

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

CÁC TỪ VIẾT TẮT	TÊN ĐẦY ĐỦ
SACOMBANK	NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN THƯƠNG TÍN
TMCP	THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
TCTD	TỔ CHỨC TÍN DỤNG
NHNN	NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC
CBNV	CÁN BỘ NHÂN VIÊN

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN</b> .....	5
1.1. Khái niệm chiến lược là gì .....	5
1.2. Hoạch định chiến lược .....	5
1.2.1. Khái niệm hoạch định chiến lược:.....	5
1.2.2. Ý nghĩa của việc hoạch định chiến lược .....	6
1.3. Phân loại chiến lược:.....	7
1.3.1. Chiến lược Tổng thể.....	7
1.3.2. Chiến lược cạnh tranh cấp doanh nghiệp.....	11
1.3.3. Chiến lược cấp chức năng.....	13
1.4. Vai trò của chiến lược đối với hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong bối cảnh kinh tế toàn cầu.....	15
1.4.1. Tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh.....	15
1.4.2. Lợi ích của việc xây dựng chiến lược kinh doanh. ....	15
1.5. Tính tất yếu khách quan phải hoạch định chiến lược kinh doanh trong điều kiện nền kinh tế nước ta hiện nay. ....	16
1.6. Nội dung của tiến trình hoạch định chiến lược.....	17
1.6.1 Phân tích môi trường ngoại vi.....	18
1.6.2 Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp. ....	24
1.6.3. Xác định cơ hội và ra quyết định .....	27
1.7. Thực hiện và kiểm soát chiến lược .....	28
<b>CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐÃ THỰC HIỆN TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG</b> .....	29
2.1 Giới thiệu chung về ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN. ....	29
2.1.1 Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN . ....	29

2.1.2 Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.....	33
2.1.3. sơ đồ cơ cấu tổ chức.....	35
2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban.....	35
2.1.5. Sản phẩm của chi nhánh.....	37
2.1.6. Thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của chi nhánh.....	49
2.1.6.1. Công tác huy động vốn: .....	49
2.1.6.2. Công tác sử dụng vốn của Sacombank Hải Phòng. ....	51
2.1.6.3. Kết quả hoạt động của Sacombank. ....	53
2.2. Công tác hoạch định chiến lược tại công ty.....	56
2.2.1 Mục đích thành lập và mục tiêu chiến lược .....	56
2.2.2 Chiến lược kinh doanh. ....	57
2.3. Phân tích môi trường kinh doanh của chi nhánh. ....	59
2.3.1. Môi trường kinh tế vĩ mô: .....	59
2.3.2. Môi trường tác nghiệp.....	67
2.3.3. Môi trường nội bộ. ....	73
2.3.4. Phân tích ma trận SWOT của Sacombank. ....	78
<b>CHƯƠNG III: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN- CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.</b>	<b>83</b>
3.1. Tình hình phát triển kinh tế Hải Phòng đến năm 2025 .....	83
3.2. Xây dựng chiến lược phát triển cho Chi nhánh Sacombank Hải Phòng. ....	84
3.3. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT CHO VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO NGÂN HÀNG SÀI GÒN THƯƠNG TÍN- CHI NHÁNH HẢI PHÒNG. ....	88
3.3.1. chiến lược liên kết. giữa Sacombank và Eximbank.....	88
3.3.1.1. Khái quát về ngân hàng TMCP xuất nhập khẩu Việt Nam. ....	88
3.3.1.2. Sự cần thiết phải liên kết giữa Sacombank và Eximbank.....	89

3.3.1.3. Các mô hình liên kết tiêu biểu và kinh nghiệm trong việc xây dựng mỗi mô hình. ....	91
3.3.1.4. Mô hình liên kết cho Sacombank và Eximbank. ....	94
3.3.2. giải pháp chiến lược: .....	97
<b>KẾT LUẬN</b> .....	100
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	102

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Việt nam gia nhập WTO là bước ngoặt đánh dấu sự thay đổi lớn mang theo nhiều cơ hội và thách thức không nhỏ đối với các doanh nghiệp việt nam. Trong giai đoạn 2007-2008 chúng ta đã chứng kiến sự bùng nổ của thị trường tài chính với hàng loạt các ngân hàng mọc lên như: Á châu, Đại Á, Đông Á, Techcombank, sacombank, Liên việt, An Bình, Đại Dương.....và rất nhiều các ngân hàng khác điều này đã làm cho tốc độ phát triển của thị trường tài chính trở nên nóng, các ngân hàng thi đua nhau cho vay..với rất nhiều hình thức ưu đãi như: đa dạng hóa khả năng trả nợ của khách hàng, áp dụng các chương trình khuyến mại cho vay...chính tốc độ phát triển 1 cách vô kiểm soát như vậy đã khiến cho các ngân hàng thi nhau rơi vào tình trạng bế tắc, khó khăn, đặc biệt là vấn đề nợ xấu đã khiến cho không ít các ngân hàng phải thanh lọc nguồn nhân sự, cắt giảm các chi phí, thu nhỏ quy mô, và điều xấu hơn nữa đó là bị ngân hàng khác thôn tóm.

Qua quá trình thực tập tại ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN-CHI NHÁNH HẢI PHÒNG, em nhận thấy việc rằng Sacombank chưa xây dựng chiến lược cụ thể cho mình trong giai đoạn này để thích nghi với sự biến động của nền kinh tế thế giới nói chung và của Việt Nam nói riêng , đặc biệt là khó khăn trong tình hình của ngành ngân hàng hiện nay

Trước thực trạng đó thì đặt ra 1 vấn đề cấp thiết là: làm thế nào để tồn tại, làm thế nào để chống cngân hàngi lại được sự khủng hoảng của ngành ngân hàng đang là vấn đề hàng đầu đối với các ngân hàng. Trong đó việc xây dựng chiến lược là điều hết sức cần thiết đối với những bước đi của các ngân hàng. SACOMBANK cũng là số ngân hàng cần phải được xây dựng, củng cố lại nguồn lực để có thể tồn tại và phát triển 1 cách hiệu quả, bền vững...

Từ tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh mà qua quá trình thực tập em tìm hiểu được, và việc nghiên cứu về vấn đề này tại

Sacombank là chưa được nghiên cứu trong thời điểm hiện nay nên em quyết định ngân hàng đề tài “ Xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN- CHI NHÁNH HẢI PHÒNG” làm đề tài nghiên cứu khoa ngân hàng của mình.

## **2. Mục tiêu của đề tài**

Xây dựng chiến lược 5 năm từ năm 2014-2019 cho phù hợp với sự biến động đầy khó khăn của nền kinh tế, từ đó giúp Ngân Hàng **ỔN ĐỊNH, PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHO SỰ PHÁT TRIỂN CỦA SÀI GÒN THƯƠNG TÍN-CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.**

## **3. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp điều tra ngân hàng mẫu :

Điều tra ngân hàng mẫu có nghĩa là không tiến hành điều tra hết toàn bộ các đơn vị tổng thể, mà chỉ điều tra trên một số đơn vị rồi từ đó suy ra toàn bộ tổng thể, nhằm tiết kiệm thời gian, công sức và tiết kiệm chi phí. Vấn đề quan trọng nhất là phải đảm bảo cho tổng thể mẫu phải có khả năng đại diện cho tổng thể chung.

Đề tài sử dụng phiếu điều tra để tiến hành nghiên cứu như sau:

- 50 phiếu điều tra CBNV của Sacombank
- 100 phiếu điều tra khách hàng

- Phương pháp phân tích tổng hợp:
- Phương pháp so sánh

## **4. Đối tượng nghiên cứu**

- Nghiên cứu về vấn đề xây dựng chiến lược với các nguồn lực hiện có, các mục tiêu cụ thể đề ra

- Nghiên cứu về vấn đề hoạch định chiến lược tại Sacombank thời kỳ trước đó, tìm ra ưu và nhược điểm của chiến lược cũ.

## **5. Phạm vi nghiên cứu**

Tìm hiểu, nghiên cứu, thu thập và xử lý thông tin về môi trường bên trong, môi trường bên ngoài và công tác hoạch định chiến lược với mục tiêu của Sacombank trong những năm tới.

## **6. Ý nghĩa khoa ngân hàngc và thực tiễn của đề tài**

- Đóng góp về mặt khoa ngân hàngc, phục vụ công tác đào tạo:

Về mặt khoa ngân hàngc đề tài mong muốn cung cấp các dữ liệu về các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình xây dựng chiến lược đóng góp vào việc phát triển lý thuyết về hoạch định chiến lược

- Những đóng góp liên quan đến phát triển kinh tế:

Về mặt thực tiễn đề tài hy vọng rằng sẽ cung cấp được những dữ liệu cho các nhà hoạch định chính sách về thực trạng xây dựng chiến lược, áp dụng chiến lược, tránh những sai sót đáng tiếc xảy ra, giảm thiểu được sự chênh lệch trong quá trình dự báo. từ đó nhằm nâng hiệu quả hoạt động của ngân hàng.

- Những đóng góp về mặt xã hội (các giải pháp cho vấn đề xã hội):

Nâng cao khả năng quan hệ khách hàng, tạo niềm tin giữa ngân hàng với khách hàng, niềm tin giữa ngân hàng với các nhân viên,..Giải quyết được các vấn đề về việc làm đối với người lao động, giảm bớt các tệ nạn xã hội từ nâng đó nâng cao được chất lượng cuộc sống.....

- Những đóng góp khác:

Đóng góp vào việc nâng cao chất lượng đào tạo của trường ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG. Khích lệ các sinh viên tiếp theo đam mê với công tác nghiên cứu khoa ngân hàngc, phát huy sự sáng tạo và năng động, nâng cao trình độ chuyên môn cũng như đạo đức nghề nghiệp từ đó đào tạo ra những sinh viên tốt cho nguồn lao động của xã hội.

