loại:

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

Căn cứ vào tiến trình hội nhập, chia thành:

- Tăng trưởng hội nhập ngược chiều: nghĩa là công ty tự lo liệu, sản xuất lấy các yếu tố đầu vào của mình.

- Tăng trưởng hội nhập dọc xuôi chiều: nghĩa là công ty tìm cách tăng trưởng bằng cách tự lo liệu hay tự tổ chức các kênh phân phối thành phẩm của mình.

Căn cứ mức độ hội nhập, chia thành:

- Hội nhập toàn diện: khi công ty tự sản xuất ra các yếu tố đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất và đảm đương tất cả đầu ra.

- Hội nhập một phần: công ty chủ động tham gia một phần nào đó của đầu vào hay đầu ra của nó. Cách này có ưu thế hơn so với hội nhập toàn diện.

Căn cứ phạm vi hội nhập, chia thành:

- Hội nhập trong nội bộ: công ty sẽ thành lập công ty con tách từ công ty mẹ

- Hội nhập với bên ngoài: công ty tiếp quản hay mua đứt công ty khác để sát nhập vào hệ thống quản lý của công ty mình.

Ưu, nhược điểm của chiến lược hội nhập theo chiều dọc

Ưu điểm:

- Tạo rào cản gia nhập ngành đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

- Tiết kiệm chi phí sản xuất do các công ty hoạch định, phối hợp và lên thời gian biểu cho các công đoạn liên tục nhau trở nên dễ dàng hơn.

- Giảm thiểu chi phí thị trường nhờ giảm bớt chi phí quảng cáo, tìm kiếm nguồn hàng.

- Kiểm soát hay quản trị chất lượng tốt hơn nhờ việc kiểm tra, giám sát từ nguyên liệu đầu vào cho đến thành phẩm đầu ra.

- Bảo vệ quyền sở hữu công nghệ hữu hiệu hơn do tự sản xuất được những nguyên liệu đầu vào mà các doanh nghiệp khác khó có thể bắt chước được tạo nên sự độc quyền không phải lệ thuộc vào các hãng cung cấp.

Nhược điểm:

- Chi phí tiềm ẩn lớn nếu áp dụng hội nhập dọc sẽ kém hiệu quả.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

- Không bắt kịp guồng quay nhanh chóng của sự phát triển khoa học kỹ thuật.
- Quản lý phức tạp
- Chịu nhiều sức ép từ phía khách hàng do nhu cầu người tiêu dùng thay đổi.

➔ Chiến lược đa dạng hóa

Là việc đầu tư thặng dư vào nhiều ngành nghề khác sau khi công ty đã chiếm được ưu thế cạnh tranh từ các hoạt động kinh doanh hiện tại.

Đa dạng hóa bao gồm:

- Đa dạng hóa theo chiều ngang: Quan tâm vào chính thị trường hiện tại
- Đa dạng hóa đồng tâm: Các hoạt động phát triển (hướng vào thị trường) mới vẫn phụ thuộc vào các hoạt động sản xuất kinh doanh cũ của công ty về một số khâu như: marketing, vật tư, kỹ thuật

- Đa dạng hóa tổ hợp: là thực hiện một lĩnh vực kinh doanh mới độc lập so với lĩnh vực kinh doanh cũ, áp dụng khi công ty đủ mạnh, có thể phát triển mở rộng sang một lĩnh vực kinh doanh khác.

Ưu, nhược điểm của chiến lược đa dạng hóa

Ưu điểm:

- Khắc phục các nhược điểm về tính thời vụ, nguồn vốn, thiếu trình độ quản lý nhất định hay cơ hội và nguy cơ môi trường.
- Mua lại và tái cấu trúc nếu doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả có thể mua lại những công ty thua lỗ để kinh doanh.
- Chuyển giao năng lực, chuyển giao kinh nghiệm quản lý trong ngành nghề kinh doanh.
- Tạo ra lợi thế quy mô, chia sẻ và phân bổ chi phí cho nhiều hoạt động.

Nhược điểm:

- Quản lý gặp nhiều khó khăn.
- Chi phí gia nhập ngành cao ảnh hưởng tới lợi nhuận.
- Không đảm bảo chắc chắn sẽ đạt được hiệu quả cao do sự thiếu bài bản.
- Khó xoay chuyển tình thế nếu hoàn cảnh thay đổi đáng kể.

1.3.2 Chiến lược cạnh tranh cấp doanh nghiệp

➤ Chiến lược dẫn đầu về chi phí

Chiến lược chi phí thấp là doanh nghiệp tìm mọi cách để doanh nghiệp có sản phẩm hàng hóa với chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

✓ Lợi thế phát sinh từ chiến lược:

Hạ được giá thành, doanh nghiệp có quyền định giá bán sản phẩm rẻ hơn đối thủ cạnh tranh mà vẫn thu lợi ngang hàng họ. Nếu các đối thủ muốn định giá sản phẩm của họ cũng rẻ như thế thì doanh nghiệp lại có lợi thế thu được lợi nhuận nhiều hơn nhờ giá thành của sản phẩm thấp hơn.

Nếu cuộc cạnh tranh giá cả gây ra thường ở giai đoạn bão hòa sản phẩm trên thị trường doanh nghiệp nào giảm thiểu chi phí thấp nhất sẽ có lợi thế cầm cự tốt hơn các đối thủ trong ngành.

Vấn đề là làm thế nào để có được cả hai lợi thế trên. Câu trả lời tùy thuộc vào khả năng nổi bật của doanh nghiệp về cả hai phương diện chế tạo và quản lý vật tư.

✓ Bất lợi phát sinh từ chiến lược:

Khi sản phẩm ở giai đoạn chín muồi không thể dùng cách này vì không dễ thiết kế và chế tạo sản phẩm mới đáp ứng mọi nhu cầu người tiêu dùng.

Khi chú trọng giảm chi phí sẽ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

➤ Chiến lược chuyên biệt hóa sản phẩm

Mục tiêu chiến lược này là tạo ra sự khác biệt độc đáo của sản phẩm hàng hóa nhằm tạo được lợi thế cạnh tranh. Nó cho phép doanh nghiệp tăng giá bán và thao túng giá cả bởi chỉ có họ mới có sự khác biệt độc đáo trong sản phẩm.

Ưu, nhược điểm của chiến lược

Ưu điểm:

- Giúp công ty bảo vệ khỏi đối thủ cạnh tranh do khách hàng có lòng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm của công ty.

- Tạo rào cản đối với các đối thủ tiềm ẩn muốn gia nhập ngành.

Nhược điểm:

- Dễ bị bắt chước nếu sự khác biệt hóa sản phẩm không cao
- Chi phí thực hiện chiến lược cao.

➔ Chiến lược tiêu điểm

Là việc tập trung vào một nhóm nhu cầu, một mảng thị trường theo địa lý, theo loại khách hàng hay một nhóm của dòng sản phẩm khi thực hiện chiến lược này nghĩa là công ty chuyên môn hóa một mặt nào đó theo sở trường của mình

- ✓ Lợi thế phát sinh từ chiến lược:

Do tập trung nên tính chuyên sâu và chuyên môn hóa cao vì thế phục vụ tốt hơn các nhu cầu của người tiêu dùng. Công ty hiểu rõ hơn về thị trường và nhu cầu khách hàng đồng thời hiểu rõ hơn về chính bản thân mình và sản phẩm tạo ra nên phát huy được các mặt mạnh và khắc phục khuyết điểm tạo lòng trung thành của khách hàng.

- ✓ Bất lợi phát sinh:

Đoạn thị trường có thể biến mất do thay đổi chủ quan hay khách quan nên chi phí cao

Bỏ lỡ các nhu cầu và đoạn thị trường khác, vô tình tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh.

1.3.3 Chiến lược cấp chức năng

Là chiến lược được hoạch định cho các bộ phận chức năng. Nó hỗ trợ cho chiến lược tổng thể và chiến lược cấp doanh nghiệp.

Chiến lược cấp chức năng bao gồm:

➔ Chiến lược sản xuất: là chức năng gắn liền với việc chế tạo sản phẩm, một trong những lĩnh vực hoạt động chính yếu của doanh nghiệp. Bất cứ doanh nghiệp nào muốn giành được lợi thế cạnh tranh trên thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải lựa chọn cho mình một cấu trúc sản phẩm hợp lý. Cấu trúc đó sẽ giúp cho công ty giảm thiểu chi phí sản xuất ở mức thấp nhất tức là công ty sẽ giành được lợi thế cạnh tranh về giá cả.

➔ Chiến lược tiếp thị

Các yếu tố marketing ngày càng giữ vai trò quan trọng trong kinh doanh

- Chọn lựa phân khúc thị trường mục tiêu
- Thiết kế chiến lược marketing mix
- Định vị thị trường.

➤ Chiến lược quản lý vật tư

Vai trò của chức năng quản lý vật tư là giám sát và kết hợp các chức năng, thu mua các nguồn lực cung cấp cho đầu vào sản xuất kinh doanh, hoạch định kiểm soát sản xuất, phân phối sản phẩm đầu ra.

➤ Chiến lược quản trị nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn tài nguyên lớn nhất và quý hiếm nhất. Việc quản trị nguồn nhân lực hữu hiệu ngày càng được quan tâm nghiên cứu và phân tích. Nhiều công ty xem đây là một chức năng quản trị cốt lõi giữ vai trò quan trọng nhất trong tiến trình quản trị chiến lược.

Quản trị nguồn nhân lực có thể hiểu một cách khái quát bao gồm các công tác tuyển mộ, sắp xếp, đào tạo và điều động nhân sự. Mục tiêu của quản trị chiến lược về nguồn nhân lực là phát triển kế hoạch nhân sự phù hợp với các yêu cầu chiến lược của công ty cả ngắn hạn lẫn dài hạn. Kế hoạch này dựa trên các yếu tố quyết định sau:

- Dự báo nhu cầu nhân sự của công ty trong tương lai gần và xa.
- Cân đối nhân sự giữa hiện tại và tương lai, giữa lao động phổ thông và chuyên môn, giữa các nguồn đáp ứng từ bên ngoài lẫn bên trong công ty
- Phân tích nhu cầu thị trường lao động.
- Dự trữ các biện pháp thay thế để ngăn chặn sự thiếu phối hợp hay cân đối giữa các nguồn lực.

➤ Chiến lược các hệ thống thông tin

Chúng ta đang sống trong thời đại thông tin. Ảnh hưởng hiện tại và tiềm tàng của công nghệ thông tin đối với nền kinh tế được minh họa rõ nét như sau: chỉ tiêu năm 1983 doanh thu ngành công nghiệp xử lý thông tin tại Mỹ lên con

số kinh ngạc 200 tỷ đã khiến nó trở thành ngành công nghiệp lớn thứ 2 đứng sau dầu khí, lớn gấp 3 lần ngành thép, lớn gấp 2 lần ngành ô tô. Hiện nay nó đang là ngành kinh doanh chủ đạo trên Thế giới.

1.4 Vai trò của chiến lược đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh doanh toàn cầu

1.4.1 Tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh

Việc xây dựng và thông tin về chiến lược là một trong số những hoạt động quan trọng nhất của người quản lý cao cấp. Một số tổ chức không có chiến lược cũng giống như con tàu không có bánh lái. Thực như vậy, hầu hết những thất bại trong công việc làm ăn đều có thể là do việc thiếu một chiến lược hay chiến lược sai lầm hay thiếu triển khai một chiến lược đúng đắn. Nếu có một chiến lược thích hợp được thực thi một cách hiệu quả thì thất bại hầu hết như là chắc chắn.

Đôi khi người ta thờ ơ với việc lập kế hoạch chiến lược bởi vì những người quản lý không hiểu đầy đủ về (1) Chiến lược là gì và tại sao chúng lại quan trọng đến vậy; (2) làm thế nào để chiến lược khớp với toàn bộ quá trình lập kế hoạch; (3) xây dựng chiến lược như thế nào và (4) làm thế nào để thực thi chiến lược bằng cách gắn liền chúng với quá trình ra các quyết định hiện tại.

1.4.2 Lợi ích của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích thiết thực đó là:

- Nó giúp doanh nghiệp thấy rõ hướng đi của mình trong tương lai để các quản trị gia xem xét và quyết định doanh nghiệp nên đi theo hướng nào và khi nào thì đạt mục tiêu.

- Nó giúp các quản trị gia luôn luôn chủ động trước những thay đổi của môi trường, thấy rõ cơ hội và nguy cơ xảy ra trong kinh doanh hiện tại để phân tích, đánh giá, dự báo các điều kiện môi trường kinh doanh trong tương lai. Từ đó giúp doanh nghiệp tận dụng được các cơ hội, đẩy lùi nguy cơ để chiến thắng trong cạnh tranh, giành thắng lợi.

- Nó giúp cho doanh nghiệp khai thác và sử dụng tối đa các tài nguyên tiềm

năng của mình, từ đó phát huy được sức mạnh tối đa của doanh nghiệp để phát triển đi lên.

- Nó giúp cho doanh nghiệp phân bổ nguồn lực của mình vào các lĩnh vực trong từng thời điểm một cách hợp lý.

- Nó giúp doanh nghiệp tăng sự liên kết, gắn bó của các nhân viên, quản trị viên trong việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp để từ đó tạo ra được sức mạnh nội bộ của doanh nghiệp.

- Nó giúp doanh nghiệp tăng doanh số bán, tăng năng suất lao động và tăng hiệu quả quản trị, tránh được các rủi ro, tăng khả năng phòng ngừa và ngăn chặn các vấn đề khó khăn xảy ra đối với doanh nghiệp.

1.4.3 Tính tất yếu khách quan phải hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế nước ta hiện nay.

Trong thời kỳ bao cấp khái niệm chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp ít được sử dụng bởi vì các doanh nghiệp không có trách nhiệm xây dựng chiến lược kinh doanh. Nguyên nhân chủ yếu là trong thời kỳ này các doanh nghiệp hoạt động sản xuất theo chỉ tiêu pháp lệnh mà cấp trên đưa xuống. Chiến lược kinh doanh thời kỳ này chỉ là mắt xích kế hoạch hóa nền kinh tế quốc dân do cấp trên đảm nhiệm. Do đó hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng chiến lược theo một khuôn mẫu cứng nhắc.

Trên thực tế, trong thời kỳ bao cấp các doanh nghiệp đã không xây dựng chiến lược kinh doanh hay làm hạn chế sự phát huy tính ưu việt của chiến lược kinh doanh do chưa thấy được tầm quan trọng và sự cần thiết phải xây dựng.

Từ năm 1986 thực hiện đường lối đổi mới đất nước và đặc biệt là đổi mới nền kinh tế với quan điểm xóa bỏ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp phát triển kinh tế nhiều thành phần chuyển sang hạch toán kinh doanh theo định hướng xã hội chủ nghĩa, các doanh nghiệp đã giành được quyền tự chủ trong kinh doanh, tự phải tìm ra con đường đi riêng cho phù hợp để có thể tồn tại và phát triển trong cơ chế mới. Do đó, kinh doanh là không thể thiếu được trong tình hình mới.

Hiện nay khi chuyển sang kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, đa số

các doanh nghiệp phải đối mặt với những điều kiện kinh doanh ngày càng khó khăn, phức tạp mang tính biến động và rủi ro cao, song việc làm cho doanh nghiệp thích nghi với sự thay đổi môi trường là hết sức cần thiết, quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Sự tăng tốc của các biến đổi môi trường, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt việc ngày càng khan hiếm các tài nguyên dẫn đến sự gia tăng nhu cầu về phía xã hội, từ nội bộ của doanh nghiệp và cá nhân khác nhau đã làm cho chiến lược kinh doanh nghiệp ngày càng có một tầm quan trọng lớn với doanh nghiệp.

1.5 Nội dung của tiến trình hoạch định chiến lược

1.5.1 Xác định mục tiêu và sứ mệnh cụ thể

Bất cứ một doanh nghiệp nào khi sản xuất kinh doanh các nhà quản trị luôn đặt câu hỏi Doanh nghiệp ở lĩnh vực nào? Vì sao doanh nghiệp tồn tại và kinh doanh trong lĩnh vực đó. Đây là việc xác định mục tiêu của doanh nghiệp

Hai vấn đề nêu trên được thể hiện rất rõ trong bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp

Bản tuyên ngôn sứ mệnh của doanh nghiệp xác định lĩnh vực kinh doanh, mục tiêu tầm nhìn mà doanh nghiệp theo đuổi thể hiện giá trị pháp lý, đạo đức kinh doanh cơ bản.

Mục tiêu chiến lược và sứ mệnh của công ty được xác định dựa trên các nguyên tắc và báo cáo thuyết minh.

+Nguyên tắc 3C: xác định dựa trên việc phân tích các nguồn lực hữu hiệu và tiềm năng của bản thân công ty kết hợp với việc nghiên cứu kế hoạch và tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành nghề kinh doanh. Nguyên tắc 3C được diễn đạt như sau:

- Bản thân doanh nghiệp có điểm mạnh, điểm yếu nào trong quan hệ với các biến động ngoại vi. Công ty kinh doanh sản phẩm, mặt hàng nào? Công ty cần kinh doanh gì thêm? Công ty nên hoặc phải kinh doanh gì là phù hợp nhất.
- Cần nghiên cứu khách hàng: khách hàng của công ty là ai? Họ cần gì? Ta có thể đáp ứng nhu cầu nào của họ? Công ty sử dụng công nghệ, phương tiện gì để

phục vụ khách hàng tốt nhất.

- Tìm hiểu về các đối thủ cạnh tranh, đánh giá tiềm lực của đối thủ chính, xác định vị thế ưu thế của từng đối thủ trên cơ sở phân tích ma trận SWOT.

+Bản thuyết minh nhiệm vụ chiến lược của công ty: được xây dựng căn cứ vào tác lực của các cổ đông hay công nhân viên, khách hàng và xã hội.

Bản thuyết minh bao gồm ba nội dung chính: - Ngành kinh doanh

- Công bố các mục tiêu quan trọng

- Tư tưởng chủ đạo của công ty

1.5.2 Phân tích môi trường bên ngoài (ngoại vi)

Là tổng thể các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động và thành quả của công ty.