## 7. Tiến độ thực hiện đề tài

TT	Nội dung các bước thực hiện	Kết quả phải đạt	Thời gian
	<p>PHẦN I: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược.</p> <p>PHẦN II. Phân tích chiến lược đã thực hiện tại ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN-CHI NHÁNH HẢI PHÒNG, tìm ra ưu và nhược điểm của chiến lược cũ.</p> <p>PHẦN III. Xây dựng chiến lược.</p>	<p>Nắm bắt được hệ thống các cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược.</p> <p>Phân tích môi trường kinh doanh. Tìm ra ưu và nhược điểm của chiến lược cũ, định hướng cho giải pháp khắc phục nhược điểm của chiến lược cũ.</p> <p>Xây dựng chiến kinh doanh cho ngân hàng SÀI GÒN THƯƠNG TÍN-CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.</p>	<p>5/4/2012-5/5/2013</p> <p>5/5/2013-30/5/2013</p> <p>1/6/2013-26/6/2013</p>

## 8. Kết cấu đề tài

*Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài gồm 3 phần:*

Phần I : Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược

Phần II : Thực trạng về hoạt động kinh doanh và chiến lược đã thực hiện trước đó tại ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN- CHI NHÁNH HẢI PHÒNG

Phần III : xây dựng chiến lược.



## **CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN.**

### **1.1. Khái niệm chiến lược là gì**

- Khái niệm: Theo quan điểm truyền thống:

Thuật ngữ “Chiến lược” xuất phát từ lĩnh vực quân sự với ý nghĩa “khoa ngân hàng về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự” (Webster’s new world dictionary). Alfred Chandler (thuộc đại ngân hàng Havard) định nghĩa “Chiến lược là quá trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của ngân hàng, lựa chọn ngân hàng 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.

- 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 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, ngân hàng 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:**

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

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 ngân hàng, xác định các mục tiêu dài hạn và lựa chọn ngân hàng các mục tiêu cần theo đuổi. Đồng thời quá trình hoạt động chiến lược phải đưa ra các quyế định xem ngân hàng 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 của việc hoạch định chiến lược**

Trong nền kinh tế thị trường ngày nay chúng ta đã chứng kiến sự thay đổi toàn diện của nền kinh tế. sự chuyển mình đó đã mang lại cho các doanh nghiệp rất nhiều những thuận lợi như: được ứng dụng công nghệ cao vào trong quá trình sản xuất kinh doanh, được tiếp cận vốn một cách dễ dàng hơn, cơ chế quản lí cũng được nhìn nhận một cách toàn diện, hàng loạt các chính sách ưu tiên của chính phủ... nhưng bên cạnh những thuận lợi ấy thì khó khăn không ít đặc biệt là sự thâm nhập của các doanh nghiệp nước ngoài vào thị trường Việt nam khiến cho các doanh nghiệp trong nước phải gồng mình lên trước sự cạnh tranh quá gay gắt như: cạnh tranh về giá, cạnh tranh về chất lượng, cạnh tranh về mẫu mã sản phẩm....

Ngoài ra trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của mình thì các doanh nghiệp cũng gặp phải không ít khó khăn như: sự biến động đầy thất thường của môi trường kinh doanh, sự biến động của nền kinh tế trong và ngoài nước, những thay đổi về chính sách kinh tế vĩ mô của nhà nước, hệ thống những văn bản pháp luật quy định của chính phủ, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường... Vì vậy để có thể tồn tại và phát triển trên thị trường một cách bền vững, hiệu quả thì các ngân hàng cần phải xây dựng cho mình những chiến lược kinh doanh, chiến lược cạnh tranh để có thể phát huy những điểm mạnh, hạn chế điểm yếu tạo dựng cho mình một lợi thế cạnh tranh an toàn trước đối thủ. Do đó việc hoạch định chiến lược có vai trò hết sức quan trọng và ý nghĩa đối với ngân hàng. Nó quyết định rằng doanh

ng nghiệp của bạn tồn tại và phát triển theo mô hình nào, phát triển và định hướng như thế nào? Thật đáng sợ hơn khi mà những quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh ấy lại mang tính chất lỏng lẻo, thiếu tầm nhìn và tính thực tế.. điều này sẽ đưa doanh nghiệp tới bờ vực giải thể, phá sản.

Do đó hoạch định chiến lược sẽ mang lại những thuận lợi sau:

- Hoạch định chiến lược tạo ra một hướng đi đúng giúp ngân hàng khai thác và vận hành một cách tối đa các nguồn lực hiện có.
- Giúp ngân hàng có khả năng thích ứng tốt trước sự biến động của môi trường kinh doanh thông qua các hoạt động điều chỉnh...
- Hoạch định chiến lược giúp ngân hàng xác định đúng chiến lược mình cần theo đuổi tránh tình trạng xác định sai chiến lược từ đó nâng cao hiệu quả đầu tư.
- Tạo ra lợi ích: lợi ích bằng tiền cho ngân hàng, nâng cao vị thế cho ngân hàng trong môi trường kinh doanh...

### **1.3. Phân loại chiến lược:**

#### **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 quy 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.

3 chiến lược này được minh ngân hàng qua bảng 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.

- Đoạn 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:

*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.
- Không bắt kịp guồng quay nhanh chóng của sự phát triển khoa ngân hàng kĩ 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, kĩ 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.

• Ưu điểm của 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 ngân hàng. Nếu các đối thủ muốn định giá

- Sản phẩm của ngân hàng 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 cạnh tranh 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:

- 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 khác 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 ngân hàng 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, ảnh hưởng tới giá bán của sản phẩm là cao hơn so với đối thủ.



❖ Chiến lược trọng tâm hóa:

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.

• Ưu, nhược điểm của chiến lược:

\* Ưu điểm:

- 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.

\* Nhược điểm:

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 hàng 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.

- Ngân hàng 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:

Ngày nay công nghệ thông tin đang trở thành một trong những quyết sách hàng đầu của mỗi quốc gia, dưới cấp độ doanh nghiệp thì hệ thống thông tin là vô cùng quan trọng, nó ảnh hưởng tới các quyết định của doanh nghiệp,

thông tin chính xác kịp thời thì giúp doanh nghiệp nắm bắt cơ hội một cách nhanh chóng.. nhưng sai thông tin thì chứng tỏ rằng doanh nghiệp đang đi sai bước. vì vậy các doanh nghiệp luôn chú trọng tới công tác thông tin bên trong cũng như bên ngoài để nắm bắt các cơ hội và loại bỏ các nguy cơ..

#### **1.4. Vai trò của chiến lược đối với hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong bối cảnh kinh tế toàn cầu.**

##### **1.4.1. Tầm quan trọng của chiến lược kinh doanh.**

Trong nền kinh tế toàn cầu hóa ngày nay, sự cạnh tranh gay gắt giữa các ngân hàng là điều không thể tránh khỏi, các ngân hàng được thành lập ngày càng nhiều, nhưng trong số đã có rất nhiều ngân hàng rơi vào tình trạng phá sản, mất khả năng thanh toán, hoạt động bị trì trệ hoặc kém hiệu quả.. những điều này là do đâu? Do cơ chế quản lý của ngân hàng còn lỏng lẻo, chưa định hướng rõ ràng cho sự phát triển của mình, không lường trước được những hướng đi của đối thủ cạnh tranh... Để giải quyết thực trạng đó thì việc phải xây dựng một chiến lược kinh doanh là điều hết sức cần thiết cho các ngân hàng. nhưng bên cạnh đó chiến lược kinh doanh phải đòi hỏi các nhà hoạch định phải đưa ra được một chiến lược kinh doanh phù hợp với điều kiện hiện tại của ngân hàng, chiến lược phải cụ thể, rõ ràng, có thể thực hiện các hoạt động điều chỉnh khi cần thiết.

##### **1.4.2. Lợi ích của việc xây dựng chiến lược kinh doanh.**

❖ Chiến lược kinh doanh đem lại cho ngân hàng những lợi ích thiết thực đó là:

- Nó giúp ngân hàng thấy rõ hướng đi của mình trong tương lai để các quản trị gia xem xét và quyết định ngân hàng 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 ngân hàng tận dụng được các cơ hội, đẩy lùi nguy cơ để chiến thắng trong cạnh tranh, giành thắng lợi.

- Nó giúp ngân hàng khai thác và sử dụng tối đa các tài nguyên tiềm năng của mình, từ đó phát huy được sức mạnh tối đa của ngân hàng để phát triển đi lên.

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

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

- Nó giúp ngân hàng 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 ngân hàng.

### **1.5. Tính tất yếu khách quan phải hoạch định chiến lược kinh doanh trong điều kiện nền kinh tế nước ta hiện nay.**

Trong năm 2012 cả nước đã chứng kiến sự khủng hoảng trầm trọng của nền kinh tế cả trong và ngoài nước. Chỉ tính riêng trong năm 2012 đã có hơn 30000 doanh nghiệp rơi vào tình trạng phá sản, hoạt động bất động sản rơi vào tình trạng đóng băng, nền kinh tế trì trệ.. điều này đã gây khó khăn vô cùng to lớn tới hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Năm 2012 tổng nợ xấu của các ngân hàng lên tới 202.000 tỷ đồng tương đương với tổng vốn điều lệ của toàn bộ ngân hàng Việt Nam.

Trước thực trạng đó thì đòi hỏi rằng các ngân hàng phải xây dựng cho mình những bước đi vững chắc, định hướng đúng đắn cho sự phát triển của mình làm sao vừa không bỏ lỡ cơ hội kinh doanh nhưng lại giảm thiểu tối đa những rủi ro. Đặc biệt là rủi ro về nợ xấu. Do đó xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngân hàng là điều hết sức quan trọng, cấp thiết đối với các ngân

hàng Thương Mại. giúp các ngân hàng tạo dựng lợi thế cạnh tranh, sẵn sàng đối phó với sự biến động của nền kinh tế thị trường.