Việc phân tích ngoại vi chính là nghiên cứu, xem xét những thuận lợi, khó khăn do môi trường bên ngoài tác động trực tiếp hay gián tiếp đối với các hoạt động của công ty

❖ Môi trường vĩ mô, bao gồm các yếu tố:

▶ Yếu tố kinh tế:

Yếu tố kinh tế bao gồm các yếu tố: Tỷ lệ phát triển kinh tế, lãi suất, tỷ lệ lạm phát. Nó chi phối các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

* Tỷ lệ phát triển kinh tế: sự phát triển kinh tế có xu hướng làm dịu bớt các áp lực cạnh tranh vì nó làm tăng nhu cầu tiêu dùng của người dân. Ngược lại nếu kinh tế suy thoái dễ tạo ra cạnh tranh trong các ngành kinh doanh thuộc giai đoạn bão hòa.

* Lãi suất: mức lãi suất cao thấp cũng ảnh hưởng tới sự tăng giảm nhu cầu đối với sản phẩm của công ty.

* Tỷ lệ lạm phát: lạm phát làm tỷ lệ tăng trưởng kinh tế chậm lại, lãi suất tín dụng tăng đồng nghĩa với tiến trình đầu tư dài hạn của doanh nghiệp dễ gặp rủi ro.

Phân tích các yếu tố kinh tế giúp nhà quản trị dự báo trước được những thay đổi, bất trắc của các yếu tố, chủ động trong tiến trình kinh doanh của công ty.

► **Yếu tố công nghệ**

Đây là nhân tố ảnh hưởng lớn, trực tiếp cho chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực, các ngành cũng như các doanh nghiệp. Các công nghệ mới, sản phẩm mới xuất hiện, sự chuyển giao công nghệ để nhằm mục đích nâng cao tính cạnh tranh. Công nghệ mới phát triển sẽ hủy diệt các công nghệ cũ. Do đó nếu công ty không bắt kịp guồng quay nhanh chóng của khoa học kỹ thuật sẽ tụt hậu mất ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

► **Yếu tố văn hóa – xã hội**

Yếu tố văn hóa – xã hội bao gồm: phong tục tập quán, mức sống của người dân, trình độ văn hóa, thói quen tiêu dùng, tín ngưỡng kỳ vọng... Tất cả các yếu tố đó có tác động trực tiếp đến nhu cầu tiêu dùng và lựa chọn sản phẩm hàng hóa.

► **Yếu tố môi trường tự nhiên**

Các vấn đề như ô nhiễm môi trường, sự thiếu hụt năng lượng, sự lãng phí tài nguyên, thiên tai, lũ lụt... gây tâm lý bất ổn trong đời sống sinh hoạt cũng ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh

► **Yếu tố môi trường chính trị pháp luật**

Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ, thủ tục, các quy định của nhà nước trong đó liên quan đến luật kinh doanh, thuế... Các quy định về môi trường kinh doanh chống độc quyền, mức độ ổn định của hệ thống chính trị, của hệ thống pháp luật.

Trên thực tế tất cả các hoạt động của nhà nước có thể tạo ra những cơ hội, nguy cơ cho các doanh nghiệp.

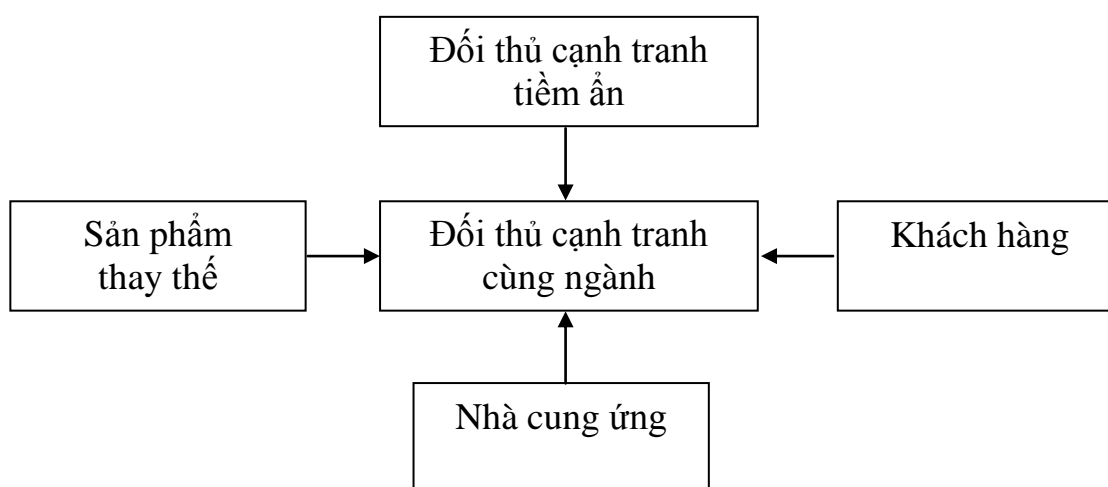
► **Yếu tố môi trường quốc tế**

Khu vực hóa và toàn cầu hóa là một xu hướng tất yếu mà mọi doanh nghiệp, mọi ngành, mọi quốc gia đều phải hướng tới. Tuy nhiên vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là sức cạnh tranh ở môi trường quốc tế là phức tạp hơn, gay gắt hơn do sự khác nhau về văn hóa, chính trị, xã hội.

❖ Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với các hãng, quy định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành đó. Theo M.Porter “môi trường kinh doanh luôn luôn có 5 yếu tố (tác lực) tác động đến hoạt động của doanh nghiệp”. Và doanh nghiệp phải phân tích các tác lực này để nhận diện những cơ hội và nguy cơ mà công ty gặp phải.

Mối quan hệ giữa 5 yếu tố được thực hiện dưới sơ đồ sau:



➤ Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Là doanh nghiệp chưa tham gia loại hình sản phẩm này nhưng có đủ tiềm năng và sẵn sàng nhảy vào kinh doanh. Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh tiềm tàng giúp doanh nghiệp dự báo trước được khả năng xâm nhập thị trường của các đối thủ từ đó có kế hoạch xây dựng rào cản dù không phải lúc nào cũng có nguy cơ xâm nhập của đối thủ tiềm ẩn.

➤ Các sản phẩm thay thế

Các sản phẩm thay thế là sản phẩm có thể thỏa mãn nhu cầu tương tự của khách hàng nhưng nó lại có đặc trưng tương tự khác. Sức ép do sản phẩm thay thế làm hạn chế thị trường, lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Do vậy, mà doanh nghiệp cần chú ý đến nhu cầu, giá cả của sản phẩm thay thế và đặc biệt là phải biết tận dụng công nghệ mới vào sản phẩm của mình.

➤ Khách hàng

Khách hàng là một bộ phận không thể tách rời trong môi trường cạnh tranh. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị cao nhất của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do doanh nghiệp đã thỏa mãn tốt hơn nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên không phải lúc nào khách hàng cũng đem lại lợi nhuận hay thuận lợi cho doanh nghiệp. Đối với những công ty bán hàng khách hàng sẽ “mạnh hơn” trong những trường hợp sau:

- Khi khách hàng mua với số lượng lớn, họ lợi dụng sức mua để đòi bớt giá.
- Khi công ty trong cương vị là khách hàng đòi mua tư liệu sản xuất do nhiều người cung cấp nhỏ khác. Khách hàng loại này thường ít về số lượng lớn nhưng lớn về tầm vóc.
- Khi khách hàng có nhiều khả năng chọn lựa khác nhau đối với sản phẩm thay thế đa dạng.
- Khi khách hàng có lợi thế trong chiến lược hội nhập dọc ngược chiều nghĩa là có thể lo liệu tự cung ứng cho mình với phí tổn thấp hơn là phải mua ngoài.

➤ Nhà cung cấp

Là những người cung cấp các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp, nó tác động trực tiếp đến số lượng và chất lượng và lợi nhuận của doanh nghiệp. Trong trường hợp nhà cung cấp có áp lực lớn với doanh nghiệp thì làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp giảm xuống do không cải thiện yếu tố đầu vào hoặc tăng giá. Trong trường hợp nhà sản xuất, doanh nghiệp có áp lực lớn đối với nhà cung cấp doanh nghiệp có thể đòi giảm giá nâng cao chất lượng đầu vào mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Một số trường hợp nhà cung cấp gây áp lực đối với doanh nghiệp:

- Khi nhà cung cấp không có nhiều sản phẩm thay thế nên thị trường hàng công nghiệp buộc công ty phải lựa chọn họ.
- Khi ngành kinh doanh của công ty không quan trọng đối với nhà cung ứng. Nhờ vậy nhà cung cấp không phải lệ thuộc vào ngành nghề hoạt động của công ty nên không bị áp lực phải giảm giá hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm cung cấp.

- Khi nhà cung cấp có ưu thế về chuyên biệt hóa sản phẩm cung cấp khiến công ty lựa chọn một nhà cung cấp khác thay thế.
- Khi nhà cung cấp có khả năng hội nhập dọc thuận chiều nghĩa là có thể tham gia ngành kinh doanh của công ty để cạnh tranh trực tiếp với công ty.
- Khi công ty khách hàng không thể tự xoay sở lo liệu đầu vào sản xuất theo phương cách hội nhập dọc ngược chiều để tránh áp lực của nhà cung cấp.

➤ Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Là những doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong cùng ngành có sản phẩm giống như nhau hiệu quả sử dụng tương tự nhau cùng tranh chấp về khách hàng cũng như thị trường hoặc thị phần. Khi phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại chúng ta phải chú ý đến các nhân tố chính: Mục tiêu tương lai của đối thủ, chiến lược hiện tại, tác động ngành và khả năng tiềm tàng của đối thủ. Có thể phân tích hai vấn đề chính sau:

Thứ nhất, cường độ cạnh tranh trong ngành phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác nhau:

- Số lượng các đối thủ cạnh tranh, số lượng các đối thủ cạnh tranh ngang sức, kết cấu các đối thủ cạnh tranh trong ngành.
- Tốc độ tăng trưởng của ngành: tốc độ tăng cao thì cường độ cao và ngược lại.
- Đối với một số ngành có chi phí cố định và chi phí dự trữ lớn thì cường độ cạnh tranh rất lớn.
- Sự khác biệt về mức độ phức tạp giữa các đối thủ cạnh tranh.
- Những hàng rào cản trở rút lui khỏi ngành.

Thứ hai, phân tích đối thủ cạnh tranh trực tiếp

Trước hết phải nhận biết được đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình là ai?

Thông thường chúng ta nhận biết họ thông qua các tín hiệu trên thị trường.

Sau khi nhận biết được đối thủ cạnh tranh trực tiếp, ta sẽ tiến hành phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của đối thủ cạnh tranh, phân tích mục đích cần đạt được của họ là gì? Phân tích chiến lược hiện tại của họ, tiềm năng mà họ có thể

khai thác

Các khả năng cần phân tích:

- Khả năng tăng trưởng của đối thủ cạnh tranh, hiện nay quy mô hiệu suất là lớn hay nhỏ.
- Khả năng thích nghi.
- Khả năng phản ứng, khả năng đối phó với tình hình.
- Khả năng chịu đựng, kiên trì.

1.5.3 Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp

Việc phân tích nội vi doanh nghiệp chú trọng những điểm mạnh, điểm yếu trong quan hệ với các chiến lược cấp bộ phận chức năng của doanh nghiệp. Những điểm mạnh và điểm yếu bên trong cùng với cơ hội và nguy cơ đến từ bên ngoài và các nhiệm vụ chính của công ty được mình định rõ ràng, đều là những vấn đề cơ bản cần quan tâm khi thiết lập các mục tiêu và chiến lược. Mặt khác các mục tiêu chiến lược cần được lập ra nhằm tạo dựng những điểm mạnh và khắc phục điểm yếu bên trong khu vực kiểm soát nội bộ của tiến trình quản trị chiến lược.

* Công tác quản trị

- Đánh giá cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của doanh nghiệp
- Đánh giá uy tín của công ty với khách hàng
- Đánh giá mối quan hệ giao tiếp của công ty với khách hàng
- Đánh giá công tác tổ chức bầu không khí và nề nếp của tổ chức.
- Đánh giá năng lực và mối quan tâm đến hoạt động chung của người lãnh đạo cao nhất.

- Đánh giá sự cộng hưởng để tạo nên hiệu năng theo nhóm của tổ chức.

* Công tác Marketing

- Doanh nghiệp phải xác định hiện nay mình đã cung cấp được sản phẩm nào ra thị trường, sức cạnh tranh của loại sản phẩm đó như thế nào
- Đánh giá cơ cấu của sản phẩm và thị phần.
- Đánh giá chính sách

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt Chi nhánh Hải Phòng

- Đánh giá hiệu quả của kênh phân phối, hệ thống các kênh phân phối.
 - Đánh giá các dịch vụ trước và sau bán hàng
 - Đánh giá sự tín nhiệm hay sự trung thành của khách hàng đối với công ty.
 - Tiến trình sản xuất phải phù hợp với cấu trúc sản phẩm trong từng giai đoạn của vòng đời sản xuất.
 - Đánh giá uy tín nhãn hiệu của sản phẩm, đánh giá chiến lược quảng cáo.
- * Công tác tài chính kế toán
- Đánh giá khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn, cấu trúc vốn.
 - Đánh giá chi phí vốn của doanh nghiệp so với toàn ngành.
 - Đánh giá về vấn đề thuế về sự hài lòng của các nhà đầu tư.
 - Đánh giá hiệu quả sử dụng vốn, hệ số thanh khoản, khả năng thanh toán.
 - Đánh giá hiệu quả tình hình hoạt động của hệ thống kế toán và bộ máy kế toán.
- * Công tác sản xuất
- Đánh giá về hệ thống cung ứng nguyên vật liệu và thu mua nguyên vật liệu thông qua các chi phí để có được nguyên vật liệu và sự thỏa mãn nhu cầu nguyên vật liệu cho sản xuất.
 - Đánh giá các biện pháp kiểm tra tác nghiệp.
 - Đánh giá tổng chi phí sản xuất so với tổng chi phí toàn bộ ngành.
 - Đánh giá vấn đề đầu tư và kết quả việc cải tiến sản xuất, hệ thống quản lý chất lượng đã hiệu quả và hợp lý chưa.
 - Đánh giá hiệu quả kỹ thuật của phương tiện sản xuất và việc vận dụng công suất của thiết bị, công nghệ sử dụng của doanh nghiệp.
- * Công tác quản trị nguồn nhân lực
- Phân tích năng lực và khả năng hoàn thành nhiệm vụ của bộ máy lao động trong doanh nghiệp.
 - Đánh giá trình độ tay nghề, ý thức trách nhiệm, tư cách đạo đức của người lao động.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

- Đánh giá mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo.
 - Đánh giá chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động.
- Đánh giá sự động viên khuyến khích bằng vật chất cũng như tinh thần xem có hiệu quả không.

- Đánh giá cơ cấu lao động nói chung, mức độ chuyên môn công tác.
- Khả năng tích lũy của người lao động.

* Hệ thống thông tin

- Đánh giá hệ thống thông tin phải đầy đủ, đáng tin cậy kịp thời, tiên tiến của hệ thống thông tin và đảm bảo tính bảo mật của thông tin. Các doanh nghiệp phải xây dựng hệ thống và điều hành thông tin một cách hiệu quả nhất.

Tóm lại phân tích môi trường ngoại vi và nội vi của doanh nghiệp để phát hiện ra những cơ hội và những nguy cơ những điểm mạnh và những điểm yếu trong phạm vi nội bộ để xác lập những chiến lược thích hợp.

Việc phân tích SWOT sẽ chỉ ra:

- Các lĩnh vực doanh nghiệp sẽ có điểm mạnh để phát huy và những điểm yếu cần khắc phục
- Các thách thức phát sinh và tác động của nó.
- Các cơ hội đang tồn tại trong môi trường kinh doanh và khả năng tạo lợi nhuận đang tiềm ẩn trong đó cũng như khả năng của doanh nghiệp có khai thác được hay không
- Các rủi ro gặp phải trong quá trình kinh doanh.

Mỗi SWOT có 4 phương pháp kết hợp và đó chính là những chiến lược để tiến hành phân tích, lựa chọn.

	O	T
S	SO	ST
W	WO	WT

Giải thích

S: (Strengths) điểm mạnh T: (Threats) rủi ro

W: (Weakness) điểm yếu O: (Opportunities) cơ hội

SO: tận dụng các cơ hội bằng cách sử dụng các điểm mạnh của mình

WO: tận dụng cơ hội để khắc phục điểm yếu

WT: giảm thiểu các điểm yếu tránh khỏi đe dọa

ST: tận dụng điểm mạnh để hạn chế các nguy cơ

1.5.4 Xác định cơ hội và ra quyết định

Sau khi phân tích môi trường kinh doanh vấn đề là cần xác định các cơ hội và thách thức để đề ra các phương án chiến lược. Sau đó tìm ra những phương án nhiều triển vọng nhất và đưa ra phân tích. Do hầu hết mọi tình huống đều có rất nhiều các phương án kinh doanh nên việc tìm ra phương án tối ưu rất khó khăn. Phải căn cứ vào tình hình nội bộ doanh nghiệp và những tác động của môi trường để phân tích kỹ thuật kỹ lưỡng nhằm tránh những sai lầm nghiêm trọng trong lựa chọn chiến lược dẫn đến hậu quả đáng tiếc.

1.6 Thực hiện và kiểm soát chiến lược

Đây là vấn đề có tầm quan trọng thực tiễn to lớn. Nếu mọi kế hoạch chỉ trên giấy tờ mà không được triển khai thực hiện thì mọi việc trở nên vô nghĩa. Để triển khai thực hiện chiến lược có hiệu quả cần tuân thủ các bước sau:

- Thông báo về chiến lược cho tất cả những người quản lý chủ chốt có trách nhiệm ra các quyết định
- Xây dựng và thông báo các tiên đề lập kế hoạch.
- Làm cho các phương án hành động phản ánh được các mục tiêu đề ra và chiến lược chủ yếu.
- Kiểm tra các chiến lược một cách thường xuyên.
- Thiết lập tổ chức cơ cấu phù hợp với yêu cầu của việc lập kế hoạch.
- Xem xét việc xây dựng các chiến lược dự phòng.
- Liên tục nhấn mạnh về việc thiết lập kế hoạch và triển khai thực hiện.
- Tạo ra một bầu không khí thúc đẩy việc lập kế hoạch.

Nói tóm lại hoạch định chiến lược là một tiến trình liên tục và logic mà nếu áp dụng linh hoạt sẽ đem lại kết quả như mong muốn.

Phần II: THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM VIỆT – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.

2.1 Giới thiệu chung về công ty

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

- Tên đầy đủ: Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
- Tên giao dịch: Nam Việt Commercial Joint Stock Bank
- Tên gọi tắt: NAVIBANK
- Hội sở: 343 Phạm Ngũ Lão, Quận 1, TP Hồ Chí Minh
- Điện thoại: (08) 38216216
- Fax: (08) 39142738
- Website: www.navibank.com.vn
- Email: navibank@navibank.com.vn

Tiền thân Ngân hàng TMCP Nam Việt là ngân hàng TMCP nông thôn Sông Kiên, có trụ sở tại Rạch Giá, Kiên Giang. Thành lập ngày 18/09/1995

Ngày 18/05/2006 Thống đốc Ngân hàng NN Việt Nam có Quyết định số 970 chấp nhận chuyển đổi mô hình hoạt động và đổi tên thành Ngân hàng TMCP Nam Việt, tháng 09/2006 chuyển trụ sở về 39,41,43 Bến Chương Dương, Quận 1 TP HCM

Được thành lập từ năm 1955, trải qua hơn 15 năm hoạt động, Ngân hàng TMCP Nam Việt (NAVIBANK) đã khẳng định được vị trí của mình trên thị trường tài chính – tiền tệ thể hiện qua sự tăng trưởng nhanh chóng và ổn định cả về quy mô tổng tài sản, vốn điều lệ lẫn hiệu quả kinh doanh. Trong môi trường cạnh tranh như hiện nay, để đón đầu xu thế hội nhập kinh tế, NAVIBANK xác định mũi nhọn chiến lược là nâng cao năng lực kinh doanh của mình thông qua năng lực tài chính, công nghệ thông tin và thực hiện tốt công tác quản trị rủi ro. Bên cạnh đó, việc tập trung đầu tư nghiên cứu phát triển, ứng dụng triệt để công

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

nghệ thông tin vào việc nâng cao tính tiện ích cho các sản phẩm dịch vụ tài chính của Ngân hàng cũng được quan tâm một cách đặc biệt. Đối với Navibank sự triển ổn định và bền vững của một tổ chức chỉ có thể có được nếu tổ chức đó tạo dựng được uy tín và lòng tin đối với công chúng. Ý thức được điều này, toàn bộ các mảng hoạt động nghiệp của NAVIBANK đều được chuẩn hóa trên cơ sở các chuẩn mực quốc tế thông qua việc triển khai vận dụng Hệ thống quản trị ngân hàng cốt lõi (core banking) Microbank. Với hệ thống này, NAVIBANK sẵn sàng cung cấp cho khách hàng các sản phẩm dịch vụ chính xác, an toàn, nhanh chóng và hiệu quả. NAVIBANK, tự hào là điểm tựa tài chính vững chắc để hỗ trợ quý khách hàng của mình đạt được những thành công ngày càng rực rỡ hơn trong cuộc sống.

Chi nhánh Hải Phòng được thành lập theo Quyết định số 2018 ngày 25/10/2006 của Thống đốc NHNN Việt Nam và ngày 06/01/2007 chính thức đi vào khai trương hoạt động.

Tên chi nhánh: Ngân hàng thương mại cổ phần Nam Việt Chi nhánh Hải - Phòng

Địa chỉ: 18A Lạch Tray – Ngô Quyền – Hải Phòng

Điện thoại: 0313 518818 Fax: 0313 610880

Mặc dù là một ngân hàng nhỏ ra đời trong cuộc cạnh tranh gay gắt trên thị trường ngân hàng cùng với đó là cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu làm nền kinh tế trong và ngoài nước bị ảnh hưởng không nhỏ. Nhưng vẫn vững bước hơn 3 năm qua Chi nhánh Navibank Hải Phòng đã cố gắng vượt qua những khó khăn ban đầu và đã đạt được những thành tích nhất định. Chỉ từ một chi nhánh chính nay chi nhánh đã mở thêm được 7 phòng giao dịch nằm ở cả nội thành và ngoại thành trong đó có 1 phòng ở Thái Bình, 1 phòng ở Cẩm Phả Quảng Ninh và 1 tổ thu chi ở sân chứng khoán Phú Hưng. Tổng nguồn nhân sự ban đầu thành lập chi nhánh chỉ dừng lại ở con số 50 nay đã lên đến 107 người

- ***Kế hoạch tương lai***

Mục tiêu chiến lược Navibank định hướng trở thành một trong những ngân hàng thương mại bán lẻ hàng đầu VN, hoạt động đa năng với sản phẩm đa dạng,

chất lượng dịch vụ cao, mạng lưới kênh phân phối rộng dựa trên nền tảng mô hình tổ chức và quản lý theo chuẩn mực quốc tế, công nghệ thông tin hiện đại, công nghệ ngân hàng tiên tiến.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Ngân hàng

Chức năng

- Nhận tiền gửi của các tổ chức kinh tế, cá nhân dưới các hình thức tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn và các loại tiền gửi khác

- Phát hành chứng nhận tiền gửi, trái phiếu và các giấy tờ có giá khác để huy động vốn của tổ chức kinh tế, cá nhân trong nước theo các chương trình do Hội sở chính Ngân hàng tổ chức trong toàn hệ thống.

- Chi nhánh cấp tín dụng cho tổ chức kinh tế, cá nhân dưới các hình thức cho vay

+> Cho vay ngắn hạn nhằm đáp ứng nhu cầu vốn cho sản xuất, kinh doanh, dịch vụ, đời sống.

+> Cho vay trung hạn, dài hạn nhằm thực hiện các dự án đầu tư phát triển sản xuất, kinh doanh, dịch vụ đời sống.

- Bảo lãnh vay, bảo lãnh thanh toán, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, bảo lãnh dự thầu và các hình thức bảo lãnh ngân hàng khác cho các tổ chức kinh tế, cá nhân theo quy định của Ngân hàng.

- Thực hiện chiết khấu, cầm cố thương phiếu và các giấy tờ có giá ngắn hạn khác theo quy định pháp luật hiện hành.

Nhiệm vụ

- Cung ứng các phương tiện thanh toán.

- Thực hiện các dịch vụ thanh toán trong nước cho khách hàng.

- Thực hiện dịch vụ thu hộ và chi hộ.

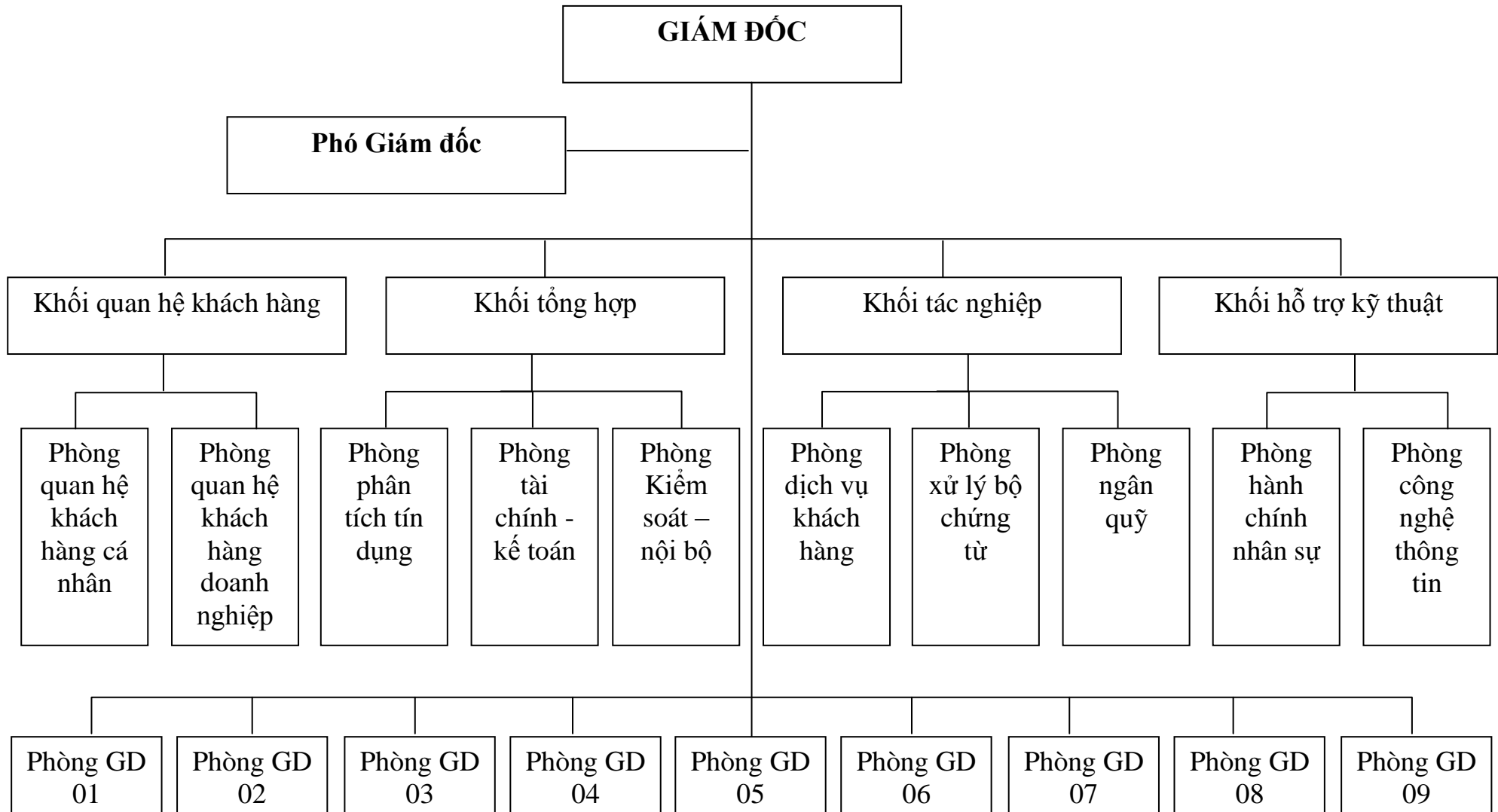
- Thực hiện các dịch vụ thanh toán quốc tế khi được Tổng Giám đốc cho phép.

- Thực hiện dịch vụ thu và phát tiền mặt cho khách hàng.

- Tư vấn tài chính và tiền tệ trực tiếp cho khách hàng theo quy định trực tiếp của pháp luật.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

2.1.3 Sơ đồ cơ cấu tổ chức



Ban giám đốc

Giám đốc

- Điều hành chung – chỉ đạo toàn diện hoạt động kinh doanh của chi nhánh, Chủ tịch hội đồng tín dụng, trực tiếp phụ trách Phòng quan hệ khách hàng, Phòng tổ chức hành chính – nhân sự. Phụ trách công tác phát triển mạng lưới, công tác vốn và tài sản của chi nhánh.

Phó giám đốc

- Thay mặt giám đốc điều hành các công việc thường ngày khi giám đốc đi vắng từ 01 ngày trở lên. Giúp giám đốc chi nhánh trong công tác quản trị điều hành, kịp thời báo cáo phát sinh bất thường tại chi nhánh.

- Trực tiếp phụ trách Phòng dịch vụ khách hàng, phòng kế toán. Phụ trách và điều hành công tác báo cáo định kỳ, đột xuất với NHNN

- Thực hiện công tác đối nội trong nội bộ chi nhánh. các quan hệ liên quan đến chính quyền và các ban ngành tại địa phương.

Khối quan hệ khách hàng

Phòng Quan hệ khách hàng cá nhân và doanh nghiệp có chức năng:

- Đóng vai trò bộ phận tiếp thị bán hàng trực tiếp
- Thiết lập quan hệ với khách hàng, Khai thác quan hệ với khách hàng, Phát triển quan hệ với khách hàng.

Khối tổng hợp

Phòng Phân tích tín dụng có chức năng:

- Phân tích, thẩm định, đánh giá khách hàng, dự án vay vốn của khách hàng đánh giá hiệu quả khả năng sinh lời các dự án đầu tư, kinh doanh...

Phòng Tài chính – Kế toán có chức năng:

- Quản lý tài sản và nợ, doanh thu, chi phí, kết quả hoạt động kinh doanh, trích lập và sử dụng các quỹ, thực hiện nghĩa vụ với ngân sách Nhà nước...

- Quản lý lưu chuyển tiền tệ, nhu cầu thanh toán và thanh khoản nhằm bảo đảm khả năng thanh toán của chi nhánh.

- Thực hiện công tác hạch toán kế toán, các chế độ kế toán, hậu kiểm toán

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

Phòng kiểm soát nội bộ có chức năng:

- Thực hiện công tác kiểm soát nội bộ qua giám sát hoạt động và kiểm tra trực tiếp việc thực hiện các quy định, quy chế của chi nhánh
- Làm việc với Phòng Kiểm soát nội bộ hội sở chính, Thanh tra Ngân hàng Nhà nước, các tổ chức kiểm toán, và các cơ quan chức năng có thẩm quyền
- Báo cáo kết quả kiểm soát và đề xuất các biện pháp khắc phục, xử lý
- Phối hợp với các bộ phận nghiệp vụ liên quan để giải quyết các đơn thư khiếu tố, khiếu nại, tố cáo của khách hàng và của các cá nhân, đơn vị.

Khối tác nghiệp

Phòng dịch vụ khách hàng cá nhân và tổ chức có các chức năng:

- Xử lý các giao dịch liên quan đến tiền gửi, tiền vay của khách hàng
- Xử lý các giao dịch liên quan đến quản lý dịch vụ ngân hàng phi tín dụng: dịch vụ mở/đóng tài khoản, chuyển khoản, chuyển tiền thanh toán...

Phòng xử lý bộ chứng từ có chức năng:

- Xử lý (mở, tu chỉnh, xác nhận, thanh toán ... thư tín dụng) bộ chứng từ nhập khẩu, xuất khẩu hàng dưới hình thức tín dụng thư, nhờ thu bộ chứng từ...

Phòng ngân quỹ có chức năng:

- Quản lý tiền mặt, kim loại quý, các loại chứng từ có giá của chi nhánh.
- Thực hiện giao dịch giao/nhận tiền mặt với các quỹ phụ của các Phòng giao dịch, giao dịch thu/chi tiền mặt với khách hàng, Ngân hàng Nhà nước

Khối Hỗ trợ - Kỹ thuật

Phòng Hành chính – Nhân sự có chức năng:

- Công tác hành chính: Quản lý tài sản về mặt hiện vật của chi nhánh; thực hiện các công tác văn phòng
- Công tác nhân sự: tuyển dụng, huấn luyện, theo dõi, đánh giá, bố trí,... người lao động làm việc tại chi nhánh.
- Công tác đào tạo: lập kế hoạch và triển khai tổ chức các lớp, khóa đào tạo, tập huấn đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực của chi nhánh
- Công tác tiền lương: quản lý quy trình thay đổi bậc lương

- Công tác thi đua khen thưởng: tổ chức, theo dõi, đánh giá... để có chế độ khen thưởng, kỷ luật thích hợp đối với cán bộ nhân viên của chi nhánh.

Phòng Công nghệ - Thông tin

- Quản lý (vận hành, khai thác, bảo trì) hệ thống cơ sở vật chất công nghệ thông tin phần cứng bao gồm máy chủ, máy trạm, hệ thống mạng lưới truyền thông.

2.1.4 Ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Nam Việt.

Là một ngân hàng được hình thành trong sự phát triển lớn mạnh của công nghiệp công nghệ thông tin. Với chủ trương áp dụng công nghệ thông tin toàn diện vào hoạt động của ngân hàng TMCP Nam Việt được thống nhất cao của toàn bộ cổ đông cũng như ban lãnh đạo của ngân hàng nhằm tạo sức mạnh cạnh tranh trên thị trường ngân hàng, tạo hình ảnh một ngân hàng năng động và hiện đại với khách hàng. Vì vậy hạ tầng công nghệ thông tin được coi là một điểm mạnh trong cạnh tranh của ngân hàng TMCP Nam Việt nói chung và Ngân hàng TMCP Nam Việt chi nhánh Hải Phòng nói riêng

Hạ tầng công nghệ CNTT của ngân hàng TMCP Nam Việt

- Hệ thống đường truyền cáp quang kết nối giữa các phòng giao dịch và chi nhánh liên tục và kết nối với hội sở chính liên tục. Các thiết bị kết nối hiện đại được sử dụng của hãng CISCO là một hãng nổi tiếng trên toàn thế giới về thiết bị kết nối. Đảm bảo hoạt động thông suốt và liên tục trong việc trao đổi thông tin giữa chi nhánh và các phòng giao dịch, cũng như với hội sở chính.

- Tại chi nhánh và các phòng giao dịch đều có hệ thống mạng LAN và hệ thống tổng đài điện thoại nội bộ.

- Do tính an toàn về mặt thông tin vì vậy hệ thống Internet được các cán bộ công nghệ thông tin tách biệt với hệ thống giao dịch và được cài đặt hệ thống bảo mật của Mỹ.

- Hệ thống máy chủ phục vụ cho giao dịch của ngân hàng, ngoài ra còn hệ thống data centre lưu trữ dữ liệu tại chi nhánh chính.

- Hệ thống máy tính được đầu tư đồng bộ và hiện đại.
- Hệ thống máy rút tiền tự động, máy thanh toán tiền.
- Hệ thống phần mềm giao dịch ngân hàng một cửa.

Ứng dụng công nghệ trong hoạt động sản xuất kinh doanh

• Ngoài những ứng dụng hiện có và tiện ích của hệ thống công nghệ thông tin. Điểm nổi trội của ngân hàng là hệ thống phần mềm giao dịch một cửa CoreBanking, hệ thống này hiện nay chỉ được áp dụng tại 5 ngân hàng trên cả nước. Và ngân hàng Nam Việt là ngân hàng TMCP thứ 2 ứng dụng sau ngân hàng TMCP Hàng Hải. Trước đây khi khách hàng đến giao dịch với ngân hàng thường phải giao dịch 2 lần, một lần ở nghiệp vụ kế toán một lần ở nghiệp vụ ngân quỹ gây mất nhiều thời gian và thường xuyên xảy ra nhầm lẫn,... Việc ứng dụng hệ thống phần mềm CoreBanking đã thay đổi hoàn toàn cách giao dịch với khách hàng từ trước đến nay, tạo cho khách hàng chỉ cần giao dịch tại một điểm nhưng nhận được cả dịch vụ của hai nghiệp vụ giảm thời gian cho khách hàng, chính xác và an toàn. Ngoài ra hệ thống CoreBanking của ngân hàng còn an toàn và nhanh chóng trong nghiệp vụ kế toán nội bộ ngân hàng. Do hệ thống thông tin khách hàng được quản lý tập trung tại hội sở, vì vậy khách hàng có thể đi bất cứ đâu có điểm giao dịch của ngân hàng là có thể giao dịch một cách nhanh chóng và tức thời chính xác.