### **1.6. Nội dung của tiến trình hoạch định chiến lược.**

Trước khi đăng kí giấy phép kinh doanh thì điều đầu tiên các nhà quản trị sẽ đặt câu hỏi: Doanh nghiệp của mình kinh doanh ở lĩnh vực gì? Vì sao doanh nghiệp của mình lại tồn tại và kinh doanh trong lĩnh vực đó, đích đến của mình là gì? Đây là việc xác định mục tiêu của doanh nghiệp.

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 kinhdoanh 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? Ngân hàng cần gì? Ta có thể đáp ứng nhu cầu nào của ngân hàng? 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.

### **1.6.1 Phân tích môi trường 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.

Các môi trường ngoại vi bao gồm:

Môi trường kinh tế vĩ mô:

❖ Môi trường 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.

❖ **Môi trường 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 kỹ thuật sẽ tụt hậu mất ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

❖ **Môi trường 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.

❖ **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, một quốc gia mà có điều kiện tự nhiên thuận lợi, có nhiều nguồn tài nguyên quý giá thì quốc gia đó sẽ được đầu tư nhiều hơn, đa dạng ngành nghề và lĩnh vực...

❖ **Môi trường chính trị pháp luật:**

Một quốc gia mà bất ổn về chính trị, hay có các vụ bạo loạn lật đổ, đòi ly khai hay đánh bom liều chết thì chắc chắn các hoạt động đầu tư sẽ giảm sút, các nhà đầu tư sẽ e ngại sự chắc chắn về ổn định, hòa bình trên quốc gia mà ngân hàng đầu tư..

Rồi 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.

❖ Môi trường kinh tế quốc tế:

Các xu hướng chính trị trên thế giới, các chính sách bảo hộ và mở cửa của các nước trên thế giới, tình hình chiến tranh, sự mất ổn định chính trị, tình hình phát triển kinh tế của các nước trên thế giới... ảnh hưởng trực tiếp tới các hoạt động mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm cũng như việc lựa chọn ngân hàng và sử dụng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp. Do vậy mà nó tác động trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Môi trường kinh tế ổn định cũng như chính trị trong khu vực ổn định là cơ sở để các doanh nghiệp trong khu vực tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh thuận lợi góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Ví dụ như tình hình mất ổn định của các nước Đông Nam Á trong mấy năm vừa qua đã làm cho hiệu quả sản xuất của nền kinh tế các nước trong khu vực và trên thế giới nói chung hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong khu vực nói riêng bị giảm rất nhiều. Xu hướng tự do hoá mậu dịch của các nước ASEAN và của thế giới đã ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của các nước trong khu vực.

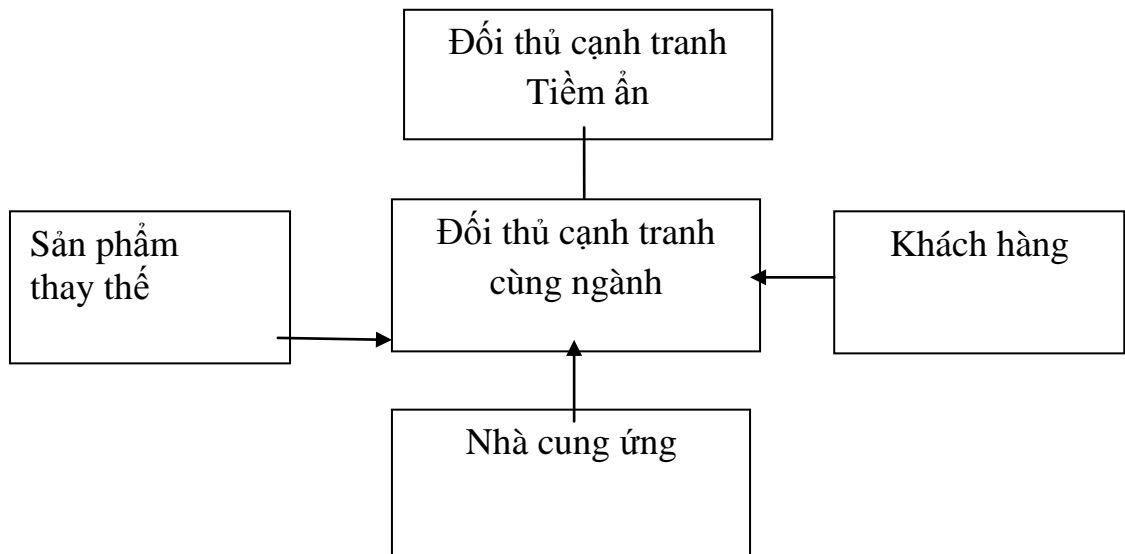
Môi trường tác nghiệp:

❖ 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.

❖ 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, ngân hàng 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 lựa chọn 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 ngân hàng ngân hàng.

- 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 hàng từ 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 ngân hàng 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 ngân hàng là gì? Phân tích chiến lược hiện tại của ngân hàng, tiềm năng mà ngân hàng 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.

### **1.6.2 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

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.

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 hàng đầu.

	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.

### 1.6.3. 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.

## **1.7. 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.



## **CHƯƠNG II: PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐÃ THỰC HIỆN TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.**

### **2.1 Giới thiệu chung về ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN.**

Tên tổ chức :NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN  
THƯƠNG TÍN Tên giao dịch quốc tế : SAIGON THUONG TIN  
COMMERCIAL JOINT STOCK BANK

Tên viết tắt : SACOMBANK

Trụ sở chính : 266 – 268 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Quận 3, TP.Hồ Chí Minh Điện  
thoại : (84-8) 39 320 420 Fax : (84-8) 39 320 424

Website : [www.sacombank.com.vn](http://www.sacombank.com.vn)



Logo :

Slogan : Vì cộng đồng – phát triển địa phương .

Vốn điều lệ : 6.700.353.000.000.

Ngành nghề hoạt động : Tài chính và Ngân hàng.

Tài khoản : Số 4531.00.804 tại NHNN chi nhánh TP.Hồ Chí Minh

Mã số thuế : 030110390.

#### **2.1.1 Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN .**

+ Ra đời trong thách thức (1991-1995):

Đầu những năm 90, trong bối cảnh rối ren của cuộc khủng hoảng tín dụng, Ngân hàng Phát triển Kinh tế Gò Vấp cùng với 3 Hợp tác xã tín dụng Tân Bình, Thành Công và Lữ Gia đã được Ngân hàng Nhà nước cho phép sáp

nhập thành Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) vào ngày 22/12/1991 với số vốn điều lệ là 3 tỷ đồng. Sacombank là một trong những Ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên được thành lập ở Việt Nam, chứng tỏ bước đổi mới quan trọng của Ngân hàng Nhà nước theo hướng tạo ra một thị trường mở cửa, thúc đẩy khu vực dịch vụ ngân hàng nhằm đóng góp nhiều hơn và chủ động hơn vào sự phát triển chung của nền kinh tế. Được ra đời khi nền kinh tế của đất nước đang chuyển mình, khi thị trường tín dụng còn bất ổn và ngành tài chính – ngân hàng hiện đại ở Việt Nam chưa được định hình, có thể nói đây là giai đoạn vừa ngân hàng vừa làm, vừa tự điều chỉnh của Sacombank. Ở giai đoạn này, Sacombank đã đạt được một số mục tiêu tái cấu trúc hệ thống, tổ chức, cải tiến hiệu quả hoạt động của bộ máy, từng bước cải thiện những hạn chế của cơ chế cũ. Qua đó, Ngân hàng đạt được nhiều hiệu quả phát triển cụ thể như hạ thấp tỷ lệ nợ xấu đảm bảo sự an toàn trong điều tiết nguồn vốn, công cụ lai suất cơ bản, đảm bảo về chất lượng tín dụng, kế toán, kiểm toán và kiểm soát.

+ Tiên phong đổi mới (1996-2000):

Trong nền kinh tế vừa mở cửa như Việt Nam, nguồn vốn là một nhu cầu bức bách để phát triển. Riêng đối với Ngân hàng thương mại cổ phần, tăng vốn trở thành yếu tố sống còn để đáp ứng nhu cầu kinh doanh. Việc huy động vốn từ đâu, như thế nào để đảm bảo nguồn lực tài chính an toàn, dồi dào là thách thức rất lớn đối với bất kỳ Ngân hàng nào. Sự thiếu hụt vốn gây một sức ép toàn diện, nặng nề lên hoạt động kinh doanh của Sacombank.

Năm 1996, Sacombank tiến hành phát hành cổ phiếu ra công chúng với mệnh giá 200.000 đồng/cổ phiếu. Sáng kiến đột phá và nỗ lực toàn phần đã đem lại cho Sacombank kết quả ngoài mong đợi. Chiến dịch huy động vốn lần đầu tiên và chưa có tiền lệ tại Việt Nam đã diễn ra thành công với kết quả ngoài mong đợi với hơn 9.000 cổ đông tham gia góp vốn bằng việc mua cổ phiếu. Sacombank trở thành Ngân hàng TMCP đầu tiên ở Việt Nam có cổ

đồng đại chúng. Sacombank đã trở thành đơn vị đi đầu trong việc đa dạng hóa sở hữu thông qua công cụ cổ phần hóa, nâng cao năng lực thu hút nguồn vốn và cơ hội hợp tác với các nhà đầu tư nước ngoài có kinh nghiệm, năng lực tài chính, mở ra giai đoạn quản lý điều hành theo cơ chế cổ phần, loại bỏ sự thiếu minh bạch, hướng tới nhưng mục tiêu và chiến lược dài hạn. Đây được coi là một trường hợp độc đáo của ngành tài chính – ngân hàng Việt Nam lúc bấy giờ và đặt nền móng cho những cơ hội huy động vốn mạnh mẽ khác, kể cả sự tham gia của các đối tác nước ngoài. Sacombank đã tạo dựng được một nền tảng ổn định và thực sự bắt đầu thể hiện tầm vóc của một Ngân hàng hiện đại và sẵn sàng hội nhập.