• Ngoài ngân hàng còn xây dựng các hệ thống ứng dụng công nghệ gia tăng cho khách hàng như: InternetBanking, MobiBanking, PhoneBanking, VNPayout, Vntopup,...Nhằm tạo cho khách hàng thuận lợi và đa dạng hình thức giao dịch.

• Các hệ thống thanh toán tự động cũng được triển khai đồng bộ và hiện đại tạo thuận tiện cho khách hàng giao dịch và sử dụng dịch vụ của ngân hàng

2.1.5 Sản phẩm của chi nhánh

Lĩnh vực hoạt động của chi nhánh là kinh doanh tiền tệ. Sản phẩm là sản phẩm dịch vụ. Hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu là huy động vốn, ủy thác, vay vốn, cho vay, chiết khấu các thương phiếu, hùn vốn và liên doanh, dịch vụ

thanh toán.

Chi nhánh có 3 sản phẩm chính là sản phẩm tiền gửi; sản phẩm tín dụng; sản phẩm thanh toán. Ngoài ra còn có thêm một số sản phẩm dịch vụ khác đáp ứng nhu cầu của từng đối tượng khách hàng.

A. SẢN PHẨM TIỀN GỬI

- Đối với khách hàng là cá nhân có:

Tiền gửi thanh toán; Tiền gửi bậc thang; Tiền gửi tiết kiệm; Tiền gửi tích lũy giá; Tiền gửi hoạt kỳ.

- Đối với khách hàng là doanh nghiệp có:

Tiền gửi thanh toán; Tiền gửi có kỳ hạn; Tiền gửi hoạt kỳ

B. SẢN PHẨM TÍN DỤNG

- Tín dụng cá nhân:

Cho vay mua xe ô tô; Cho vay mua bất động sản; Cho vay mua nhà đất

Cho vay xây dựng sửa chữa nhà; Cho vay tín chấp đối với cán bộ quản lý

Cho vay bổ sung vốn lưu động sản xuất kinh doanh

Cho vay trung hạn hỗ trợ vốn sản xuất kinh doanh

Cho vay đầu tư nhà xưởng, máy móc thiết bị.

Cho vay tiêu dùng; Cho vay du học; Cho vay cầm cố sổ tiết kiệm

- Tín dụng doanh nghiệp

Cho vay bổ sung vốn lưu động; Tài trợ nhập khẩu hàng hóa, nguyên vật liệu; Tài trợ sản xuất, gia công hàng xuất khẩu; Cho vay trung hạn hỗ trợ sản xuất kinh doanh; Cho vay đầu tư tài sản cố định; Sản phẩm tín dụng dành cho các doanh nghiệp kinh doanh; Cho vay đầu tư ô tô, tàu biển.

C. SẢN PHẨM THANH TOÁN

- Thanh toán trong nước

- Thanh toán ngoài nước: Chuyển tiền từ Việt Nam ra nước ngoài

Chuyển tiền từ nước ngoài về Việt Nam

D. SẢN PHẨM KHÁC

- Sản phẩm ngoại hối: Đổi ngoại tệ, mua bán ngoại tệ
- Chuyên tiền mua cổ phiếu
- Sản phẩm chi hộ lương
- Sản phẩm thu chi hộ tiền mặt

2.1.6 Thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của chi nhánh.

Tính đến ngày 31/12/2009

Doanh thu

Doanh thu đạt 75.761 triệu đồng trong đó thu từ lãi là 74.765 triệu đồng và thu ngoài lãi là 996 triệu đồng. So với cùng kì năm 2008 Doanh thu giảm 0,08%, thu từ lãi giảm 0,18% và thu ngoài lãi tăng 19%

Chi phí

Tổng chi phí 70.115 triệu đồng trong đó chi trả lãi là 54.109 triệu đồng và chi ngoài lãi là 16.006 triệu đồng. Chi phí giảm 3.8% so với cùng kì năm 2008, chi trả lãi giảm 8.3% và chi ngoài lãi tăng 15%

Lợi nhuận trước thuế thu nhập doanh nghiệp

Lợi nhuận 5.646 triệu đồng tăng 96% so với cùng kì năm 2008 và đạt 49,4% so với kế hoạch Hội sở giao là 11.424 triệu đồng

* Kết luận: Qua những số liệu trên có thể rút ra một số đánh giá tổng quát sau:

Từ năm 2008 đến năm 2009 do biến động của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu đã ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của Ngân hàng, tình hình lãi suất tăng giảm liên tục trong thời gian qua. Có đến 30 lần điều chỉnh thay đổi lãi suất huy động, khoảng 20 lần điều chỉnh lãi suất cho vay. Thêm vào đó để tránh lạm phát tăng cao Chính phủ đã có những chính sách buộc các Ngân hàng phải hạn chế cung tiền ra thị trường. Điều này làm tình hình cho vay vốn của chi nhánh liên tục sụt giảm và sụt giảm so với cả năm trước. Đó là lý do giải thích tại sao thu từ lãi giảm, mặt khác có thu ngoài lãi tăng mạnh. Đây là khoản thu phí từ các dịch vụ ngoài như chuyên tiền trong và ngoài nước, thu chi hộ tiền mặt, đổi ngoại tệ, mua bán ngoại tệ... Có được sự tăng trưởng của các khoản thu này chứng tỏ công tác chăm sóc, hỗ trợ khách hàng của chi nhánh đã thực hiện

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

rất tốt.

Nguồn vốn huy động:

_ Nguồn vốn huy động của Chi nhánh tính đến 31/12/2009 là **451.846** triệu đồng , giảm 15.379 triệu đồng so với tháng 11 và giảm 3.452 triệu đồng so với cùng kỳ năm trước và mới chỉ đạt 47.5% kế hoạch được giao của năm 2009. Qua số liệu trên cho thấy tình hình huy động tại chi nhánh tháng 12 tiếp tục sụt giảm, và sụt giảm so với cả năm trước.

_ Tỷ lệ tăng trưởng:

Đơn vị tính: triệu Đồng

STT	Tiêu chí	Số tuyệt đối	Tỷ lệ
1	So với cùng kỳ năm trước	-3.452	-0.70%

_ Tỷ lệ tăng trưởng của các đơn vị:

Đơn vị tính: triệu Đồng

STT	Đơn vị	Kế hoạch	Thực hiện	Số tuyệt đối	So với KH
1	Phòng DVKH+QHKH	439.038	188.091	-250.947	43%
2	Phòng GD số 1	74.006	37.990	-36.016	51%
3	Phòng GD số 2	93.894	52.689	-41.205	56%
4	Phòng GD số 3	82.220	32.287	-49.933	39%
5	Phòng GD số 4	64.925	22.418	-42.507	35%
6	Phòng GD số 5	54.023	9.322	-44.701	17%
7	Phòng GD số 6	50.179	17.333	-32.846	35%
8	Phòng GD số 9	92.380	91.711	-669.000	99%

Qua bảng phân tích trên cho thấy tất cả các đơn vị đều không hoàn thành kế hoạch được giao, mới chỉ đạt được gần 50% kế hoạch ngoài trừ PGD số 09 đạt 99%, Riêng PGD số 05 đạt tỷ lệ rất thấp chiếm 17% KH được giao.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

_ Cơ cấu nguồn vốn huy động:

Đơn vị tính: Triệu Đồng

STT	Tiêu chí	số tuyệt đối	Tỷ trọng
1	Theo thành phần kinh tế	451.846	100%
	Dân cư	386.725	85.00%
	Tổ chức kinh tế	65.121	15.00%
	Tổ chức tín dụng		
2	Theo thời hạn	451.846	100%
	Ngắn hạn	410.721	91.00%
	Trung dài hạn	41.125	9.00%
3	Theo đơn vị	451.846	100%
	Phòng DVKH+QHKH	188.091	42.00%
	Phòng Giao dịch số 1	37.990	8.00%
	Phòng Giao dịch số 2	52.689	12.00%
	Phòng Giao dịch số 3	32.287	7.00%
	Phòng Giao dịch số 4	22.418	5.00%
	Phòng Giao dịch số 5	9.322	2.00%
	Phòng Giao dịch số 6	17.333	4.00%
	Phòng Giao dịch số 9	91.711	20.00%

Về hoạt động tín dụng:

– Dự nợ tín dụng của Chi nhánh tính đến 31/12/2009 đạt **704.923** triệu Đồng, tăng 198.617 triệu đồng so với thực hiện năm 2008 và đạt 87 % kế hoạch được giao năm 2009.

– Tỷ lệ tăng trưởng:

Đơn vị tính: triệu Đồng

STT	Tiêu chí	Số tuyệt đối	Tỷ lệ
1	So với cùng kỳ năm ngoái	+198.617	39.00%

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

- Tỷ lệ tăng trưởng của các đơn vị:

Đơn vị tính: triệu Đồng

STT	Đơn vị	Kế hoạch	Thực hiện	Số tuyệt đối	Tỷ lệ/KH
1	Phòng DVKH+QHKH	508.469	430.001	-78.468	85%
2	Phòng GD số 1	50.000	47.483	-2.517	95%
3	Phòng GD số 2	50.156	39.873	-10.283	79%
4	Phòng GD số 3	68.174	79.231	11.057	116%
5	Phòng GD số 4	50.000	36.644	-13.356	73%
6	Phòng GD số 5	44.095	19.858	-24.237	45%
7	Phòng GD số 6	50.000	24.837	-25.163	49%
8	Phòng GD số 9	30.000	28.275	-1.725	94%

- **Chất lượng tín dụng:**

Nợ quá hạn của Chi nhánh tính đến thời điểm ngày 31/12/2009 là: 37.115 triệu đồng, cụ thể nợ quá hạn của:

- * Phòng QHKH là: **4.974** triệu đồng
- * PGD số 01 là: **291** triệu đồng
- * PGD số 04 : **18.639** triệu đồng
- * PGD số 05- Quảng Ninh là: **12.795** triệu đồng
- * PGD số 09- Thái Bình là: **416** triệu đồng.

Tình hình nợ quá hạn tại chi nhánh đã giảm nhưng tỷ lệ quá hạn vẫn còn cao hơn mức quy định, hiện ở mức 5.2% và nợ xấu là 4.4% trên tổng dư nợ. Đặc biệt nợ xấu tại P.QHKH, PGD số 04, PGD số 05 vẫn còn cao.

2.2 Công tác hoạch định chiến lược tại công ty.

2.2.1 Mục đích thành lập và mục tiêu chiến lược

Mục đích thành lập: Phục vụ mọi nhu cầu gửi tiền tiết kiệm, chuyển tiền trong và ngoài nước, cho vay tiêu dùng, vay sản xuất kinh doanh của người dân và các tổ chức kinh tế. Phục vụ tốt các dịch vụ chăm sóc khách hàng

Mục tiêu chiến lược

NAVIBANK định hướng trở thành là một trong những ngân hàng thương mại bán lẻ hàng đầu của Việt Nam, hoạt động đa năng với sản phẩm đa dạng, chất lượng dịch vụ cao, mạng lưới kênh phân phối rộng dựa trên nền tảng mô hình tổ chức và quản lý theo chuẩn mực quốc tế, công nghệ thông tin hiện đại, công nghệ ngân hàng tiên tiến.

Các nội dung cơ bản của mục tiêu chiến lược được thể hiện như sau:

Khách hàng mục tiêu: khách hàng cá nhân, các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, đặc biệt là nhóm khách hàng trong các khu công nghiệp.

Sản phẩm, dịch vụ chính: củng cố và hoàn thiện các sản phẩm truyền thống như huy động và cho vay đồng thời ứng dụng công nghệ hiện đại vào các sản phẩm dịch vụ hỗ trợ như kinh doanh hối đoái, thanh toán trong nước và quốc tế, dịch vụ thẻ, các sản phẩm công cụ phái sinh...

Thị trường mục tiêu: Việt Nam

Sự quan tâm đối với khả năng sinh lợi: nhận định khả năng sinh lợi có quan hệ cùng chiều với mức độ rủi ro. Ngân hàng chấp nhận rằng các quyết định đầu tư của mình có khả năng sinh lợi không cao nhưng ngược lại hoạt động kinh doanh sẽ diễn ra ổn định, quá trình phát triển sẽ bền vững.

Triết lý hoạt động: Nguồn lực con người là yếu tố duy nhất quyết định sự thành bại của Ngân hàng.

Văn hóa Ngân hàng: xây dựng một Ngân hàng với đội ngũ nhân viên thân thiện và chuyên nghiệp, tinh thần trách nhiệm cao.

Tự đánh giá về năng lực cạnh tranh: với xuất phát điểm không cao nhưng Ngân hàng TMCP Nam Việt vẫn tự tin có thể thực hiện thành công mục tiêu chiến lược đã đề ra do đang sở hữu đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ, chuyên nghiệp, có trình độ, năng động và đầy nhiệt huyết, các cổ đông chiến lược có tiềm lực tài chính vững mạnh.

2.2.2 Chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở nhận định các cơ hội và thách thức do môi trường bên ngoài

đem lại đối với lĩnh vực kinh doanh ngân hàng cũng như đánh giá, nhận định các điểm mạnh và điểm yếu của chính bản thân Ngân hàng TMCP Nam Việt, để có thể thực hiện thành công mục tiêu chiến lược trở thành ngân hàng thương mại bán lẻ hàng đầu Việt Nam, các chiến lược kinh doanh được đề nghị cùng phối hợp thực hiện trong giai đoạn 2006 – 2010 bao gồm:

Chiến lược thâm nhập thị trường: chiến lược tập trung giải quyết vấn đề gia tăng thị phần của Ngân hàng trên các thị trường hiện có. Chiến lược này được thực hiện thông qua kế hoạch quảng cáo, khuyến mại, quan hệ công chúng... nhằm gia tăng khả năng nhận biết cũng như tạo điều kiện thuận lợi khách hàng sử dụng dịch vụ tài chính của Ngân hàng. Để thực hiện chiến lược này Ngân hàng dự tính sử dụng khoảng 10% tổng chi phí quản lý hàng năm của Ngân hàng cho hoạt động chiêu thị.

Chiến lược phát triển thị trường (mở rộng mạng lưới hoạt động): chiến lược tập trung giải quyết vấn đề phát triển hệ thống kênh phân phối (bao gồm kênh phân phối truyền thống lẫn các kênh phân phối ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại) tại các thị trường mới nhằm đón đầu và chiếm lĩnh thị trường.

Chiến lược phát triển sản phẩm: tạo sự khác biệt cho các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng bằng cách ứng dụng công nghệ hiện đại để tăng tính chính xác, an toàn, bảo mật, nhanh chóng trong quá trình giao dịch. Đầu tư cho hoạt động nghiên cứu khảo sát nhu cầu và thị hiếu của khách hàng để phục vụ cho công tác thiết kế sản phẩm. Sản phẩm dịch vụ tài chính của Ngân hàng phải được thiết kế theo hướng mở, đảm bảo tính linh hoạt cần thiết nhằm đáp ứng các nhu cầu khác biệt của khách hàng.

Mối quan tâm đối với nhân viên: nhận thức được vai trò quan trọng của yếu tố con người đối với sự thành công của Doanh nghiệp, Ngân hàng luôn kích thích và tạo cơ hội cho nhân viên phát triển năng lực, sử dụng chính sách đãi ngộ hấp dẫn cơ chế đánh giá năng lực phù hợp.

2.3 Phân tích môi trường kinh doanh của chi nhánh

2.3.1 Môi trường vĩ mô

Bao gồm các yếu tố sau:

➤ Yếu tố kinh tế

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng rất lớn đến các Doanh nghiệp đặc biệt là ngành ngân hàng. Các yếu tố này tương đối rộng nên các nhà quản trị cần biết chọn lọc để nhận biết được tác động cụ thể của nó, những ảnh hưởng trực tiếp nhất. Có 3 ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế bao gồm:

✓ **Sự phát triển kinh tế**

Bất cứ một Doanh nghiệp, một ngành nghề kinh doanh nào cũng chịu ảnh hưởng trực tiếp trước sự phát triển hay suy thoái của nền kinh tế. Trong đó ngành Ngân hàng là một ngành bị chịu tác động đầu tiên, trực tiếp nhất, sâu sắc nhất. Bởi vai trò của NHTM trong nền kinh tế là rất lớn. Nó đóng vai trò quan trọng trong việc đẩy lùi kiềm chế lạm phát, từng bước duy trì ổn định đồng tiền và tỉ giá, góp phần cải thiện kinh tế vĩ mô, môi trường đầu tư và sản xuất kinh doanh, đóng góp tích cực cho việc duy trì sự tăng trưởng kinh tế. Nếu nền kinh tế phát triển ngành Ngân hàng theo đó sẽ phát triển nhanh mạnh, ngược lại nếu nền kinh tế suy thoái các Ngân hàng sẽ khó khăn cả về huy động vốn lẫn cho vay và nếu không cẩn thận việc Ngân hàng phá sản là điều có thể xảy ra.

➤ Cơ hội và thách thức mang lại từ sự phát triển kinh tế

Cơ hội:

Đem đến cho ngành ngân hàng nói chung và chi nhánh Navibank Hải Phòng nói riêng một môi trường kinh doanh đầy tiềm lực.

Việt Nam có tốc độ phát triển GDP đạt 5,32% trong năm 2009 và là nước có tốc độ tăng trưởng cao nhất trong khu vực Đông Nam Á.

Số lượng doanh nghiệp mới thành lập, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô hoạt động vừa và nhỏ rất lớn(trên 83000 doanh nghiệp được thành lập trong năm 2009). Cơ hội cho ngành dịch vụ ngân hàng ngày càng được mở rộng là rất lớn.

Thách thức:

Nền kinh tế luôn biến động không ngừng vì vậy thách thức đặt ra cho ngành ngân hàng là làm sao vẫn giữ vững ổn định ngay cả khi sự tăng trưởng kinh tế có chiều hướng đi xuống.

Thị trường tài chính tiền tệ còn chịu nhiều ảnh hưởng từ cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu trong 2 năm qua nên dự báo sẽ còn nhiều biến động phức tạp, khó lường trước.

✓ **Lãi suất**

Đối với các NHTMCP hiện nay nói chung và chi nhánh Navibank Hải Phòng nói riêng yếu tố lãi suất là rất quan trọng. Nó được coi là tiêu chí là chiến lược để thu hút khách hàng. Tuy nhiên các mức lãi suất đều phải bám vào lãi suất cơ bản của NHNN qui định trong từng thời kì. Nếu mức lãi suất cơ bản tăng sẽ buộc các NHTM phải tăng mức lãi suất huy động và lãi suất cho vay. Điều này khiến các doanh nghiệp khó tiếp cận được đồng vốn của ngân hàng dẫn đến khó làm ăn. Doanh nghiệp sẽ mất dần khả năng trả nợ cho ngân hàng làm các khoản nợ xấu nợ khó đòi của ngân hàng tăng cao. Mặt khác lãi suất huy động tăng cao lại tạo điều kiện thuận lợi cho việc huy động vốn từ dân cư. Ngược lại lãi suất huy động giảm ngân hàng sẽ khó khăn trong việc huy động vốn vì người dân sẽ đem tiền đi đầu tư vào các lĩnh vực khác có lãi hơn buôn bán nhà đất, ngoại tệ, kinh doanh vàng.

↗ **Cơ hội và thách thức của yếu tố lãi suất mang lại**

Cơ hội:

Mang quy mô của một ngân hàng nhỏ, tham gia vào thị trường tài chính chưa lâu vì vậy Navibank Hải Phòng xác định việc đầu tiên là lấy yếu tố lãi suất làm cơ hội để thu hút khách hàng, đưa người dân đến với những dịch vụ của chi nhánh.

Lãi suất tạo ra môi trường cạnh tranh giữa các ngân hàng buộc các ngân hàng phải luôn hoàn thiện mình mới đủ năng lực cạnh tranh, từ đó tạo cơ hội cho các ngân hàng tự phát triển.

Thách thức:

Lãi suất luôn tạo ra thách thức với ngành ngân hàng ngay cả khi nó tăng hay giảm. Khách hàng tín dụng của chi nhánh chủ yếu là các cá nhân và các tổ chức kinh tế vừa và nhỏ vì vậy khi lãi suất tăng các khoản thu hồi nợ của

ngân hàng giảm. Thách thức đặt ra lúc này là ngân hàng phải tìm cách giảm tỉ lệ nợ xấu, nợ khó đòi và nợ quá hạn.

Ngược lại khi lãi suất giảm ngân hàng sẽ đứng trước nguy cơ không huy động được vốn.

✓ Tỷ lệ lạm phát

Kinh doanh tiền và dịch vụ là hoạt động chính yếu của tất cả các Ngân hàng, vì vậy khi lạm phát xảy ra đồng nghĩa với việc tỷ lệ tăng trưởng kinh tế chậm lại sẽ gây khó khăn cho việc kinh doanh của Ngân hàng đặc biệt là mặt tín dụng. Mặt khác Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước coi các ngân hàng như một công cụ để kiềm chế lạm phát. Điều này càng làm việc hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thêm nhiều bất lợi. Các chính sách tiền tệ thắt chặt liên tục được triển khai như nâng tỷ lệ dự trữ bắt buộc, phát hành kì phiếu NHNN để thu hút tiền về áp dụng đối với các tổ chức tín dụng; khống chế dư nợ cho vay đầu tư; kiểm soát chặt chẽ các lĩnh vực cho vay có rủi ro cao như kinh doanh chứng khoán, bất động sản.

➤ Cơ hội và thách thức mang lại từ tỷ lệ lạm phát

Cơ hội:

Quá trình tăng trưởng kinh tế chậm lại, giúp cho ngân hàng đánh giá được năng lực tài chính của các doanh nghiệp, điều này sàng lọc được các khách hàng tín dụng nào tốt và khách hàng nào không tốt.

Ngoài ra trong tình hình lạm phát này cũng tăng được hình ảnh của ngân hàng về khả năng cung cấp vốn, khả năng cung cấp các dịch vụ hướng tới khách hàng.

Thách thức:

Rủi ro kỳ hạn và rủi ro tỷ giá xảy ra. Điều này do lạm phát tăng cao khiến việc huy động vốn dài hạn gặp rất nhiều khó khăn buộc các ngân hàng phải dùng vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn.

Khối lượng tiền lưu thông ngoài ngân hàng lớn, các ngân hàng gặp khó khăn trong việc phát triển các dịch vụ phi tín dụng, đặc biệt là dịch vụ thanh

toán qua ngân hàng.

Lạm phát làm lãi suất tăng cao khiến khả năng hoàn trả của các con nợ giảm, các khoản nợ xấu tăng, tăng rủi ro cho ngân hàng.

➤ Yếu tố công nghệ

Trong xu thế toàn cầu hóa, sự cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính Ngân hàng ở Việt Nam ngày càng trở nên khốc liệt chúng ta càng thấy rõ vai trò của công nghệ đối với hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như năng lực cạnh tranh của từng ngân hàng. Công nghệ sẽ thể hiện rất rõ việc giúp ngân hàng trong lĩnh vực quản trị, việc mở rộng sản phẩm dịch vụ thông qua đó ngày càng đáp ứng các nhu cầu khắt khe của hệ thống ngân hàng. Ngoài ra công nghệ cũng cho phép ngân hàng quản trị rủi ro tốt hơn từ đó đưa ra các công cụ hỗ trợ để giúp ngân hàng đưa ra những quyết định đúng đắn. Mặc dù yếu tố công nghệ thông tin không có vai trò quyết định đến sự thành bại của ngân hàng nhưng trong thời đại thông tin bùng nổ như hiện nay nếu ứng dụng vào hoạt động không tốt chắc chắn sẽ kéo lùi ngân hàng lại so với đối thủ. Đây có thể coi là yếu tố gián tiếp khiến ngân hàng bị đẩy ra khỏi thị trường ngành.

➤ Cơ hội và thách thức của yếu tố công nghệ

Cơ hội:

Ứng dụng nhanh công nghệ thông tin hiện đại vào hoạt động ngân hàng được xem là chìa khóa để các ngân hàng phát triển nhanh hơn, bền vững hơn.

Thu hút được ngày càng nhiều khách hàng nhờ công nghệ tốt rút ngắn được thời gian giao dịch, an toàn, bảo mật.

Khẳng định được đẳng cấp tên tuổi hình ảnh của ngân hàng khi ngân hàng có công nghệ thông tin hiện đại, vượt trội hơn hẳn sẽ tạo ra đột phá trong khai thác sản phẩm, dịch vụ cả về số lượng và chất lượng.

Công nghệ thông tin có thể làm giảm 76% chi phí hoạt động ngân hàng.

Thách thức:

Đây là lĩnh vực đòi hỏi đầu tư rất lớn

Thương hiệu ngân hàng có thể bị tổn hại khi xảy ra tổn thất dữ liệu.

Khó cạnh tranh được với ngân hàng nước ngoài khi các ngân hàng trong nước thua kém về trình độ công nghệ, hệ thống dịch vụ đơn điệu.

➤ Yếu tố văn hóa – xã hội

Đây được coi là yếu tố không có tác động nào trực tiếp nhưng cũng là yếu tố gián tiếp ít nhiều ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của ngân hàng. Yếu tố đầu tiên được xem xét đó là phong tục tập quán. Nếu như ở thành thị việc sử dụng các dịch vụ ngân hàng là rất phổ biến thì ở nông thôn hay vùng cao người dân lại chưa quen với việc sử dụng này hay như với người dân miền Nam đến với những ngân hàng lâu năm có tên tuổi thì người dân miền Bắc lại thích những ngân hàng có mức lãi suất tiền gửi cao.

➤ Cơ hội và thách thức

Cơ hội:

Việt Nam có dân số gần 87 triệu và theo thống kê chỉ mới có gần 20% người dân sử dụng dịch vụ ngân hàng, chủ yếu tập trung tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh.

Thách thức:

Người dân Việt Nam và các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn thói quen cất giữ và thanh toán bằng tiền mặt và chưa thấy được các tiện ích của việc thanh toán không dùng tiền mặt.

➤ Yếu tố môi trường tự nhiên

Các vấn đề như ô nhiễm môi trường, sự thiếu hụt năng lượng, sự lãng phí tài nguyên thiên nhiên, thiên tai, lũ lụt... gây thiệt hại cả người và của trong đời sống dân cư cũng như đối với các doanh nghiệp. Vấn đề khó khăn ngành ngân hàng gặp phải đó là nguồn vốn huy động giảm, các khoản thu hồi nợ cũng giảm. Nợ xấu nợ khó đòi tăng lên buộc các khoản trích dự phòng rủi ro cũng tăng.

➤ Cơ hội và thách thức

Thách thức :

Sự thiếu hụt năng lượng khiến các doanh nghiệp chậm lại trong việc

đầu tư phát triển ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động tín dụng của ngân hàng.

➤ **Yếu tố chính trị pháp luật**

Tất cả các tổ chức kinh tế nói chung và ngành ngân hàng nói riêng khi tham gia vào thị trường kinh tế đều phải phụ thuộc và chịu tác động bởi môi trường chính trị, pháp luật của đất nước đó. Hệ thống pháp luật bao gồm các chính sách, quy chế luật lệ, chế độ đãi ngộ, thủ tục, các quy định của Nhà nước trong đó liên quan đến luật kinh doanh, thuế... đăng ký bảo hộ logo. Ngoài các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh chung đó NHTM còn chịu sự quản lý của NHNN các quy định điều lệ của môi trường pháp luật về tiền tệ, các thiết chế và chuẩn mực quốc tế về chính trị pháp luật.

➤ Cơ hội và thách thức

Cơ hội:

Hình thành môi trường pháp luật về tiền tệ, tín dụng minh bạch và công khai. Loại bỏ các hình thức bảo hộ, bao cấp, ưu đãi và phân biệt đối xử giữa các tổ chức tín dụng.

Thách thức:

Rủi ro cho ngân hàng khi khởi kiện những trường hợp cố tình trốn thanh toán nợ mà trong môi trường pháp luật Việt Nam hiện nay các thủ tục tố tụng vẫn còn kéo dài, phát sinh nhiều chi phí, tính thời gian và tính nghiêm minh chưa cao.

Rủi ro các hợp đồng tín dụng khi hợp đồng tín dụng ký kết trước khi văn bản pháp luật ban hành mà trái với nội dung của văn bản pháp luật đó.

Ngân hàng sẽ mất khả năng thu hồi nợ từ những doanh nghiệp mà một văn bản pháp luật chi phối các hành vi hợp đồng mà họ đã ký kết khiến việc kinh doanh gặp nhiều khó khăn.

Yếu tố môi trường quốc tế

Hội nhập kinh tế quốc tế tạo động lực thúc đẩy công cuộc đổi mới và cải cách hệ thống NHVN, mở ra cơ hội trao đổi, hợp tác giữa các NHTM trong hệ thống kinh doanh hệ thống NHVN; mở ra cơ hội trao đổi, hợp tác NHVN trong

các giao dịch tài chính quốc tế; nâng cao được uy tín, vị thế của hệ thống NHVN trong các giao dịch tài chính quốc tế, tranh thủ vốn, kinh nghiệm quản lý và đào tạo đội ngũ cán bộ.

Tuy nhiên dịch vụ NH còn đơn điệu, tính tiện lợi chưa cao, khả năng tài chính, trình độ quản lý, trình độ công nghệ của các NH còn thấp, trong khi đó vai trò của các NH nước ngoài ngày càng tăng do có ưu thế vốn, CN, các loại hình dịch vụ.

➤ Cơ hội và thách thức mang lại từ môi trường quốc tế

Cơ hội:

Việc tham gia vào môi trường quốc tế đem lại cho các ngân hàng trong nước nói chung và ngân hàng Navibank nói riêng cơ hội khai thác và sử dụng hiệu quả lợi thế của các hoạt động ngân hàng hiện đại, đa chức năng, có thể sử dụng vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý từ ngân hàng các nước phát triển.

Tiếp cận thị trường tài chính quốc tế dễ dàng hơn, hiệu quả tăng lên trong huy động và sử dụng vốn. Các ngân hàng trong nước sẽ phản ứng nhanh nhạy.

Hội nhập tạo ra động lực thúc đẩy trong việc nâng cao tính minh bạch trong hệ thống ngân hàng.

Thách thức:

Mất dần lợi thế cạnh tranh về khách hàng và hệ thống kênh phân phối.

Hội nhập làm tăng các giao dịch vốn dẫn đến tăng rủi ro trong hệ thống ngân hàng.

Tăng các đối thủ cạnh tranh có ưu thế hơn về tài chính, khả năng cạnh tranh, trình độ công nghệ, quản trị kinh doanh.

Với những cam kết cắt giảm thuế quan và xóa bỏ chính sách bảo hộ của ngân hàng sẽ làm tăng cường độ cạnh tranh với các doanh nghiệp, một số doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn về tài chính và nguy cơ tăng nợ quá hạn là khó tránh khỏi.

2.3.2 Môi trường tác nghiệp

➤ **Đối thủ cạnh tranh tiềm năng**

Là các công ty tư nhân hoạt động trong lĩnh vực cho vay, các quỹ tín dụng,

công ty hữu hạn thừa vốn.

➤ Cơ hội và thách thức

Cơ hội:

Thu hút được nguồn vốn nhiều hơn qua các tổ chức trên

Sàng lọc được khách hàng tốt hơn, qua đó an toàn về chất lượng tín dụng hơn các đối thủ

Nhiều dịch vụ hơn các đối thủ cạnh tranh tiềm năng

Khả năng chăm sóc khách hàng tốt hơn do quy mô rộng hơn, khẳng định được thương hiệu trên thị trường.

Thách thức:

Quy trình thủ tục cho vay phức tạp hơn các đơn vị cạnh tranh trên.

Do ngân hàng là ngân hàng thương mại vì vậy hầu như không tham gia lĩnh vực cho vay nông thôn. Mà nước ta nông nghiệp lại chiếm tỉ trọng lớn, do đó mất thị trường tiềm năng.

Đối mặt với sự cạnh tranh không lành mạnh từ các đối thủ trên.

➤ Đối thủ cạnh tranh cùng ngành

Sau gần 20 năm hoạt động, số lượng và quy mô các ngân hàng thương mại đã tăng lên đáng kể, mạng lưới chi nhánh các ngân hàng rộng khắp đất nước, cuộc chạy đua giành thị phần diễn ra bao năm nay với ưu thế vẫn thuộc về khối NHTMCP. Thị trường ngành ngân hàng ở Hải Phòng cũng không nằm ngoài xu hướng chung đó, với gần 30 ngân hàng lớn nhỏ và hơn 120 phòng giao dịch ở cả nội và ngoại thành khiến thị trường ngành luôn sôi động. Ngân hàng thương mại cổ phần Nam Việt – chi nhánh Hải Phòng mới tham gia vào thị trường được hơn 3 năm, với quy mô là một ngân hàng nhỏ, tên tuổi vẫn còn non trẻ song chi nhánh vẫn luôn phấn đấu để đứng vững trong cuộc chạy đua khốc liệt của môi trường ngành.

Navibank Hải Phòng xác định đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình là các ngân hàng như: Kiên Long Bank; Ngân hàng Bắc Á; Ngân hàng dầu khí toàn cầu; Ngân hàng An Bình; Việt Nam tín nghĩa ngân hàng...

Đây là những ngân hàng với quy mô nhỏ cũng mới tham gia vào thị trường ngành nên so về năng lực, về vốn hay công nghệ chi nhánh đều có thể cạnh tranh được.

Bên cạnh đó là những ngân hàng đã tham gia vào thị trường ngành từ lâu, quy mô hoạt động lớn, tên tuổi đã trở thành thương hiệu quen thuộc đối với người dân như: Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội; Ngân hàng đầu tư và phát triển nông thôn; Ngân hàng công thương; Ngân hàng ACB; Ngân hàng Sacombank... Cạnh tranh được với những ngân hàng này là rất khó nên tránh đối đầu trực tiếp.

Trong hơn 2 năm trở lại đây xuất hiện thêm một đối thủ cạnh tranh cùng ngành đối với chi nhánh nói riêng và các ngân hàng quốc nội nói chung đó là các ngân hàng có 100% vốn nước ngoài.

↗ Cơ hội và thách thức

Cơ hội:

Tạo ra một môi trường cạnh tranh mới với nhiều áp lực và khó khăn hơn buộc ngân hàng phải tự nâng cao năng lực để đối đầu với các đối thủ.

Tâm lý người Việt vẫn thích sử dụng các dịch vụ ngân hàng Việt Nam nhiều hơn là ngân hàng nước ngoài.

Thách thức:

Chi nhánh vẫn là một ngân hàng mới, tiềm lực tài chính chưa mạnh, tên tuổi chưa được nhiều người biết đến nên việc đứng vững giữa môi trường cạnh tranh quyết liệt của ngành gặp rất nhiều khó khăn.

Cạnh tranh thu hút khách hàng với những ngân hàng lớn, đã có uy tín, thương hiệu trên thị trường là rất khó.

Sự xâm chiếm thị trường của các ngân hàng nước ngoài khi họ mạnh hơn về mọi mặt như quy mô vốn, công nghệ, kỹ năng quản trị điều hành và quản lý rủi ro là không thể bằng.

➤ Sản phẩm thay thế

Sản phẩm chính của ngành dịch vụ ngân hàng là huy động vốn và cho vay

vì vậy sản phẩm thay thế la có song nếu nói sản phẩm thay thế hoàn toàn thì chưa hề có. Các sản phẩm thay thế có thể kể đến như: Các quỹ thuê mua tài chính; Các công ty huy động vốn mua bán chứng khoán...

Đối với khách hàng doanh nghiệp, nguy cơ ngân hàng bị thay thế không cao lắm do đối tượng khách hàng này cần sự rõ ràng cũng như các chứng từ, hóa đơn trong các gói sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng. Nếu có phiền hà xảy ra trong quá trình sử dụng sản phẩm, dịch vụ thì đối tượng khách hàng này thường chuyển sang một ngân hàng khác thay vì tìm tới các dịch vụ ngoài ngân hàng.

Đối với khách hàng tiêu dùng thì lại khác, nguy cơ bị thay thế rất cao. Do thói quen sử dụng tiền mặt khiến cho người tiêu dùng Việt Nam thường giữ tiền mặt tại nhà hoặc nếu có tài khoản thì khi có tiền lại rút hết để sử dụng. Ngay cả ở các siêu thị, người tiêu dùng cũng phải chờ đợi nhân viên đi lấy máy móc đọc thẻ hoặc đi tới một quầy khác khi muốn sử dụng thẻ để thanh toán.