+ Vươn cao, đi xa (2001 – 2005):

Với quan điểm và định hướng cấp tiến xem hợp tác quốc tế là yêu cầu và nhu cầu tất yếu của doanh nghiệp Việt Nam trong nỗ lực phát triển hướng tới tính toàn cầu, Sacombank bắt đầu hợp tác với các đối tác lớn từ khá sớm – từ năm 2001. Tiếp nhận nguồn vốn góp đầu tiên là Tập đoàn tài chính Dragon Financial Holding (Anh Quốc) tham gia đóng góp 10% vốn điều lệ. Việc góp vốn này đã mở đường cho Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) và Ngân hàng ANZ, nâng số vốn cổ phần của các cổ đông nước ngoài lên 30% vốn điều lệ. Nhờ đó mà Sacombank đã sớm nhận được sự hỗ trợ về kinh nghiệm quản lý, công nghệ Ngân hàng, quản lý rủi ro, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực từ các cổ đông chiến lược này.

Tháng 6/2004, Sacombank ký kết hợp đồng triển khai hệ thống Corebanking T-24 với công ty Temenos (Thụy Sĩ), khởi đầu cho quá trình hiện đại hóa công nghệ Ngân hàng trong tiến trình phát triển và hội nhập. Hệ thống Corebanking T - 24 đã góp phần đưa Sacombank tiếp cận với những thành tựu công nghệ Ngân hàng tiên tiến nhằm phục vụ nhu cầu thị trường tài chính - tiền tệ ngày càng chuyên nghiệp.

Kết thúc giai đoạn 2001 – 2005, Sacombank đã vươn lên vị trí hàng đầu trong khối NHTM Việt Nam với mạng lưới Chi nhánh trải rộng khắp 31/64 tỉnh thành trên cả nước, là động lực để Sacombank hướng đến mục tiêu trở thành Ngân hàng bán lẻ, hiện đại, đa năng hàng đầu Việt Nam.

+ Khẳng định vị thế (2006-2011):

Trong giai đoạn này Sacombank tập trung vào 4 nhóm giải pháp lớn:

- Gia tăng năng lực tài chính
- Mở rộng mạng lưới hoạt động
- Hiện đại hóa công nghệ Ngân hàng
- Phát triển nguồn nhân lực có chất lượng nhằm nhanh chóng bắt nhịp hội nhập và phát triển cùng tốc độ của ngành tài chính - ngân hàng thế giới.

Bên cạnh việc gia tăng năng lực tài chính thông qua niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán năm 2006, trong giai đoạn này Sacombank đã thực hóa chiến lược mở rộng mạng lưới ra ngoài biên giới. Nhận diện đúng cơ hội và tầm quan trọng của hai thị trường chiến lược Lào và Campuchia, Sacombank là một trong những ngân hàng TMCP Việt Nam tiên phong mở Chi nhánh tại 2 nước láng giềng, tạo được thế kiềng ba chân vững chắc, khẳng định được vị thế là một ngân hàng bán lẻ Việt Nam hiện đại trong khu vực Đông Dương.

Năm 2009: Hoàn tất nâng cấp hệ thống ngân hàng lõi từ SmartBank lên T24 phiên bản R8 trên toàn hệ thống cùng với việc khánh thành và đưa Data Center hiện đại đạt chuẩn quốc tế đầu tiên trong hệ thống các Ngân hàng TMCP Việt Nam. Kết thúc thắng lợi chiến lược phát triển giai đoạn 2001 - 2010 với tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 64%/năm.

Ngày 22/02/2011: thực hiện chiến lược phát huy hệ thống mạng lưới các điểm giao dịch và gia tăng thị phần tại khu vực miền Bắc, Sacombank đã tiến

hành khánh thành khai trương Chi nhánh tại Phú Tân hàng và Thái Nguyên.

Ngày 03/03/2011: Sacombank khai trương hoạt động Trung tâm Dịch vụ Quản lý tài sản Sacombank Imperial.

Ngày 30/03/2011: Sacombank và FMO ký kết hợp đồng vay vốn trị giá 150 triệu USD.

Ngày 14/04/2011: Sacombank là Ngân hàng TMCP Việt Nam đầu tiên chính thức công bố triển khai thành công dự án Data Warehouse - giải pháp kho dữ liệu tập trung hỗ trợ công tác dự báo, phân tích giúp đưa ra quyết định kinh doanh hiệu quả.

Ngày 05/10/2011: Sacombank thành lập Ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Campuchia.

Ngày 20/12/2011: Nhân dịp kỷ niệm 20 năm thành lập (21/12/1991 - 21/12/2011), Sacombank vinh dự đón nhận Huân chương Lao động hạng Ba của chủ tịch nước vì những thành tựu đặc biệt xuất sắc trong giai đoạn 2006 - 2010, góp phần vào sự nghiệp xây dựng CNXH và bảo vệ Tổ quốc theo QĐ số 2413/QĐ - CTN ngày 15/12/2011.

### **2.1.2 Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.**

Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng được thành lập trên cơ sở giấy Chứng nhận đăng ký hoạt động do Sở kế hoạch đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 27/10/2006 và chính thức khai trương hoạt động ngày 15/12/2006 địa điểm trụ sở chính tại 62 - 64 phố Tôn Đức Thắng, phường Trần Nguyên Hãn, quận Lê Chân, Thành Phố Hải Phòng, nâng tổng số lên 161 Chi Nhánh và Phòng giao dịch trên toàn quốc.

Sacombank Hải Phòng cung cấp một số dịch vụ đặc biệt như cho vay góp chợ, cho vay tiêu thương, cho vay hộ kinh doanh cá thể, cho vay kinh doanh chứng khoán, cho vay bao thanh toán.

Sacombank Hải Phòng mong muốn trở thành đầu mối thanh toán của Sacombank tại khu vực Duyên Hải để góp phần tạo nên những chuyển biến tích cực cho nền kinh tế Việt Nam nói chung và kinh tế của Hải Phòng nói riêng. Sau khi đưa chi nhánh Sacombank Hải Phòng đi vào hoạt động chính thức, Sacombank sẽ mở rộng phạm vi các sản phẩm dịch vụ của mình và tiếp tục đẩy mạnh việc thu hút các nguồn tiền gửi của dân cư, đặc biệt là các doanh nghiệp trên địa bàn. Song song theo đó là việc mở rộng các hoạt động thanh toán quốc tế, chuyển tiền trong nước và nước ngoài để phục vụ một cách tốt nhất cho việc phát triển các ngành nghề kinh tế mũi nhọn hàng hải: cảng biển, công nghiệp đóng tàu, công nghiệp thép, công nghiệp xi măng, công nghiệp chế biến thủy hải sản để từ đó phát triển các khu công nghiệp, khu chế xuất nhằm kêu gọi đầu tư, phát triển các khu đô thị mới.

Chi nhánh Hải Phòng hiện quản lý 05 phòng giao dịch là:

Phòng giao dịch Tam Bạc( khai trương từ tháng 8/2007);

phòng giao dịch Lạch Tray( khai trương tháng 7/2008);

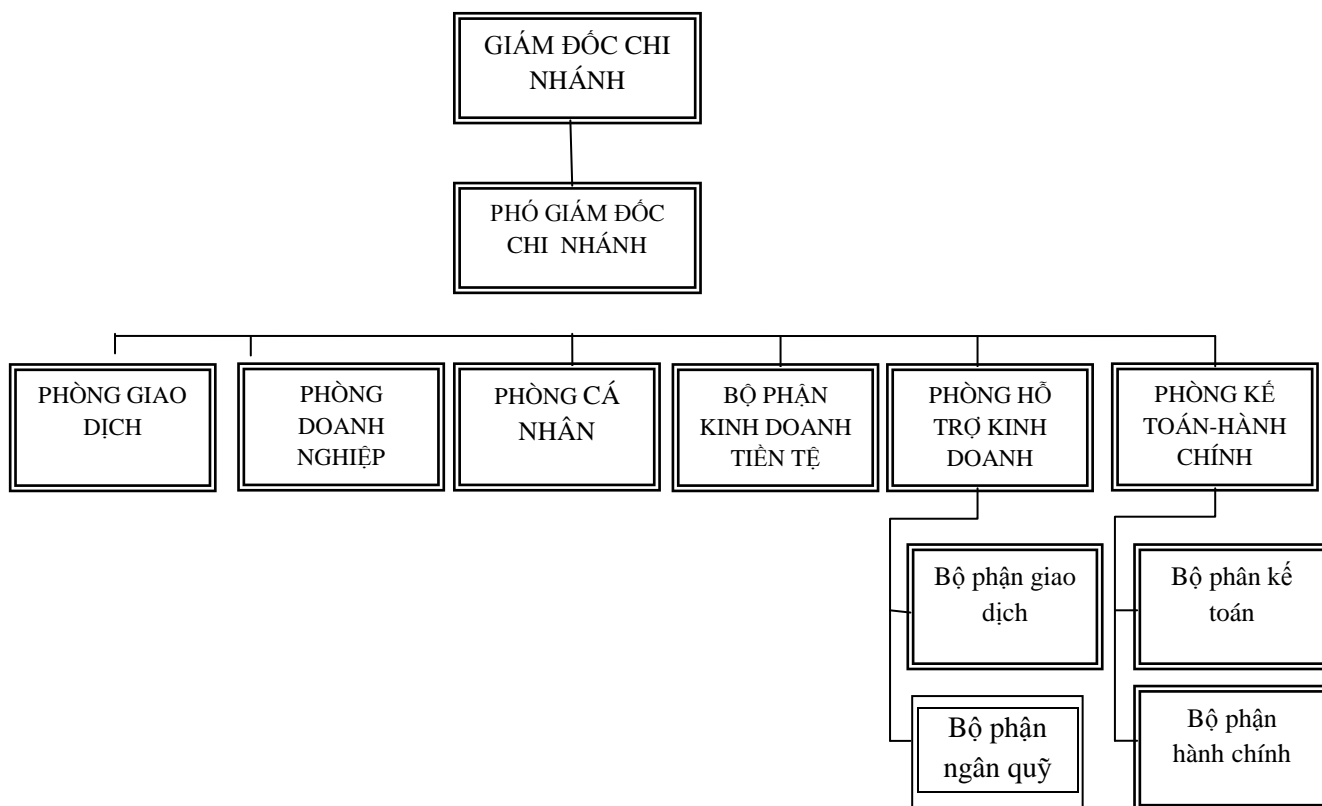
Chi nhánh khai trương PGD Lạc Viên (khai trương tháng 4/2010);