➤ Cơ hội và thách thức

Cơ hội:

Kết hợp với các đơn vị trên đầu tư các dự án.

Khai thác khách hàng khi sản phẩm trên không đáp ứng đủ năng lực.

Thách thức:

Khi đầu tư dự án gặp nhiều rủi ro, do các sản phẩm này tiềm ẩn nhiều rủi ro.

➤ Khách hàng

Khách hàng của chi nhánh thuộc các đối tượng và các tổ chức công thương. Khối lượng khách hàng là nhỏ do quy mô hoạt động và tên tuổi của ngân hàng còn khá mới trên thị trường.

Xét về tỉ trọng khách hàng

Đối với sản phẩm huy động vốn: Khách hàng cá nhân chiếm 80%

Khách hàng doanh nghiệp chiếm 20%

Đối với sản phẩm tín dụng: Khách hàng cá nhân chiếm 30%

Khách hàng doanh nghiệp chiếm 70%

↗ Cơ hội và thách thức

Cơ hội:

Khách hàng cá nhân gửi tiết kiệm chiếm tỉ trọng lớn giúp duy trì ổn định nguồn vốn ngân hàng hơn là khách hàng doanh nghiệp gửi tiết kiệm.

Thách thức:

Mức độ tin tưởng của khách hàng cá nhân thấp dẫn đến rủi ro cao.

➤ Nhà cung ứng

Khái niệm nhà cung ứng trong ngành ngân hàng là khá đa dạng. Họ có thể là những cổ đông cung cấp vốn cho ngân hàng hoạt động hoặc là những công ty chịu trách nhiệm về toàn bộ trang thiết bị máy móc cũng như công nghệ cho ngân hàng hay là chính các khách hàng.

Đối với chi nhánh Navibank Hải Phòng yếu tố nhà cung ứng là khách hàng bị ảnh hưởng nhiều hơn hết còn về vốn cũng như công nghệ đều được Hội sở cấp nên chi nhánh sẽ không bị chịu áp lực từ các cổ đông hay các công ty cung cấp thiết bị.

↗ Cơ hội và thách thức

Cơ hội:

Không bị áp lực từ nhiều nhà cung ứng.

Thách thức:

Khách hàng gửi tiết kiệm hay khách hàng tín dụng đều gây áp lực cho ngân hàng khi họ gửi hay vay một khoản tiền khá lớn. Nếu ngân hàng không đáp ứng mức lãi suất mà họ mong muốn họ sẽ rời bỏ ngân hàng.

2.3.3 Môi trường nội bộ

➤ Công tác quản trị

Với Ban giám đốc là những người có nhiều kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực ngân hàng, có trình độ điều hành thực tế tại các ngân hàng lớn. Ngoài ra với đội ngũ quản lý có trình độ và kinh nghiệm tại các ngân hàng khác chuyển sang. Việc điều hành và quản trị của ngân hàng được thực hiện theo các quy trình, xuyên suốt từ trên xuống dưới. Toàn bộ quá trình hoạt động được thực hiện theo

quy trình của hội sở ban hành, và có điều chỉnh cho phù hợp với địa phương.

➤ Điểm mạnh và điểm yếu

Điểm mạnh:

Với mô hình quản trị theo quy trình chuẩn giúp công tác điều hành quản trị phân chia các công việc rành mạch, việc xử lý công việc được làm theo các cấp điều này làm chuyên nghiệp hóa hoạt động của ngân hàng, giúp giảm gánh nặng điều hành cho ban giám đốc, lúc này ban giám đốc tập trung xây dựng mục tiêu chiến lược và đưa ra các quyết sách. Ngoài ra với quy trình này giúp cho công tác kiểm tra kiểm soát theo đúng quy trình một cách có hệ thống hơn. Điều này tạo ra một môi trường làm việc hiện đại, giảm thiểu các rủi ro trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Điểm yếu

Với mô hình quản trị trên, đòi hỏi khả năng của nhân sự, cũng như khả năng của cấp quản lý và điều hành phải cao. Vì bất kỳ một khâu nào trong quy trình không thực hiện đúng sẽ ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp, điều này gây ra tiến độ công việc trong giao dịch với khách hàng bị ảnh hưởng và dẫn tới hình ảnh của ngân hàng bị ảnh hưởng.

➤ Công tác nhân sự

Với mô hình quản trị trên của ngân hàng, dẫn tới việc đòi hỏi nhân sự có trình độ là một điều tất yếu. Với đội ngũ nhân sự có trình độ đại học chiếm tới 80%, đây là một lợi thế rất lớn của ngân hàng trên địa bàn. Công tác đào tạo nhân sự được thực hiện từ hội sở do phòng đào tạo tổ chức và xây dựng kế hoạch hàng năm cho chi nhánh. Cơ chế chính sách đãi ngộ nhân sự từ lương thưởng được hội sở quy định cho từng chi nhánh.

- Bảng lao động chia theo trình độ chuyên môn :

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

Chỉ tiêu	2007		2008		2009		So sánh 2008/2007		So sánh 2009/2008	
	Số LĐ	%	Số LĐ	%	Số LĐ	%	Chênh lệch	%	Chênh lệch	%
Tổng LĐ	51	100	86	100	106	100	+35	+68.6	+20	+23.2
Đại học	32	63	60	70	72	70	+28	+87.5	+12	+20
Cao đẳng	2	4	3	3.4	4	3.7	+1	+50	+1	+33.3
Trung cấp	6	12	8	9.3	10	9.4	+2	+33.3	+2	+25
Lao động phổ thông	11	21	15	7.3	20	2.9	+4	36.3	+5	+33.3

➤ Điểm mạnh và điểm yếu

Điểm mạnh

Với đội ngũ nhân viên có trình độ cao và chiếm đa số nhân viên ngân hàng, điều này tạo ra lợi thế cạnh tranh của với đơn vị khác. Trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp cũng như trong quá trình giao dịch. Đảm bảo hoạt động của ngân hàng một cách hiệu quả và nhanh chóng. Thu hút được nhân sự trong môi trường làm việc chuyên nghiệp. Gây được thương hiệu với khách hàng đến giao dịch tại ngân hàng.

Điểm yếu

Hiện nay các ngân hàng trên địa bàn thành phố, cũng như trong cả nước mở rộng địa bàn hoạt động rất nhiều. Điều này dẫn tới việc thu hút nhân sự từ các ngân hàng bạn là rất lớn, điều này dẫn tới ngân hàng phải đối mặt với việc sự thay đổi liên tục về nhân sự, nếu không tạo ra được cơ chế đào tạo và đãi ngộ thích hợp với nhân sự có năng lực cao. Việc này cũng dẫn tới chi phí đào tạo các nhân lực mới bị mất đi khi họ chuyển công tác. Ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng là rất lớn

Chiếm đa số là nhân viên trẻ nên thiếu kinh nghiệm làm việc thực tế.

➤ **Công tác Marketing**

Công tác marketing tại chi nhánh hoàn toàn phụ thuộc vào hội sở. Các

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt Chi nhánh Hải Phòng

Chương trình marketing đều do phòng kế hoạch và tiếp thị của hội sở xây dựng và chuyển cho các chi nhánh. Việc thực hiện triển khai cũng do hội sở thực hiện, trong trường hợp chi nhánh có chương trình marketing riêng thì trình hội sở và chỉ thực hiện khi có sự đồng ý của hội sở.

➤ Điểm mạnh và điểm yếu

Điểm mạnh

Do việc marketing được làm tập trung tại hội sở chính, vì vậy các chương trình marketing thường là các chương trình lớn các tầm ảnh hưởng rộng. Dẫn tới việc ảnh hưởng của thương hiệu cho các chi nhánh là rất có lợi, chi nhánh không mất nhiều chi phí làm chương trình marketing. Hình ảnh thương hiệu sẽ lớn hơn, lan truyền rộng hơn

Điểm yếu

Do hội sở thực hiện tập trung các chiến lược marketing tại hội sở, các chi nhánh không có chương trình riêng lẻ. Điều này đôi khi ít hiệu quả, vì tính vùng miền không được đề ý tới. Dẫn tới khách hàng trên địa bàn chưa cảm nhận được hết thương hiệu ngân hàng. Do đó đôi khi sẽ mất cơ hội chiếm lĩnh thị phần trên địa bàn của mình.

➤ Công tác kế toán – tài chính

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

Bảng cân đối kế toán năm 2008-2009

Đơn vị tính: Đồng

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện năm 2009	Thực hiện năm 2008	Chênh lệch	
				Tuyệt đối (+/-)	Tương đối (%)
A	Tài sản				
I	Tiền mặt, vàng bạc, đá quý	17,790,313,735	9,732,938,786	8.057.374.944	82
II	Tiền gửi tại NHNN	1,651,101,889	3,988,078,311	-2.336.976.422	-58
III	Tiền vàng gửi tại các TCTD khác và cho vay các TCTD khác	1,515,739,972	4,456,387,941	-2.940.647.969	-65,9
	Tiền vàng gửi tại các TCTD khác	1,515,739,972	4,456,387,941	-2.940.647.969	-65,9
III	Cho vay khách hàng	703,408,714,578	505,318,138,732	198,090,575,846	39
1	Cho vay khách hàng	706,205,396,096	506,306,400,493	199,989,995,603	39,5
2	Dự phòng rủi ro cho vay khách hàng (*)	(2,796,681,518)	(988,261,761)	-1,808,419,757	182,9
IV	Tài sản cố định	3,868,933,737	3,975,036,705	-106,102,968	-2,6
1	Tài sản cố định hữu hình	3,698,655,763	3,795,458,731	-285,802,968	-7,5
a	Nguyên giá TSCĐ	5,026,867,358	4,589,980,000	436,887,358	9,5
b	Hao mòn TSCĐ (*)	(1,328,211,595)	(794,521,269)	-532.690.326	67
3	Tài sản cố định vô hình	170,277,974	179,577,974	9,300,000	5,2
a	Nguyên giá TSCĐ	223,200,000	223,200,000		
b	Hao mòn TSCĐ (*)	(52,922,026)	(43,622,026)	9,300,000	-21
V	Tài sản có khác	7,386,185,469	5,730,512,900	1,655,672,569	28,8
1	Các khoản phải thu	1,545,893,541	189,919,801	1,355,973,740	713
2	Các khoản lãi, phí phải thu	3,818,729,965	2,546,947,711	1,271,782,254	49,9
3	Tài sản có khác	2,021,561,963	2,993,645,388	-972,083,425	-32
	Tổng tài sản có	735,620,989,380	533,201,093,375	202,419,986,005	37,9
B	Nợ phải trả và vốn chủ sở hữu				
I	Tiền gửi của khách hàng	404,291,810,266	447,203,815,410	42,912,005,144	9,6
II	Phát hành giấy tờ có giá	47,554,917,642	8,094,000,000	39,460,917,642	487
III	Các khoản nợ khác	278,128,039,072	75,021,709,415	230,096,329,657	270
IV	Các khoản lãi phí phải trả	5,282,357,132	10,053,243,658	4,770,886,518	47
V	Các khoản phải trả và công nợ khác	272,845,681,940	64,968,465,757	207,977,216,183	320
	Tổng nợ phải trả	729,974,766,980	530,319,524,825	189,655,242,455	35
VI	Vốn và các quỹ		2,881,568,550		
	Lợi nhuận chưa phân phối/lỗ lũy kế	5,646,222,400	2,881,568,550	2,764,653,850	95
	Tổng nợ phải trả và vốn chủ sở hữu	735,620,989,380	535,201,093,375		

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

*Giải thích các chỉ tiêu trong bảng:

Các số liệu thực hiện năm 2008 và thực hiện năm 2009 được thu thập từ báo cáo tài chính năm 2008 và năm 2009 của chi nhánh Navibank Hải Phòng

Các số liệu ở cột chênh lệch tương đối được tính bằng cách lấy số liệu năm 2009 trừ đi số liệu tương ứng năm 2008

Các số liệu ở cột chênh lệch tương đối năm 2009 chia cho số liệu tương ứng năm 2008 nhân với 100

Qua số liệu hai cột thực hiện năm 2008 và 2009 ta có thể thấy quy mô của chi nhánh trong 2 năm qua. Còn hai cột chênh lệch tuyệt đối và tương đối cho ta thấy sự chênh lệch chỉ tiêu tài chính của chi nhánh giữa 2 năm.

Bên Tài sản phản ánh giá trị của toàn bộ tài sản hiện có của Chi nhánh, bên nguồn vốn phản ánh số vốn để hình thành các loại tài sản của doanh nghiệp, đó là vốn chủ sở hữu và các khoản nợ.

BẢNG BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009
1. Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự	74,990,589,138	74,765,592,535
2. Chi trả lãi và các chi phí tương tự	59,017,037,691	54,109,430,575
I, Thu nhập lãi thuần	15,973,551,447	20,656,161,778
3. Thu nhập từ hoạt động dịch vụ	766,895,170	898,563,609
4. Chi phí hoạt động dịch vụ	634,827,892	747,169,120
II, Lãi/lỗ thuần từ hoạt động dịch vụ	132,067,278	151,394,489
III, Lãi/lỗ thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối	5,046,537	92,077,561
5. Thu nhập từ hoạt động khác	64,867,388	6,176,949
6. Chi phí hoạt động khác	46,415,685	5,628,062
IV, Lãi/lỗ thuần từ hoạt động khác	18,451,703	548,887
V, Chi phí hoạt động	12,438,972,208	13,441,258,714
VI, Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trước chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	3,690,144,757	7,458,924,001
VII, Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	808,576,207	1,812,701,601
VIII, Tổng lợi nhuận trước thuế	2,881,568,550	5,646,222,400
IX, Lợi nhuận sau thuế	2,881,568,550	5,646,222,400

Bảng Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho biết sự dịch chuyển của tiền

trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và cho phép dự tính khả năng hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai, giúp nhà phân tích so sánh doanh thu với số tiền thực nhập quỹ khi bán hàng hóa, dịch vụ, so sánh tổng chi phí phát sinh với số tiền thực xuất quỹ để vận hành doanh nghiệp. Trên cơ sở doanh thu chi phí có thể xác định kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lãi hay lỗ. Tùy theo mục đích phân tích tài chính mà nhà phân tích chú trọng nhiều hơn tới nhóm tỷ số này hay nhóm tỷ số khác.

➤ Điểm mạnh và điểm yếu

Điểm mạnh

- Nguồn vốn huy động từ dân cư lớn (trên 500 tỷ).
- Hoạt động cho vay tốt (trên 700 tỷ)
- Chi phí hoạt động nhỏ do áp dụng công nghệ tốt.

Điểm yếu

- Lãi suất huy động cao dẫn đến chênh lệch lãi vay và lãi cho vay nhỏ.
- Thu từ dịch vụ ít so với mặt bằng chung các Ngân hàng.
- Do khủng hoảng tài chính toàn cầu gây nên lạm phát nên chất lượng tín dụng thấp

Yếu tố công nghệ

Là một ngân hàng được hình thành trong sự phát triển lớn mạnh của công nghiệp công nghệ thông tin. Với chủ trương áp dụng công nghệ thông tin toàn diện vào hoạt động của ngân hàng TMCP Nam Việt được thống nhất cao của toàn bộ cổ đông cũng như ban lãnh đạo của ngân hàng nhằm tạo sức mạnh cạnh tranh trên thị trường ngân hàng, tạo hình ảnh một ngân hàng năng động và hiện đại với khách hàng. Vì vậy hạ tầng công nghệ thông tin được coi là một điểm mạnh trong cạnh tranh của ngân hàng TMCP Nam Việt nói chung và Ngân hàng TMCP Nam Việt chi nhánh Hải Phòng nói riêng

Hạ tầng công nghệ CNTT của ngân hàng TMCP Nam Việt

- Hệ thống đường truyền cáp quang kết nối giữa các phòng giao dịch và chi nhánh liên tục và kết nối với hệ sở chính liên tục. Các thiết bị kết nối hiện

đại được sử dụng của hãng CISCO là một hãng nổi tiếng trên toàn thế giới về thiết bị kết nối. Đảm bảo hoạt động thông suốt và liên tục trong việc trao đổi thông tin giữa chi nhánh và các phòng giao dịch, cũng như với hội sở chính.

- Tại chi nhánh và các phòng giao dịch đều có hệ thống mạng LAN và hệ thống tổng đài điện thoại nội bộ.

- Do tính an toàn về mặt thông tin vì vậy hệ thống Internet được các cán bộ công nghệ thông tin tách biệt với hệ thống giao dịch và được cài đặt hệ thống bảo mật của Mỹ.

- Hệ thống máy chủ phục vụ cho giao dịch của ngân hàng, ngoài ra còn hệ thống data centre lưu trữ dữ liệu tại chi nhánh chính.

- Hệ thống máy tính được đầu tư đồng bộ và hiện đại.

- Hệ thống máy rút tiền tự động, máy thanh toán tiền.

- Hệ thống phần mềm giao dịch ngân hàng một cửa.

➤ Điểm mạnh và điểm yếu

Điểm mạnh

- Công nghệ thông tin có hệ thống phần mềm Ngân hàng cốt lõi hiện đại phục vụ khách hàng nhanh, tiện lợi.
- Chi phí hoạt động nhỏ do áp dụng công nghệ tốt.

Điểm yếu

- Lãi suất huy động cao dẫn đến chênh lệch lãi vay và lãi cho vay nhỏ.
- Thu từ dịch vụ ít so với mặt bằng chung các Ngân hàng.
- Do khủng hoảng tài chính toàn cầu gây nên lạm phát nên chất lượng tín dụng thấp

PHẦN III: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CHO NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM VIỆT CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.

3.1 Tình hình phát triển kinh tế Hải Phòng đến năm 2025

Ủy ban Nhân dân thành phố Hải Phòng công bố Quyết định của Thủ tướng Chính Phủ về phê duyệt điều chỉnh quy hoạch chung xây dựng thành phố Hải Phòng đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2050 thành một trong những trung tâm kinh tế - văn hóa của vùng duyên hải Bắc Bộ và cả nước.

Về quy mô, số dân nội thành được điều chỉnh lên 2,1 triệu dân đến năm 2025 với diện tích đất đai đô thị tăng theo từ 23000-24000 ha năm 2015 lên 47500-48900 vào năm 2025.

Khu vực đô thị trung tâm gồm 7 quận hiện có và dự kiến sẽ mở rộng thêm 5 quận là Bến Rừng, Bắc Sông Cấm, Tây Bắc, An Dương, Tràng Cát – Cát Hải, như vậy thành phố sẽ có 12 quận. Bên cạnh đô thị trung tâm, thành phố còn có các đô thị vệ tinh là Minh Đức, Núi Đèo, An Lão, Núi Đồi, Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, Cát Bà và một số thị trấn hạt nhân giữ vai trò thúc đẩy quá trình đô thị hóa, công nghiệp hóa nông nghiệp nông thôn vùng ngoại thành như Tam Cường,, Hùng Thắng, Hòa Bình, Quảng Thanh, Lưu Kiếm, Bạch Long Vĩ.

Trong quy hoạch điều chỉnh, thành phố phân khu rõ ràng khu vực hạn chế phát triển và khu vực phát triển. Cụ thể, khu vực hạn chế phát triển được giới hạn từ phạm vi đường vành đai 1 (Bạch Đằng – Nguyễn Tri Phương – Hoàng Diệu – Lê Thánh Tông – Chùa Vẽ) đến đường vành đai 2 (Tôn Đức Thắng – Nguyễn Văn Linh – Nguyễn Bình Khiêm – Chùa Vẽ) và một phần trung tâm Kiến An sẽ tập trung cải tạo chỉnh trang kết hợp xây mới. Khu này sẽ không thay đổi lớn về cơ cấu sử dụng đất, tránh quá tải về hạ tầng đô thị. Các xí nghiệp, kho tàng từng bước di dời để dành đất xây dựng các công trình dịch vụ công cộng và bổ sung cây xanh. Đất phân cảng ven sông Cấm sau khi di dời sẽ

dành cho phát triển các khu chức năng đô thị, trong đó ưu tiên công trình dịch vụ công cộng, cây xanh, văn phòng, thương mại với tầng cao trung bình 3 – 5 tầng, mật độ xây dựng khoảng 50% hệ số sử dụng đất 1,5 – 2,5 lần.

Khu vực phát triển mở rộng sẽ bao gồm khu vực Bắc Sông Cấm. Khu này phát triển thành trung tâm hành chính – chính trị mới của thành phố, trung tâm tài chính – thương mại – dịch vụ. Thành phố sẽ mở rộng về phía Đông (dọc đường Phạm Văn Đồng), phía Tây, Tây Bắc và phía Nam. Trong đó khu phát triển mở rộng phía Đông khai thác hết quỹ đất xây dựng các khu nhà ở mới, quy hoạch sân golf Đồ Sơn và khu giáo dục, nghỉ dưỡng ven vịnh đại xanh. Khu mở rộng phía Tây và Tây Bắc phát triển đô thị công nghệ cao, phát triển khu Quận Hồng Bàng mở rộng sang huyện An Dương và một phần huyện An Lão để hình thành một khu dân dụng lớn và đào tạo, nghỉ dưỡng ở cửa ngõ. Khu mở rộng về phía Nam sẽ phát triển khu Kiến An thành đô thị mới, du lịch mới. Ngoài ra, đảo Cát Hải sẽ phát triển, hình thành khu cảng cửa ngõ quốc tế và cùng với 8 xã thuộc Thủy Nguyên, đảo Vũ Yên, đảo Đình Vũ, phường Tràng Cát hình thành khu kinh tế Đình Vũ – Cát Hải.

Khu trung tâm được chú trọng đến tầng cao công trình và tuyến giao thông kết nối. Nhìn tổng thể, chiều cao công trình sẽ liên tục từ thấp (tại khu trung tâm cũ) đến cao dần (ở trung tâm mới), kết thúc là công trình tháp điểm nhấn. Dọc theo hai tuyến đường Đông và Tây, các công trình cao tầng được bố trí chạy theo tuyến với khối tích lớn. Các lớp công trình phía sau thấp dần cho phù hợp với cảnh quan sông nước. Mạng giao thông tại các khu đất này được dự kiến là mạng ô vuông, nhằm đáp ứng khả năng sinh lời cao nhất từ đất và tiện lợi cho liên kết. Tại trung tâm hành chính, công trình được bố trí xen kẽ trong không gian xanh với chiều cao trung bình. Mạng lưới giao thông được tổ chức dựa trên ý đồ hình thành các tia trục nhìn liên kết các công trình quan trọng.

3.2 Xây dựng chiến lược phát triển cho Chi nhánh Navibank Hải Phòng.

Vận dụng ma trận SWOT để xây dựng chiến lược, chi nhánh thực hiện theo 8 bước như sau:

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

- Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài chi nhánh.
- Liệt kê các thách thức bên ngoài chi nhánh.
- Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của chi nhánh.
- Liệt kê các điểm yếu chủ yếu của chi nhánh.
- Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội lớn bên ngoài và ghi kết quả chiến lược SO vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm mạnh bên trong với thách thức bên ngoài và ghi kết quả chiến lược ST vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội lớn bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WO vào ô thích hợp.
- Kết hợp điểm yếu bên trong với thách thức bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WT vào ô thích hợp.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

	<u>Cơ hội</u>	<u>Thách thức</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Định hướng phát triển kinh doanh tốt, điều tiết hoạt động kinh doanh theo sự phát triển của kinh tế thị trường. - Triển khai các hoạt động kinh doanh ổn định nhanh chóng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phát hiện sai sót trong quá trình điều hành chậm - Phát sinh thay đổi nhiều về nhân sự dẫn đến hoạt động chậm.
<u>Điểm mạnh</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường với khách hàng chủ yếu là nông thôn. - Đưa ra các sản phẩm đặc thù riêng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tận dụng điểm mạnh ban quản lý tốt giảm thiểu rủi ro trong quá trình phát triển sản phẩm mới.
<ul style="list-style-type: none"> - Cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng giúp cấp quản lý có được sự quản lý và kiểm soát chặt chẽ - Giảm áp lực quyền hành cho nhà quản lý Tin tức được truyền nhanh xuống các phòng ban - Môi trường làm việc chuyên nghiệp - Đội ngũ quản lý nhiều kinh nghiệm 		
<u>Điểm yếu</u>	<p>Khắc phục sự cồng kềnh trong bộ máy quản lý.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Khắc phục xây dựng quy trình hoạt động chuẩn. - Nâng cao khả năng điều hành, kiểm soát, giám sát.
<ul style="list-style-type: none"> - Bộ máy quản lý còn quá cồng kềnh, ít nhiều ảnh hưởng công tác kiểm tra, kiểm soát - Mọi quyền hành đều tập trung hóa - Các thông tin đều hướng vào ban lãnh đạo, các quyết định đều do ban lãnh đạo đề ra - Đang xây dựng quy trình làm việc 		

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

	<ul style="list-style-type: none"> - Thu hút được ngày càng nhiều khách hàng tham gia giao dịch. - Làm giảm 76% chi phí hoạt động Ngân hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Đây là lĩnh vực đòi hỏi đầu tư rất lớn. - Thương hiệu Ngân hàng có thể bị tổn hại khi xảy ra tổn thất dữ liệu.
<ul style="list-style-type: none"> - Công nghệ thông tin có hệ thống phần mềm Ngân hàng cốt lõi hiện đại phục vụ khách hàng nhanh, tiện lợi. - Hạ tầng công nghệ thông tin tốt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin, phát triển các dịch vụ Ngân hàng dựa trên hạ tầng công nghệ thông tin như phone banking, internet banking... - Phát triển hệ thống Ngân hàng hiện đại. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hạ tầng công nghệ thông tin đảm bảo tính an toàn, bảo mật cho thông tin của Ngân hàng. - Hệ thống Ngân hàng lõi nên có sự an toàn cao trong giao dịch.
<ul style="list-style-type: none"> - Các đơn vị cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin trên địa bàn Hải Phòng yếu nên chi nhánh phải nhờ trên chi nhánh Hà Nội. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dịch vụ bảo trì diễn ra thường xuyên. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển đội ngũ nhân viên IT chuyên nghiệp, có kinh nghiệm.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

	<ul style="list-style-type: none"> - Có được một nguồn vốn tốt từ Hội sở và dân cư đảm bảo cho hoạt động kinh doanh. - Lợi nhuận Ngân hàng tăng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nguy cơ bị giảm lợi nhuận cao. - Rủi ro hoạt động tín dụng cao. - Chi phí trích lập dự phòng rủi ro cao.
<ul style="list-style-type: none"> - Nguồn vốn huy động từ dân cư lớn (trên 500 tỷ). - Hoạt động cho vay tốt (trên 700 tỷ) - Chi phí hoạt động nhỏ do áp dụng công nghệ tốt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mở rộng quy mô phát triển bằng cách mở thêm một số phòng giao dịch, hướng vào một thị trường mới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Thắt chặt trong hoạt động kiểm tra công tác tín dụng.
<ul style="list-style-type: none"> - Lãi suất huy động cao dẫn đến chênh lệch lãi vay và lãi cho vay nhỏ. - Thu từ dịch vụ ít so với mặt bằng chung các Ngân hàng. - Do khủng hoảng tài chính toàn cầu gây nên lạm phát nên chất lượng tín dụng thấp. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tận dụng cơ hội nhu cầu dịch vụ ngân hàng trên thị trường ngày càng tăng để thu hút thêm khách hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hạn chế tối đa các khoản nợ xấu, nợ quá hạn.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác dịch vụ tốt đưa khách hàng đến với chi nhánh ngày càng nhiều. 	<ul style="list-style-type: none"> - Các ngân hàng ngày càng mở ra nhiều gây sự khan hiếm nguồn nhân lực trong ngành.
<ul style="list-style-type: none"> - Nhân sự có trình độ chuyên môn cao. - Chiếm đa số là nhân viên trẻ năng động, nhiệt tình trong công việc. - Ban lãnh đạo có nhiều kinh nghiệm quản lý, tận tâm với công việc. - Cơ chế tiền lương, thưởng tốt. - Rất quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển thêm nhân sự là các sinh viên mới ra trường (kể cả chưa có bằng tốt nghiệp) - Áp dụng cơ chế tiền lương 70% cho sinh viên. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tận dụng điểm mạnh là môi trường làm việc chuyên nghiệp, công tác chăm lo đời sống nhân viên tốt để giữ nhân viên gắn bó với chi nhánh và thu hút thêm các nhân tài.
<ul style="list-style-type: none"> - Nhân viên trẻ nhiều thiếu kinh nghiệm làm việc thực tế. - Chưa phát huy cao được tính chủ động và sáng tạo trong công tác giao dịch với khách hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - khắc phục tính chủ động sáng tạo trong công tác của nhân viên. Tạo ra sự nhanh nhẹn, hoạt bát, biết cách xử lý tình huống trong giao dịch với khách. 	<ul style="list-style-type: none"> - Thường xuyên mở các lớp đào tạo, củng cố các nghiệp vụ cho nhân viên.

3.3 Một số chiến lược của Chi nhánh Navibank Hải Phòng.

Tất cả những phân tích về môi trường kinh doanh cũng như rút ra những mặt mạnh, mặt yếu của chi nhánh Navibank Hải Phòng, kết hợp với những cơ hội và thách thức gặp phải thì Ngân hàng phải biết tận dụng đúng những yếu tố này với nhau tạo nên lợi thế cho mình. Những yếu tố này kết hợp với nhau sẽ làm cơ sở rất tốt cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh.

3.3.1 Chiến lược giúp tăng trưởng, phát triển sản phẩm.

Đây là chiến lược xây dựng, phát triển một sản phẩm mới, một bước đi mới mang tính chất lâu dài với chi nhánh. Để định hướng và xây dựng được chiến lược này trước hết ta cần xét đến những cơ hội mà thị trường kinh tế Hải Phòng nói chung và môi trường ngành Ngân hàng trên địa bàn nói riêng đem đến cho chi nhánh.

Phát triển thị trường luôn đi liền với phát triển kinh tế chính vì vậy với dự kiến quy hoạch chung xây dựng thành phố mở rộng thêm 5 quận ngoại thành đưa khu vực trung tâm đô thị từ 7 quận huyện lên thành 12 quận huyện đã mở ra rất nhiều cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế muốn đầu tư vào thị trường Hải Phòng. Không nằm ngoài xu hướng chung đó chi nhánh quyết định xây dựng chiến lược mở rộng quy mô hoạt động, trước mắt phát triển thêm 5 phòng giao dịch tại 5 vùng ngoại thành. Việc mở rộng thêm quận huyện khiến một số vùng nông thôn chuyển dịch cơ cấu từ nông nghiệp sang công nghiệp do các khu công nghiệp mọc lên, các dự án quy hoạch buộc phải lấy đất của người nông dân. Mất đất với số tiền đền bù không lớn nhà nông cần thêm vốn để chuyển sang kinh doanh một ngành nghề khác. Đây chính là cơ hội để chi nhánh tham gia vào thị phần đang bỏ ngỏ này mà ít đối thủ cạnh tranh nhòm ngó đến. Bên cạnh việc mở rộng thêm quận thành phố còn đầu tư cho các đô thị vệ tinh như Minh Đức, Núi Đèo, An Lão, Núi Đồi, Tiên Lãng, Vĩnh Bảo, Cát Bà và một số thị trấn hạt nhân giữ vai trò thúc đẩy quá trình đô thị hóa, công nghiệp hóa nông nghiệp vùng ngoại thành. Để từng bước công nghiệp hóa nông nghiệp được người nông dân cũng cần thêm đồng vốn cho mua máy móc thiết bị phục

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

vụ công tác sản xuất. Có thể thấy nhu cầu vay vốn của thị trường này đang ngày càng tăng cao, thêm vào đó xét về môi trường ngành đối thủ cạnh tranh lớn nhất của thị trường này có Agribank – Ngân hàng nông nghiệp phát triển nông thôn. Vì vậy ngoài chiến lược mở rộng thị phần phát triển thêm các phòng giao dịch, chi nhánh còn xây dựng chiến lược với sản phẩm mới cho người nông dân vay vốn. Tham gia vào thị trường này chi nhánh có được điểm mạnh đầu tiên đó là về giá cả, lãi suất huy động cao và lãi suất cho vay thấp so với mặt bằng chung giữa các ngân hàng. Đây là mức giá khá phù hợp với đối tượng khách hàng là người nông dân.

Trước khi đưa ra chiến lược chi nhánh xây dựng sản phẩm mới như sau:

✓ Cho vay phát triển kinh tế nông nghiệp là sản phẩm tín dụng hỗ trợ nguồn vốn giúp khách hàng thực hiện kế hoạch/ dự án phát triển kinh tế thuộc khu vực nông thôn.

Đối tượng và điều kiện:

Cá nhân người Việt Nam, hộ gia đình, hợp tác xã.

Doanh nghiệp ngoài quốc doanh

Các cá nhân phải có hộ khẩu thường trú, tạm trú có thời hạn trên địa bàn Hải Phòng

Có thu nhập ổn định, đảm bảo khả năng trả nợ cho Ngân hàng.

Có mục đích sử dụng vốn tài trợ các dự án thuộc khu vực nông thôn (thuộc khu vực Hải Phòng).

Có tài sản thế chấp, cầm cố dùng để đảm bảo thuộc sở hữu của chính người vay hoặc người bảo lãnh bằng tài sản của bên thứ ba.

Có vốn tham gia vào phương án sản xuất kinh doanh, dịch vụ hoặc phương án đầu tư.

Đặc tính cho vay:

Loại tiền vay: VND

Thời gian cho vay: Tối thiểu 12 tháng, tối đa 60 tháng.

Mức cho vay: Tùy theo nhu cầu vay vốn và khả năng trả nợ của khách

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

hàng. Tối đa 85% chi phí của phương án sản xuất, kinh doanh, dịch vụ hoặc dự án đầu tư.

Lãi suất: thay đổi linh hoạt do Navibank theo từng thời kỳ.

Phương thức trả nợ: Trả lãi hàng tháng và vốn trả vào cuối kỳ (nếu vay ngắn hạn) hoặc trả dần (vốn + lãi) hàng tháng, hàng quý.

Thủ tục vay vốn:

Giấy đề nghị vay vốn theo mẫu của Navibank

Hồ sơ pháp lý: CMND/Hộ chiếu, Hộ khẩu/KT3, Giấy đăng ký kết hôn/xác nhận độc thân... của người đi vay, người hôn phối và bên bảo lãnh (nếu có).

Tài liệu chứng minh mục đích sử dụng vốn, khả năng trả nợ.

Chứng từ sở hữu tài sản đảm bảo

✓ Xây dựng thị trường mới

Với mô hình sản phẩm mới cho người nông dân vay vốn yêu cầu đặt ra lúc này cho chi nhánh là phải tìm một thị trường mới thích hợp cho sản phẩm mới phát triển. Quy mô các phòng giao dịch của chi nhánh hiện vẫn tập trung nhiều trong nội thành và hướng nhiều vào các đối tượng khách hàng ở khu trung tâm đô thị vì vậy rất khó có thể tiếp cận được đối tượng khách hàng là người nông dân. Sản phẩm mới này mang tính đặc thù cao và đối tượng khách hàng của sản phẩm cũng mang tính đặc thù không kém vì vậy nếu không mở thêm thị trường thì sản phẩm phát triển sẽ không hiệu quả. Thị trường được mở thêm ra ở đây cũng phải là vùng đặc thù để phù hợp với sản phẩm và khách hàng. Thêm vào đó việc lựa chọn vùng hay thị trường phải đi liền với sự phát triển chung của thành phố. Theo dự án quy hoạch của thành phố cho đến năm 2015 một số quận huyện ở ngoại thành sẽ được phát triển trở thành khu trung tâm đô thị mới như quận Dương Kinh, quận Kiến An, huyện Thủy Nguyên, huyện An Dương... xét thấy đây cũng là những thị trường khá tiềm năng, phù hợp với sự phát triển của sản phẩm mới. Vì vậy bước đầu chi nhánh sẽ mở rộng thị trường, đặt thêm 3 phòng giao dịch ở quận Dương Kinh, quận Kiến An và huyện Thủy Nguyên.