Chi nhánh khai trương PGD Hoa Phượng (khai trương tháng 7/2010);

Chi nhánh khai trương PGD Thủy Nguyên (khai trương tháng 1/2012).

### 2.1.3. sơ đồ cơ cấu tổ chức

Mô hình cơ cấu tổ chức:



### 2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban.

a) Ban giám đốc: (1 giám đốc chi nhánh và 2 phó giám đốc chi nhánh)

*Giám đốc chi nhánh:* Là người trực tiếp quản lý điều hành hoạt động của Ngân hàng và chịu trách nhiệm chỉ đạo điều hành nhiệm vụ kinh doanh nói chung và hoạt động cấp tín dụng nói riêng trong phạm vi được ủy quyền. Được phép ủy quyền cho nhân viên thay mình kí kết, điều hành hoạt động của Ngân hàng, thường là ủy quyền cho Phó giám đốc hoặc các trưởng phòng .

*Phó giám đốc chi nhánh:* Là người trực tiếp điều hành giám sát các hoạt động của các phòng trong Ngân hàng, thực hiện các nhiệm vụ huy động tiền gửi, tiền vay và cung cấp các dịch vụ phù hợp theo cơ chế, quy định của Ngân hàng.

b) Chức năng và nhiệm vụ của bộ phận giao dịch

- Xử lý giao dịch.

- Quản lý tín dụng.
- Quản lý công tác và quỹ:
- + Công tác kế toán.
- + Công tác kho quỹ.

c) Chức năng và nhiệm vụ của phòng doanh nghiệp

- Quản lý thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo các sản phẩm cụ thể.
- Tiếp thị và quản lý Khách hàng.
- Tiếp thị sản phẩm dịch vụ thanh toán quốc tế.
- Chăm sóc Khách hàng doanh nghiệp.
- Phân tích, thẩm định, đề xuất cấp tín dụng.

d) Chức năng, nhiệm vụ của phòng cá nhân

Chức năng, nhiệm vụ của phòng cá nhân tương tự như phòng doanh nghiệp. Chỉ khác một bên là Cá nhân và một bên là Tổ chức.

e) Chức năng, nhiệm vụ của bộ phận kinh doanh tiền tệ

- Tiếp thị:
- + Quản lý, thực hiện chỉ tiêu bán hàng theo sản phẩm cụ thể.
- + Tiếp thị và quản lý Khách hàng.
- + Chăm sóc Khách hàng.
- Thẩm định:
- + Thẩm định các hồ sơ cấp tín dụng.
- + Chức năng khác.

f) Chức năng, nhiệm vụ của phòng hỗ trợ kinh doanh

- Xử lý giao dịch.
- Tổ chức và thực hiện nghiệp vụ ngân quỹ:
- + Thu chi tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá.
- + Kiểm đến phân loại, đóng bó tiền theo quy định.
- + Thực hiện việc giao nhận vận chuyển tiền mặt, tài sản quý và giấy tờ có giá.



+ Thực hiện các nghiệp vụ khác liên quan đến giao dịch tại quầy theo quy định.

- Quản lý tín dụng:

+ Hỗ trợ công tác tín dụng.

+ Kiểm soát tín dụng.

+ Quản lý nợ.

g) Chức năng, nhiệm vụ của phòng kế toán hành chính

- Quản lý công tác kế toán tại Chi nhánh.

- Quản lý nghiệp vụ an toàn kho quỹ:

+ Bảo quản tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá.

+ Giám sát công tác giao nhận, thu chi tiền mặt, tài sản quý, giấy tờ có giá nhằm đảm bảo an toàn kho quỹ.

+ Bốc xếp, vận chuyển tiền mặt, giấy tờ có giá.

+ Thực hiện việc mở kho và đóng cửa kho quỹ.

+ Trực tiếp giữ và quản lý chìa khóa kho tiền theo quy định.

- Quản lý công tác hành chính.

+ Công tác hành chính.

+ Công tác nhân sự.

+ Công tác IT.

### **2.1.5. Sản phẩm của chi nhánh.**

Sản phẩm tiền gửi

#### **❖ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN**

- Tiết kiệm có kỳ hạn: khách hàng gửi tiền được nhận lãi suất cao căn cứ vào kỳ hạn gửi, gồm các loại tiền VND, USD, EUR, Vàng (Chứng chỉ huy động vàng).

- Tiết kiệm không kỳ hạn: phục vụ cho nhu cầu gửi hoặc rút tiền mặt ngay khi cần. Thích hợp cho khách hàng nhận tiền từ trong và ngoài nước chuyển đến.

- Tài khoản tiền gửi thanh toán: ngoài việc có thể gửi và rút ngay khi cần, khách hàng còn có thể sử dụng các công cụ thanh toán như ủy nhiệm chi, séc, thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử....để chuyển tiền, thanh toán.

- Tiết kiệm nhà ở: tài khoản được mở theo hợp đồng liên kết với Liên minh Hợp tác xã Việt Nam nhằm giúp các thành viên tham gia gửi tiền tích góp hàng tháng. Khoản tiền này được quy thành điểm theo quy định của Liên minh hợp tác xã để có số thứ tự ưu tiên mua nhà, đây cũng là khoản ứng trước cho căn nhà sắp mua.

- Tiền gửi có kỳ hạn: tương tự các tiện ích của tiết kiệm có kỳ hạn. Khách hàng gửi tiền không cần lưu giữ/ xuất trình thẻ tiết kiệm khi giao dịch tại sacombank.

- Tiết kiệm Đại Cát là sản phẩm huy động dành cho khách hàng từ 50 tuổi trở lên và gửi tiền nhiều kỳ với lãi suất thưởng hấp dẫn lên đến 0,07%/năm.

- Tiền gửi Tương lai: là loại hình tiền gửi có kỳ hạn được mở dưới hình thức gửi góp một số tiền cố định hàng tháng để đạt được số tiền thụ hưởng mong muốn trong tương lai.

- Tài khoản Âu Cơ: Khách hàng nữ có thể tham gia sản phẩm tại các CN 8/3 để nhận lãi suất thưởng khi duy trì số dư tiền gửi bình quân trong tháng từ 10,000,000 đồng trở lên.

- Tiết kiệm Hoa Hồng là sản phẩm huy động vốn dành cho khách hàng nữ giao dịch tại CN 8/3. Khách hàng gửi tiền theo nhóm được nhận thêm lãi suất thưởng. Nhóm càng nhiều người và gửi càng nhiều tiền thì lãi suất thưởng càng cao..

- Tài khoản Hoa Lợi: là sản phẩm dành cho khách hàng giao dịch tại CN Hoa Việt. Ngoài tiện ích của tài khoản tiền gửi thanh toán thông thường, khách hàng còn được hưởng các ưu đãi như được cộng thêm lãi suất thưởng

nếu số dư bình quân trên 10.000.000đồng,miễn/giảm phí khi sử dụng thẻ UnionPay và dịch vụ Internetbanking.

- Tiết kiệm Bội thu: khách hàng gửi tiền, khi có nhu cầu tất toán trước hạn vẫn được nhận lãi suất cao của kỳ hạn thực gửi cho tất cả số ngày đã gửi.

- Tiết kiệm Phát lộc: Khách hàng có thể tất toán tài khoản vào ngày kết thúc kỳ hạn nhận lãi mà vẫn được bảo toàn tiền lãi đã nhận. Trường hợp không tất toán, tiền vốn được tái tục nhiều kỳ lãnh lãi với lãi suất có hiệu lực tại thời điểm tái tục kỳ lãnh lãi.

- Tiết kiệm kỳ hạn thả nổi: Khách hàng gửi tiền được đăng ký thêm kỳ hạn tất toán trước hạn để được hưởng lãi suất kỳ hạn đã gửi.

- Tiết kiệm trung hạn đa năng hoặc Tiết kiệm Linh hoạt: Khách hàng có thể rút một phần vốn gốc khi chưa đến hạn mà vẫn hưởng lãi suất cao theo thời gian thực gửi, phần vốn còn lại được nhận đủ lãi suất cho đến khi kết thúc kỳ hạn gửi.

- Tài khoản tuần năng động: đáp ứng nhu cầu gửi tiền ngắn hạn của khách hàng, bao gồm kỳ hạn 1,2,3 tuần; loại tiền VND và USD

#### ❖ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP

- Tiền gửi thanh toán: đáp ứng các nhu cầu nhận và thanh toán của tổ chức một cách nhanh chóng cùng nhiều tiện ích đi kèm.

- Tiền gửi thanh toán Hoa Việt: Loại tiền gửi không kỳ hạn của Tổ chức được dành riêng áp dụng tại Chi nhánh Hoa Việt với lãi suất thưởng được tính hàng ngày cho phần số dư trên tài khoản vượt số dư quy định.

- Tiền gửi có kỳ hạn: là loại tài khoản tiền gửi mà khách hàng có thể lựa chọn ngân hàngn nhiều kỳ hạn khác nhau tại Sacombank tùy theo kế hoạch sử dụng vốn của mình, gồm các loại tiền bằng VND, USD, EUR.

- Tiền gửi khác: Tiền gửi góp vốn mua cổ phần dành cho Nhà đầu tư nước ngoài, Tiền gửi ký quỹ, Tiền gửi giữ hộ, Tiền gửi đầu tư...

Sản phẩm tín dụng

## ❖ KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN

- Vay kinh doanh: tài trợ vốn cho khách hàng để phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh hàng hóa và dịch vụ (bao gồm cả lĩnh vực nông nghiệp). Trong đó, ngoài hình thức vay kinh doanh thông thường còn có hình thức vay kinh doanh Nhanh nhằm đáp ứng nhu cầu cấp bách, thủ tục nhanh gọn, vay mở rộng tỷ lệ đến 100% giá trị Bất động sản thế chấp.

- Vay tiêu dùng – Bảo toàn: tài trợ vốn cho khách hàng có nhu cầu tiêu dùng và dùng bất động sản làm tài sản đảm bảo, mức cho vay tối đa lên đến 100% nhu cầu vốn, thời hạn 15 năm.

- Vay mua nhà: tài trợ vốn cho khách hàng có nhu cầu mua/nhận chuyển nhượng bất động sản (nhà, căn hộ, đất ở), thời hạn cho vay tối đa đến 30 năm.

- Vay tiêu dùng – Cán bộ nhân viên nhà nước: tài trợ vốn cho các cá nhân là CBCNV công tác tại đơn vị nhà nước dưới hình thức vay tín chấp nhằm phục vụ nhu cầu tiêu dùng trên cơ sở nguồn trả nợ từ tiền lương và phụ cấp.

- Vay tiêu dùng – Bảo tín: tài trợ vốn cho khách hàng CBNV công tác tại các đơn vị được Sacombank chấp nhận có nguồn trả nợ từ tiền lương hoặc các khoản thu nhập hợp pháp khác. Tổng mức cho vay tối đa lên đến 500 triệu đồng/khách hàng. Không cần tài sản bảo đảm.

- Vay bảo đảm bằng thẻ tiền gửi: tài trợ vốn cho các khách hàng có nhu cầu sử dụng vốn kịp thời khi Thẻ tiền gửi tại Sacombank hoặc các TCTD khác chưa đến hạn.

- Vay tiểu thương chợ: tài trợ vốn cho các khách hàng là tiểu thương có nhu cầu bổ sung vốn kinh doanh tại các chợ với tài sản đảm bảo là Quyền sử dụng sạp. Mức tài trợ lên đến 500trđ.

- Vay du ngân hàng: tài trợ vốn cho khách hàng có nhu cầu du ngân hàng tại chỗ hoặc du ngân hàng tại nước ngoài. Mức tài trợ 100% nhu cầu, thời hạn 10 năm.

- Cho vay chứng khoán – CK 300: tài trợ khách hàng có nhu cầu vay cầm cố/thế chấp chứng khoán để mua chứng khoán.

- Vay chứng minh năng lực tài chính: áp dụng đối với khách hàng có nhu cầu bổ túc hồ sơ xin xét cấp Visa Du ngân hàng, Du lịch... Mức tài trợ 100% nhu cầu chứng minh năng lực tài chính.

- Vay mua xe ô tô: tài trợ vốn cho khách hàng có nhu cầu mua xe ô tô và dùng chính chiếc xe mua làm tài sản đảm bảo, thời hạn cho vay tối đa đến 5 năm.

#### ❖ KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP

- Cho vay bổ sung vốn lưu động sản xuất kinh doanh, cho vay đầu tư, cho vay dự án: Là các sản phẩm cho vay sản xuất kinh doanh truyền thống mà Sacombank cung cấp cho khách hàng doanh nghiệp để bổ sung vốn sản xuất kinh doanh, đầu tư, dự án.

- Cho vay kinh doanh trả góp doanh nghiệp vừa và nhỏ: Là sản phẩm cho vay sản xuất kinh doanh dành cho các khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ, theo đó khách hàng có thể thỏa thuận trả vốn góp theo định kỳ với thời hạn vay vốn lên đến 36 tháng.

- Cho vay sản xuất kinh doanh đáp ứng vốn kịp thời: Là sản phẩm cho vay đáp ứng nhu cầu vốn sản xuất kinh doanh cho các doanh nghiệp tư nhân có món vay nhỏ cần đơn giản hóa thủ tục vay.

- Cho vay đại lý phân phối xe ô tô: Sản phẩm cho vay dành riêng cho các khách hàng doanh nghiệp thực hiện phân phối xe ô tô với vai trò là đại lý ủy quyền, hoặc nhà phân phối chính thức có nhu cầu vay vốn phục vụ kinh doanh.

- Tài trợ mua xe ô tô doanh nghiệp: Sản phẩm cho vay dành cho các doanh nghiệp đã được Sacombank cấp hạn mức tín dụng có nhu cầu vay mua xe ô tô để phục vụ nhu cầu đi lại, vận chuyển của doanh nghiệp. Sản phẩm có ưu điểm là thủ tục đơn giản và thời gian giải quyết hồ sơ nhanh chóng.

- Cho vay VND theo lãi suất USD: Giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp xuất khẩu được vay VND nhưng được áp dụng lãi suất vay vốn theo lãi suất USD nhằm giảm chi phí sử dụng

vốn của khách hàng, gia tăng khả năng cạnh tranh của hàng hóa xuất khẩu trên thị trường quốc tế.

- Cho vay lãi cần trừ doanh nghiệp khu công nghiệp: Mang đến một giải pháp nhằm tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn vay của doanh nghiệp hoạt động trong Khu công nghiệp tại Việt Nam.

- Cho vay ứng trước tiền bán hàng dành cho khách hàng thu hộ: Giải pháp nhằm hỗ trợ vốn kinh doanh cho các doanh nghiệp đang thực hiện dịch vụ thu hộ qua Sacombank, theo đó khách hàng vay vốn không cần có tài sản đảm bảo.

- Cho vay tài trợ dự án bằng các nguồn vốn ủy thác: SMEFP2, ADB, PROPARCO, REDP, ...: Sacombank được các tổ chức tài chính có uy tín trên thế giới ngân hàng làm đơn vị nhận ủy thác tài trợ vốn trung dài hạn đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs).

- Cho vay hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp - CN 8/3: Giải pháp hỗ trợ vốn kinh doanh đối với các doanh nghiệp nữ trong giai đoạn đầu khởi nghiệp kinh doanh. Sản phẩm chỉ áp dụng tại các Chi nhánh 8/3.

- Thấu chi TK TGTT doanh nghiệp: Là sản phẩm cho vay nhằm tài trợ vốn lưu động thiếu hụt tạm thời trong quá trình kinh doanh, hoạt động dịch vụ của doanh nghiệp.

- Tài trợ sản xuất kinh doanh xuất khẩu cà phê, thủy sản, gạo: Giải pháp hỗ trợ vốn cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh xuất khẩu cà phê, thủy sản, gạo với đa dạng hình thức đảm bảo.

- Tài trợ thương mại trong nước: Là sản phẩm cho vay Bổ sung vốn lưu động ngắn hạn cho các Nhà phân phối trong thương mại trong nước nhằm thanh toán tiền mua hàng hóa từ các nhà sản xuất có liên kết với Ngân hàng.

- Tài trợ L/C xuất khẩu: tài trợ vốn ngắn hạn, không có đảm bảo bằng tài sản dành cho các tổ chức kinh tế hoạt động sản xuất kinh doanh xuất khẩu, đáp ứng nhu cầu vay vốn để thu mua, sản xuất, chế biến hàng hóa xuất khẩu theo L/C.

- Chiết khấu hối phiếu và bộ chứng từ L/C xuất khẩu: cấp tín dụng bằng hình thức mua lại hối phiếu và bộ chứng từ L/C xuất khẩu từ nhà xuất khẩu, đáp ứng nhu cầu vốn lưu động của doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu.

- Chiết khấu bộ chứng từ nhờ thu xuất khẩu: cấp tín dụng có đảm bảo bằng tài sản thông qua hình thức ứng trước một phần giá trị bộ chứng từ (theo tỷ lệ quy định), trên cơ sở khách hàng xuất trình bộ chứng từ tại Sacombank.

- Bảo lãnh: Sacombank cung cấp đầy đủ các sản phẩm bảo lãnh trong nước và nước ngoài với đa dạng hình thức đảm bảo, gồm: Bảo lãnh dự thầu, Bảo lãnh thực hiện hợp đồng, Bảo lãnh thanh toán, Bảo lãnh thuế, Bảo lãnh ứng trước, Bảo lãnh vay vốn, Bảo lãnh bảo hành ...

- Bao thanh toán: Sacombank cấp tín dụng cho khách hàng thông qua việc mua lại khoản phải thu có truy đòi đối với hợp đồng mua bán hàng hóa dịch vụ trong nước và xuất khẩu theo phương thức thanh toán D/P, D/A và T/T.

#### ❖ Thẻ Sacombank

- Thẻ nội địa: Thẻ thanh toán nội địa Sacom Passport, thẻ thanh toán đồng thương hiệu Vn-Pay, thẻ tín dụng đồng thương hiệu Sacom-Metro, thẻ tín dụng nội địa..