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

Trong đó có thể thấy như một bước đi trước đón đầu của chi nhánh một phòng giao dịch ở Thủy Nguyên đã được mở từ năm 2008. Song do chưa được chú trọng đầu tư nên 2 năm qua tình hình hoạt động kinh doanh của phòng đạt kết quả chưa cao. Việc phát triển chậm này cũng có thể do chưa có sản phẩm phù hợp với thị trường mà phòng đang hoạt động. Với sản phẩm mới tập trung chủ yếu vào khách hàng là người hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực nông nghiệp sẽ mở ra một hướng đi mới, đem lại nhiều cơ hội phát triển cho phòng. Bên cạnh đó 2 phòng ở quận Dương Kinh và quận Kiến An cũng mang một tiềm năng phát triển khá lớn, đặc biệt cho việc phát triển sản phẩm mới ở hai thị trường này. Việc đặt hai phòng giao dịch tại địa điểm này mang lại nhiều lợi ích và đáp ứng được mục tiêu của chiến lược phát triển sản phẩm như: Giá thành mặt bằng tại địa điểm trên rẻ, dân cư đông đúc, có thu nhập cao, có nhiều dự án phát triển kinh tế, có nhiều doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn có ngành nghề phù hợp với sản phẩm, được đầu tư lớn từ nhà nước và thành phố cũng như các doanh nghiệp nước ngoài, giao thông thuận tiện và tốt. Dự kiến sau khi mở rộng thị trường và phát triển sản phẩm mới các hoạt động kinh doanh như huy động vốn, cho vay sẽ tăng như sau:

Đơn vị tính: triệu Đồng

Chỉ tiêu	Dương Kinh	Kiến An	Thủy Nguyên
Huy động	22.000	19.800	25.500
Tín dụng	30.189	22.695	29.267
Thu từ dịch vụ	80	80	50

✓ Một số chiến lược của chi nhánh:

- Về công tác marketing:

Quan hệ công chúng là công cụ hữu hiệu để củng cố lòng tin của khách hàng và công chúng, giúp ngân hàng đưa được thương hiệu đến với người dân một cách hữu hiệu nhất. Tận dụng cơ hội đó chi nhánh đưa ra một số phương tiện quan hệ công chúng để marketing như sau:

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt Chi nhánh Hải Phòng

- Xuất bản các bản tin nội bộ, các báo cáo tài chính... hay in các sản phẩm dịch vụ chính của chi nhánh lên đăng sau sổ tiết kiệm của khách hàng.

- Tổ chức các sự kiện như khai trương phòng giao dịch mới, cho ra các sản phẩm mới. Hoạt động này sẽ được triển khai kết hợp với hoạt động quảng cáo như lên truyền hình, đăng báo, treo băng rôn, áp phích, phát tờ rơi và các hoạt động khuyến mại để tạo sự thu hút với khách hàng.

- Tăng cường hoạt động công ích bằng việc tham gia đóng góp tiền bạc và thời gian cho các công cuộc tái sinh và các sự nghiệp thích đáng mang lại lợi ích cho cộng đồng và góp phần quảng bá hình ảnh cho chi nhánh.

- Cùng với việc gia tăng sản phẩm dịch vụ mới, chi nhánh cũng có các chính sách chăm sóc khách hàng. Trên cơ sở hồ sơ khách hàng, chi nhánh sẽ phân loại khách hàng theo các nhóm khác nhau, từ đó xây dựng các chương trình chăm sóc khách hàng phù hợp được áp dụng trong kinh doanh và cả ngoài kinh doanh.

+ Chăm sóc khách hàng trong kinh doanh thường được áp dụng nhiều với khách hàng sử dụng các sản phẩm ngân hàng hiện đại, giao dịch bằng công nghệ cao và trong quá trình giao dịch khách hàng có thể gặp phải sự cố nào đó. Chi nhánh sẽ tăng cường các dịch vụ hỗ trợ khách hàng như tra cứu thông tin, dịch vụ tư vấn, hướng dẫn khách hàng về cách sử dụng và xử lý các sự cố khi giao dịch bằng công nghệ cao, làm tốt dịch vụ giải đáp khiếu nại của khách...

+ Hoạt động chăm sóc ngoài kinh doanh thường áp dụng đối với các khách hàng là doanh nghiệp thông qua việc tổ chức các hoạt động giao lưu thường xuyên nhằm duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Áp dụng một số hình thức khuyến khích, hỗ trợ khách hàng trong quản lý, phát triển sản xuất, thay đổi mô hình sản xuất hay cắt giảm một số loại phí

- Về công tác nhân sự:

Yêu cầu đặt ra đầu tiên với chiến lược mở rộng quy mô phát triển thêm các phòng giao dịch đó là nhu cầu tuyển thêm nhân sự. Vì vậy cần:

- Đăng báo, dán thông báo tuyển dụng ngay tại chi nhánh và các phòng giao dịch.
- Tuyển ở tất cả các vị trí như giao dịch viên, ngân quỹ, tín dụng, kế toán,

công nghệ thông tin.

- Do tuyển dụng với số lượng nhiều nên sẽ chia làm hai lần tuyển: lần 1 và lần 2 cách nhau 6 tháng để đảm bảo công tác tuyển dụng đạt kết quả tốt nhất..

- Ưu tiên tuyển những người đã có kinh nghiệm trong ngành ngân hàng và sinh viên mới ra trường.

- Về công tác đào tạo nguồn nhân lực:.

- Chi nhánh đưa ra một số chính sách đào tạo đối với nhân viên mới và nhân viên đang làm việc tại chi nhánh như sau:

+ Chính sách đào tạo hội nhập: 100% Cán bộ nhân viên mới tuyển dụng vào chi nhánh sẽ được tham gia chương trình đào tạo hội nhập nhằm giúp Người lao động hiểu rõ lịch sử hình thành và phát triển của Navibank, hiểu rõ môi trường làm việc, các sản phẩm của Navibank và được đào tạo, huấn luyện về nghiệp vụ liên quan để nắm bắt và hòa nhập nhanh nhất với công việc tại chi nhánh.

+ Chính sách đào tạo cán bộ: Đối với các nhân viên suất xuất có tiềm năng phát triển và các Cán bộ quản lý chi nhánh quan tâm phát triển bằng cách đào tạo bổ sung thường xuyên các kỹ năng làm lãnh đạo, quản lý sự thay đổi, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện nâng cao hiệu quả quản lý.

+ Chính sách đào tạo nâng cao: Hàng năm chi nhánh sẽ thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng, kiến thức về nghiệp vụ chuyên sâu cho các Cán bộ nhân viên trong quá trình làm việc để tiếp tục hoàn thiện và nâng cao nghiệp vụ phục vụ tốt cho công việc tại chi nhánh.

- Hợp tác trong lĩnh vực đào tạo nguồn nhân lực giữa các trường Đại học với chi nhánh với mục đích đôi bên cùng có lợi. Trường sẽ chọn lọc và giới thiệu cho chi nhánh những sinh viên đủ năng lực, đạo đức của trường đến thực tập và làm việc; Làm cầu nối để chi nhánh hỗ trợ sinh viên được đào tạo dưới hình thức du học. Ngược lại chi nhánh sẽ tiếp nhận sinh viên thực tập và các sinh viên tốt nghiệp theo sự chọn lọc và giới thiệu của trường vào thực tập và làm việc. Lập quỹ học bổng Navibank để hỗ trợ cho các sinh viên giỏi có hoàn cảnh vượt khó.

- Về công tác đi khảo sát thị trường:

- Cử nhân viên có kinh nghiệm, am hiểu thị trường cùng một nhân viên mới tuyển như sinh viên để có được sự kết hợp tốt nhất. Đi khảo sát thị trường cần sự nhanh nhẹn, nhiệt tình thì công tác mới đạt kết quả. Phải tìm địa điểm thuê phòng giao dịch, xem xét phòng sẽ nên đặt ở đâu để thuận tiện giao dịch với khách hàng, đặc biệt các nơi chi nhánh muốn đặt phòng giao dịch trong tương lai sẽ phát triển rất nhiều các khu công nghiệp. Thêm vào đó việc phát triển sản phẩm mới là cho người nông dân vay vốn cũng cần đi khảo sát về nhu cầu của người nông dân, thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng của họ.

- Bên cạnh việc cử nhân viên đi khảo sát cũng cần quan tâm đến chế độ tiền công tác phí, các khoản phụ cấp đầy đủ cho những nhân viên đó.

- Về công tác giải quyết vốn

- Để có thể triển khai các chiến lược đã hoạch định ở trên, vốn là nhu cầu đầu tiên được đề cập đến. Bất kỳ một hoạt động kinh doanh nào cũng cần đến nguồn vốn. Cho nên chi nhánh rất cần đến nguồn vốn từ Hội sở chính để có thể tiến hành chiến lược kinh doanh. Tất nhiên, việc tiếp nhận nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn phải luôn được quản lý chặt chẽ để có thể đảm bảo tận dụng tốt nguồn vốn này vào việc triển khai chiến lược. Và để làm được như vậy, chi nhánh phải dùng cách thực hiện các dự án kinh doanh, mỗi dự án này sẽ có nội dung thực hiện chiến lược đã đề ra; đồng thời, khi đưa các nội dung chiến lược vào từng dự án thì nguồn vốn lẫn nội dung chiến lược sẽ được quản lý triển khai chặt chẽ và tiến hành đồng bộ hơn.

- Bên cạnh nguồn vốn đầu tư vào chiến lược mới, chi nhánh cũng cần quản lý vốn cho vay, hạn chế sự gia tăng của nợ quá hạn. Qua 2 năm phân tích, nợ quá hạn của chi nhánh có xu hướng tăng nhanh. Đây là dấu hiệu không tốt đối với hoạt động tín dụng. Chi nhánh có thể thực hiện quản lý bằng cách kiểm tra chéo trong khi thẩm định cho vay cũng như quá trình sử dụng vốn vay. Cách này có thể thực hiện bằng cách phân công cán bộ tín dụng kiểm tra thẩm định cho vay và quá trình thu nợ vay của những khách hàng do một cán bộ tín dụng khác để

phần nào giảm được rủi ro tín dụng sao sót.

3.3.2 Chiến lược giúp duy trì, ổn định hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

- Với những thế mạnh và điều kiện thuận lợi riêng từ nền kinh tế cũng như đặc điểm vùng địa bàn kinh doanh, chi nhánh Navibank Hải Phòng sẽ tiếp tục khai thác nguồn khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Chi nhánh vẫn chọn đối tượng này làm mục tiêu bởi:

+ Thành phố Hải Phòng đang phát triển, sự xuất hiện của các doanh nghiệp này là rất nhiều theo phát triển kinh tế, nên lượng khách hàng này sẽ có số lượng ngày càng lớn, giúp ngân hàng ngày càng mở rộng phạm vi kinh doanh.

+ Doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động kinh doanh với nguồn vốn vừa phải, nhu cầu vốn này sẽ dễ dàng được ngân hàng đáp ứng; đồng thời vòng quay vốn của họ là ngắn (do chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực thương mại dịch vụ và sản xuất quy mô nhỏ), từ đó cũng làm cho vòng quay doanh số thu nợ được rút ngắn, nâng cao hiệu quả tín dụng.

+ Khi chi nhánh cho vay các đối tượng này, lượng tiền vay đối với mỗi doanh nghiệp là dần trải với số lượng nhỏ, làm giảm rủi ro do không “cho trứng vào một giỏ”. Hơn nữa, việc tiến hành cho vay, thẩm định tín dụng dễ thực hiện do quy mô hoạt động của doanh nghiệp nhỏ.

+ Ngân hàng cũng có thể huy động một lượng tiền khá lớn nhờ vào việc thực hiện các dịch vụ thanh toán cho các doanh nghiệp.

- Bên cạnh đó là chiến lược về giá cả cũng vẫn được duy trì phát triển theo định hướng lãi suất đầu vào cao và lãi suất cho vay thấp. Mặc dù điều này khiến doanh thu của chi nhánh không cao và tiềm ẩn nhiều rủi ro song cả hai mức lãi suất này sẽ tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh của chi nhánh, mức lãi suất đầu vào phải cần đủ thu hút lượng vốn huy động, còn lãi suất đầu ra phải hợp lý với khả năng trả nợ của khách hàng đi vay. Thêm vào đó chiến lược lãi suất phải đảm bảo được tính cạnh tranh với các ngân hàng đối thủ. Cho nên việc thay đổi chiến lược lãi suất là rất khó.

3.3.3 Chiến lược thu hẹp

Đây là chiến lược dành cho những sản phẩm hoạt động kinh doanh không hiệu quả cần cắt giảm hay thậm chí là loại bỏ. Sản phẩm của Ngân hàng mang tính nhạy cảm rất cao nên việc loại bỏ một sản phẩm sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của chi nhánh vì vậy điều này là khó có thể xảy ra. Qua phân tích tình hình kinh doanh của chi nhánh trong 2 năm qua có thể thấy Phòng giao dịch số 5 ở ngoài Quảng Ninh tỷ lệ nợ xấu tăng quá cao buộc phải trích lập dự phòng rủi ro cao, ảnh hưởng không nhỏ đến doanh thu cũng như lợi nhuận của toàn chi nhánh. Điều này xảy ra có thể nguyên nhân chính vì năm vừa qua ngành than của nước ta gặp khó khăn, các doanh nghiệp ở Quảng Ninh đang mất dần khả năng trả nợ cho Ngân hàng. Biện pháp khắc phục lúc này là cần tạm ngưng hoạt động tín dụng của phòng giao dịch số 5 lại, dồn độc nhắc nhở các cán bộ tín dụng tập trung chủ yếu vào thu hồi nợ giảm tỷ lệ nợ xấu xuống mức tối thiểu. Song song với đó chi nhánh nên có chiến lược đưa phòng giao dịch số 5 xuống trở thành quỹ tiết kiệm.

KẾT LUẬN

Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là vấn đề hết sức quan trọng trong tình hình nền kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt, nó quyết định sự thành công của mỗi doanh nghiệp trên thương trường. Vì vậy đề ra một chiến lược kinh doanh hợp lý là yếu tố vô cùng quan trọng tạo nên sức mạnh tổng thể của mỗi doanh nghiệp.

Sau một thời gian thực tập tại Chi nhánh Navibank Hải Phòng, em đã hoàn thành luận văn tốt nghiệp “Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng thương mại cổ phần Nam Việt - Chi nhánh Hải Phòng”. Với hi vọng nâng cao kiến thức cũng như đóng góp một số ý kiến nhằm nâng cao chiến lược kinh doanh cho chi nhánh.

Theo em đề ra được một chiến lược kinh doanh hợp lý cho chi nhánh chúng ta cần phải hiểu nhiều khía cạnh như lý luận chiến lược kinh doanh; môi trường kinh doanh; thực tế thế mạnh, điểm yếu của chi nhánh... Vì vậy trong phần hoạch định chiến lược em đã mạnh dạn đưa ra một số định hướng cho chiến lược với mong muốn nâng cao hiệu quả kinh doanh. Những định hướng này chủ yếu dựa vào kiến thức đã học, qua phiếu khảo sát, quan sát thực tế...

Hoạch định chiến lược kinh doanh là đề tài hấp dẫn và cần thiết với mọi doanh nghiệp. Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì việc hoạch định chiến lược kinh doanh đúng đắn cho công ty mình là vô cùng quan trọng.

Đây là một đề tài khó, đòi hỏi sự hiểu biết sâu rộng cả về lý thuyết cũng như kinh nghiệm thực tế. Vì vậy, dù đã cố gắng nhưng chắc chắn luận văn của em còn nhiều thiếu sót rất mong được ý kiến đóng góp của thầy cô.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Tạp chí thị trường tài chính tiền tệ.
Tạp chí Ngân hàng Banking review
Các tài liệu trong hoạt động kinh doanh của Chi nhánh Navibank Hải Phòng
Quản trị chiến lược – NXB Khoa học kỹ thuật
Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu – NXB Khoa học kỹ thuật
Hoạch định chiến lược kinh doanh theo quá trình – NXB Khoa học kỹ thuật
Giáo trình Quản trị ngân hàng thương mại- Biên soạn Th.S Nguyễn Thanh
Nguyệt, Th.S Thái Văn Đại
Một số tài liệu tham khảo khác

MỤC LỤC

Lời mở đầu

PHẦN I: CƠ SỞ LÝ LUẬN	1
1 Khái niệm chiến lược là gì	1
1.2 Hoạch định chiến lược	2
1.2.1 Khái niệm	2
1.2.2 Ý nghĩa việc hoạch định chiến lược.....	2
1.3 Phân loại chiến lược	3
1.3.1 Chiến lược tổng thể	3
1.3.2 Chiến lược cạnh tranh cấp doanh nghiệp	7
1.3.3 Chiến lược cấp chức năng	8
1.4 Vai trò của chiến lược đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh doanh toàn cầu.....	10
1.4.1 Tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh.....	10
1.4.2 Lợi ích của chiến lược kinh doanh.....	10
1.4.3 Tính tất yếu khách quan phải hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế nước ta hiện nay.	11
1.5 Nội dung của tiến trình hoạch định chiến lược	12
1.5.1 Xác định mục tiêu và sứ mệnh cụ thể	12
1.5.2 Phân tích môi trường bên ngoài (ngoại vi)	13
1.5.3 Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp	18
1.5.4 Xác định cơ hội và ra quyết định	21
1.6 Thực hiện và kiểm soát chiến lược	21
Phần II: THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM VIỆT – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.....	22
2.1 Giới thiệu chung về công ty	22
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển	22
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Ngân hàng	24

Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Nam Việt
Chi nhánh Hải Phòng

2.1.3 Sơ đồ cơ cấu tổ chức	25
2.1.4 Ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Nam Việt.....	28
2.1.5 Sản phẩm của chi nhánh.....	29
2.1.6 Thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của chi nhánh.....	31
2.2 Công tác hoạch định chiến lược tại công ty.....	34
2.2.1 Mục đích thành lập và mục tiêu chiến lược	34
2.2.2 Chiến lược kinh doanh	35
2.3 Phân tích môi trường kinh doanh của chi nhánh.....	36
2.3.1 Môi trường vĩ mô	36
2.3.2 Môi trường tác nghiệp.....	43
2.3.3 Môi trường nội bộ	47
PHẦN III: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CHO NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM VIỆT CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.....	55
3.1 Tình hình phát triển kinh tế Hải Phòng đến năm 2025	55
3.2 Xây dựng chiến lược phát triển cho Chi nhánh Navibank Hải Phòng.....	56
3.3 Một số chiến lược của Chi nhánh Navibank Hải Phòng.....	62
3.3.1 Chiến lược giúp tăng trưởng, phát triển sản phẩm.....	62
3.3.2 Chiến lược giúp duy trì, ổn định hoạt động kinh doanh của chi nhánh.	69
3.3.3 Chiến lược thu hẹp	70
KẾT LUẬN	71
TÀI LIỆU THAM KHẢO	72