- Thẻ quốc tế: Thẻ thanh toán quốc tế Sacom Visa Debit, thẻ tín dụng quốc tế Sacom Visa credit...

#### ❖ Dịch vụ chuyển tiền

- Chuyển tiền trong nước: thực hiện dịch vụ chuyển và nhận tiền theo yêu cầu của khách hàng tại các tỉnh, thành trên toàn lãnh thổ Việt Nam, gồm:

o Chuyển tiền trong hệ thống Sacombank;

- o Chuyển tiền ngoài hệ thống;
  - o Chuyển tiền ngân hàng liên kết.
    - Chuyển tiền tận nhà: chuyển tiền và chi trả tiền tận nhà hoặc địa điểm chỉ định trong toàn lãnh thổ Việt Nam 24 giờ trong ngày.
    - Chuyển tiền ra nước ngoài: thực hiện các dịch vụ nhằm hỗ trợ khách hàng chuyển ngoại tệ ra nước ngoài để sử dụng vào các mục đích khám chữa bệnh, công tác, du lịch, du ngân hàng, thanh toán tiền hàng hóa, ...
    - Chuyển tiền nhanh: qua Mỹ, Úc, Canada đến tận nơi trong vòng từ 30 phút đến 24 giờ.
    - Chuyển tiền từ nước ngoài về Việt Nam: nhận tiền chuyển về của khách hàng đang sinh sống và làm việc ở nước ngoài cho người thân, gia đình tại Việt Nam thông qua các công ty kiều hối, công ty chuyển tiền (Western Union, Xoom, ...), hoặc trực tiếp chuyển tiền về tài khoản ngoại tệ tại Sacombank.
    - Chuyển tiền MoneyGram: nhận tiền từ nước ngoài chuyển về, khách hàng có thể nhận tiền sau 10 phút kể từ khi người gửi hoàn tất thủ tục chuyển.
    - Chuyển tiền ra nước ngoài: thực hiện các dịch vụ nhằm hỗ trợ khách hàng chuyển ngoại tệ ra nước ngoài để sử dụng vào các mục đích khám chữa bệnh, công tác, du lịch, du ngân hàng, thanh toán tiền hàng hóa, ...
    - Chuyển tiền từ nước ngoài về Việt Nam: nhận tiền chuyển về của khách hàng đang sinh sống và làm việc ở nước ngoài cho người thân, gia đình tại Việt Nam thông qua các công ty kiều hối, công ty chuyển tiền (Western Union, Xoom, ...), hoặc trực tiếp chuyển tiền về tài khoản ngoại tệ tại Sacombank.
- ❖ Ngân hàng điện tử:
- InternetBanking: Là kênh giao dịch cung cấp các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng cho khách hàng thông qua truy cập website: [www.e-sacombank.com.vn](http://www.e-sacombank.com.vn); [www.esacombank.com](http://www.esacombank.com); gồm các SPDV:



- InternetBanking – Truy vấn thông tin: Quản lý thông tin tài khoản Ngân hàng nhanh chóng, mọi lúc, mọi nơi với các chức năng:

+ Truy vấn thông tin chi tiết số dư và giao dịch tài khoản tiền gửi thanh toán, tiết kiệm không kỳ hạn, tiết kiệm có kỳ hạn;

+ Truy vấn thông tin tài khoản tiền vay tại Sacombank.

- InternetBanking – Chuyển khoản trong hệ thống nhận bằng TK: Là phương thức giao dịch Ngân hàng nhanh chóng, tiện lợi, an toàn. Khách hàng có thể thực hiện các lệnh chuyển khoản trong hệ thống Sacombank đến người thụ hưởng nhận bằng TK qua InternetBanking

- InternetBanking – Chuyển khoản trong hệ thống nhận bằng CMND: Khách hàng có thể thực hiện chuyển khoản cho người thụ hưởng nhận bằng CMND tại bất kỳ ĐGD nào

của Sacombank trên toàn hệ thống.

- InternetBanking – Chuyển khoản ngoài hệ thống: Khách hàng có thể thực hiện chuyển khoản đến người thụ hưởng bằng TK/CMND tại bất kỳ Ngân hàng khác tại Việt Nam.

- InternetBanking – Thanh toán hóa đơn: Khách hàng không phải đến ngân hàng/đơn vị cung cấp dịch vụ để thực hiện các giao dịch thanh toán hóa đơn. Khách hàng có thể thực hiện các giao dịch 24/7 (kể cả ngoài giờ làm việc của các nhà cung cấp dịch vụ). Giúp Khách hàng kiểm soát được việc thanh toán cho các hóa đơn tiêu dùng hàng kỳ kịp thời, tránh bị chậm trễ.

- InternetBanking – Thanh toán Thẻ tín dụng : Khách hàng có thể chủ động thanh toán dư nợ Thẻ tín dụng Sacombank của chính khách hàng hoặc của người khác mọi lúc mọi nơi

- InternetBanking – Nạp tiền điện thoại di động: Khách hàng có thể thực hiện nạp tiền điện thoại di động trả trước (tất cả các mạng tại Việt Nam) qua InternetBanking

- MobileBanking: Là kênh giao dịch cung cấp các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng cho khách hàng thông qua gửi nhận tin nhắn điện thoại di động (SMS) của khách hàng

- MobileBanking – Truy vấn thông tin: với các chức năng:

+ Truy vấn số dư và lịch sử giao dịch tài khoản,

+ Yêu cầu nhận bản kê giao dịch tài khoản (sổ phụ) tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn, tiền gửi thanh toán qua email,

+ Truy vấn thông tin: Tỷ giá vàng, các loại ngoại tệ, Địa chỉ các điểm đặt máy ATM của Sacombank

- MobileBanking – Dịch vụ báo số dư tự động: Nhận tin nhắn báo giao dịch tài khoản tự động (tài khoản tiền gửi thanh toán, tài khoản tiết kiệm không kỳ hạn). Nhận tin nhắn báo thông tin các sự kiện, sản phẩm dịch vụ mới, chương trình khuyến mãi, thông báo mới nhất,...của Sacombank,

- PhoneBanking: Là kênh giao dịch cung cấp các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng cho khách hàng thông qua tổng đài 1900 5555 88 với 02 ngôn ngữ Tiếng Việt và Tiếng Anh

- PhoneBanking – Truy vấn thông tin:

• Nghe số dư tài khoản tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn và tài khoản tiền vay;

• Nghe thông tin lãi suất tiền gửi, tỷ giá hiện hành của Sacombank.

• Thông tin điểm đặt máy ATM của Sacombank.

• Nghe các thông tin, thông báo mới nhất của Sacombank.

- Dịch vụ SMA: Quản lý thông tin tài khoản theo yêu cầu mọi lúc mọi nơi. Thông tin dịch vụ

hiện thị song song 02 ngôn ngữ Việt Anh

- Các DV ứng dụng công nghệ NHĐT:

Ủy thác thanh toán hóa đơn: Khách hàng có thể ủy quyền cho Ngân hàng định kỳ tự động trích tiền từ TK của khách hàng để thanh toán cho các hóa đơn tiêu dùng (điện, điện thoại cố định, ADSL, nước....)

Thanh toán hóa đơn tại quầy: Khách hàng có thể đến quầy giao dịch để thực hiện thanh toán hóa đơn. Đối với thanh toán tiền điện KH có thể nhận được hóa đơn VAT ngay sau khi thanh toán tại quầy.

Thanh toán quốc tế:

- Chuyển tiền bằng điện (T/T): thực hiện các hình thức chuyển tiền ra nước ngoài thông qua hệ thống Swift, đáp ứng các nhu cầu chuyển tiền hợp pháp ra nước ngoài của khách hàng.

- Chuyển tiền 01 giờ: là hình thức chuyển tiền nhanh 02 chiều giữa Sacombank trong nước và Sacombank nước ngoài thông qua hệ thống thanh toán nội bộ, với thời gian thực hiện tối đa là 01 giờ, đáp ứng các nhu cầu chuyển tiền hợp pháp ra nước ngoài của doanh nghiệp/cá nhân và nhu cầu chuyển tiếp điện thanh toán của các ngân hàng trong nước/ngân hàng nước ngoài.

- Nhò thu: thực hiện các dịch vụ nhò thu theo yêu cầu của khách hàng trong nước thông qua việc chuyển yêu cầu thanh toán/chuyển bộ chứng từ xuất khẩu ra nước ngoài (nhò thu xuất khẩu), tiếp nhận bộ chứng từ từ nước ngoài để chuyển cho khách hàng trong nước (nhò thu nhập khẩu).

- Tín dụng chứng từ. Thực hiện tất cả các dịch vụ liên quan đến nghiệp vụ tín dụng chứng từ như: phát hành/tu chỉnh L/C, thanh toán L/C, kiểm tra BCT, ...

- Các sản phẩm, dịch vụ liên quan khác: dịch vụ xuất nhập khẩu trọn gói, dịch vụ lập bộ chứng từ xuất khẩu, ...

Các sản phẩm dịch vụ khác

- Các sản phẩm dịch vụ khác

- Kinh doanh ngoại tệ: nhận thu đổi các ngoại tệ mặt của khách hàng vắng lai, mua bán các loại ngoại tệ trên tài khoản và bán cho khách hàng có nhu cầu; thực hiện mua bán ngoại tệ trên thị trường ngoại hối trong nước và quốc tế, các loại giao ngay, kỳ hạn, ...

- Chuyển đổi ngoại tệ: phục vụ nhu cầu đa dạng hóa danh mục đầu tư của khách hàng, hạn chế rủi ro cũng như tìm kiếm lợi nhuận thông qua sự biến động của các loại tỷ giá ngoại tệ.

- Chi trả hộ lương cán bộ – công nhân viên: nhận tiền mặt hoặc trích từ tài khoản tiền gửi thanh toán của tổ chức kinh tế để thanh toán lương cho CBCNV theo thời gian nhất định hàng tháng.

- Thu chi hộ tiền bán hàng: thay mặt khách hàng làm các nghiệp vụ thu nhận, kiểm đếm, phân loại, vận chuyển, ... và báo có vào tài khoản hoặc chi tiền cho đối tác của khách hàng.

- Bảo lãnh: cam kết thực hiện nghĩa vụ tài chính thay cho khách hàng, với nhiều loại hình như bảo lãnh thanh toán, bảo lãnh dự thầu, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, ...

- Dịch vụ trung gian thanh toán mua bán BĐS: đảm bảo giao dịch mua bán BĐS diễn ra một cách an toàn và hạn chế tranh chấp phát sinh giữa bên mua và Bên bán. Sacombank đóng vai trò trung gian giao dịch BĐS thông qua hợp đồng trung gian thanh toán mua bán BĐS được ký kết giữa 03 bên: Sacombank, Bên mua và Bên bán

- Thấu chi tiền gửi: cho phép khách hàng rút/ thanh toán vượt số tiền có trên tài khoản thấu chi VND mở tại Sacombank nhằm giải quyết nhanh chóng và linh hoạt nhu cầu vốn đối với khách hàng gửi tiền chưa đến kỳ đáo hạn.

- Dịch vụ cho thuê ngăn tủ sắt: cho thuê một hoặc nhiều ngăn tủ để cất giữ những tài liệu quan trọng, tài sản có giá trị, ...Ngoài ra, Sacombank còn cung cấp các dịch vụ như: tư vấn đầu tư, nhận ủy thác đầu tư và quản lý tài

sản, chiết khấu các chứng từ có giá và các dịch vụ ngân hàng khác trong khuôn khổ được phép hoạt động của Sacombank.

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

### 2.1.6.1. Công tác huy động vốn:

**Bảng 2.1. Công tác huy động vốn giai đoạn 2010- 2012:**

Đơn vị: tỷ đồng.

	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số dư	Tỷ trọng	Số dư	Tỷ trọng	Số dư	Tỷ trọng
Tổng số dư tiền gửi	753	100%	684	100%	1.045	100%
Theo kì hạn						
Không kì hạn	196,426	26,09%	189,263	27,67%	198,726	19,02%
Có kì hạn	556,573	73,91%	494,736	72,33%	846,273	80,98%
Theo loại tiền						
VND	474	62,95%	416	60,82%	910	87,08%
Ngoại tệ và vàng	279	37,05%	268	39,18%	135	12,92%

(Nguồn: Bảng cân đối Ngân hàng Sacombank Hải Phòng).

- Huy động quy VND năm 2010 của Chi nhánh đạt 753 tỷ đồng, đạt 76% kế hoạch điều chỉnh, giảm 93 tỷ đồng so với năm 2009 (trong đó bao gồm số giảm 81 tỷ do khách hàng tắt toán các hợp đồng gửi VND, vay USD). Về VND, số dư huy động đạt 474 tỷ đồng, bằng 65,1% kế hoạch điều chỉnh, giảm 106 tỷ so với năm trước). Thị phần huy động của Chi nhánh tại địa bàn là 1,83%.

- Nguyên nhân là do huy động vốn trên địa bàn bị ảnh hưởng nhiều bởi các tình hình kinh tế vĩ mô cũng như những biến động của các chính sách tiền tệ trong năm. Tốc độ tăng trưởng huy động vốn trên địa bàn Hải Phòng năm

2010 chỉ đạt 15% so với 32% của năm 2009. Với sự mất giá của đồng tiền và lên giá của USD, vàng cùng với sự sôi động của thị trường bất động sản tại Hải Phòng đã làm cho người dân chuyển từ tiền đồng sang các kênh đầu tư khác, các ngân hàng đối thủ luôn có những chính sách ưu đãi về lãi suất cũng là những nguyên nhân khiến cho công tác huy động vốn của Sacombank Hải Phòng gặp nhiều khó khăn.

- Huy động quy VND năm 2011 của Chi nhánh là 684 tỷ đồng, đạt 66% kế hoạch, giảm 69 tỷ đồng so với năm 2010 (trong đó bao gồm số giảm 81 tỷ đồng do khách hàng tắt toán các hợp đồng gửi VND, vay USD). Về VND, số dư huy động đạt 416 tỷ đồng, bằng 55% kế hoạch điều chỉnh, giảm 58 tỷ so với năm trước. Thị phần huy động của Chi nhánh tại địa bàn vẫn được giữ nguyên là 1,83%.

- Nguyên nhân là do nền kinh tế vĩ mô của cả nước nói chung và Hải Phòng nói riêng vẫn đang trong trạng thái khủng hoảng, chưa hồi phục. Thêm vào đó là chính sách thắt chặt tín dụng của Ngân hàng nhà nước đã làm cho người dân chuyển từ tiền đồng sang các kênh đầu tư khác khiến cho công tác huy động vốn bị hạn chế.

Huy động quy VND năm 2012 đạt 1.045 tỷ đồng, hoàn thành 123% kế hoạch, tăng 360 tỷ đồng so với năm 2011 (trong đó bao gồm tăng 494 tỷ VND, giảm 3,1 triệu USD và giảm 1.773 lượng vàng). Về VND, số dư huy động đạt 910 tỷ đồng, hoàn thành 134% kế hoạch. Thị phần huy động của Chi nhánh tại địa bàn tăng từ 1,83% lên 1,9%. Đây là một mức tăng trưởng nhanh, và là thành công của Sacombank Hải Phòng trong năm 2012

### 2.1.6.2. Công tác sử dụng vốn của Sacombank Hải Phòng.

**Bảng 2.2. Các chỉ tiêu cho vay, tổng số và tỷ trọng của từng loại:**

Đơn vị: tỷ đồng.

	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số dư	Tỷ trọng	Số dư	Tỷ trọng	Số dư	Tỷ trọng
Tổng dư nợ cho vay	685,737	100%	665,061	100%	620,880	100%
Cho vay ngắn hạn	405,208	59,09%	358,515	53,91%	343,057	55,96%
Cho vay bằng VND	374,677	92,47%	349,726	97,55%	322,840	94,11%
Cho vay bằng ngoại tệ	30,531	7,53%	8,789	2,45%	20,216	5,89%
Cho vay trung hạn	171,914	25,07%	205,519	30,9%	177,275	28,1%
Cho vay bằng VND	169,619	98,67%	204,532	99,52%	177,275	100%
Cho vay bằng ngoại tệ	2,294	1,33%	0,986	0,48%	-	-
Cho vay dài hạn	108,614	15,84%	101,025	15,19%	100,547	15,94%
Cho vay bằng VND	85,511	78,73%	75,868	75,1%	75,391	74,98%
Cho vay bằng ngoại tệ	23,103	21,27%	25,156	24,9%	25,156	25,02%

(Nguồn: Bảng cân đối Ngân hàng Sacombank Hải Phòng).

Dư nợ cho vay quy VND trong năm 2010 là 685.7 tỷ đồng, tăng gần 156 tỷ đồng so với năm 2009 (tăng trưởng 30%, hoàn thành 87,2% kế hoạch) với cơ cấu danh mục cho vay gần theo định hướng của khu vực và toàn ngân hàng. Thị phần cho vay của Sacombank Hải Phòng tăng từ mức 1,23% toàn địa bàn lên 1,3%. Về chất lượng tín dụng, tỷ lệ nợ xấu là 0,046%

Dư nợ cho vay quy VND năm 2011 là 665 tỷ đồng, giảm hơn 20 tỷ đồng so với năm 2010 (tăng trưởng 30%, hoàn thành 77% kế hoạch). Thị phần cho vay của Sacombank Hải Phòng giảm từ mức 1,3% toàn địa bàn xuống còn 1,28%. Về chất lượng tín dụng, tỷ lệ nợ quá hạn là 4,95% trong đó nợ xấu chiếm 0,05%. Nguyên nhân là do công tác huy động vốn của Ngân hàng liên tục giảm nên ảnh hưởng đến kế hoạch tăng trưởng tín dụng của Chi nhánh. Nhân sự tín dụng biến động nhiều do công tác định biên nhân sự và bổ sung cho các phòng giao dịch, đặc biệt là nhân sự chủ yếu là mới tuyển dụng nên còn hạn chế về kỹ năng chăm sóc khách hàng và kinh nghiệm trong công tác thẩm định.

Dư nợ cho vay quy VND năm 2012 là 630 tỷ đồng, giảm gần 45 tỷ đồng so với năm 2011 (hoàn thành 75% kế hoạch). Thị phần cho vay của Sacombank Hải Phòng giảm từ 1,28% toàn địa bàn xuống 1,21%. Về chất lượng tín dụng, tỷ lệ nợ quá hạn là 9,87%, trong đó nợ xấu là 8,82%. Nguyên nhân chính là do ảnh hưởng bởi suy thoái kinh tế nên công tác tăng trưởng tín dụng của Ngân hàng liên tục giảm, nợ quá hạn gia tăng.

Xét về cơ cấu cho vay:

- Phân theo kì hạn, cho vay ngắn hạn luôn chiếm tỷ trọng lớn trên 50% (năm 2010: 59,09%, năm 2011: 53,91%, năm 2012: 55,96%); cho vay trung hạn dao động từ 25 – 30% và cho vay dài hạn khá ổn định với 15% hàng năm.

- Phân theo loại tiền, cho vay bằng VND luôn chiếm tỷ trọng cao trên 90% trong cho vay ngắn hạn và trung hạn. Tuy nhiên trong cho vay dài hạn,



thì cho vay bằng VND chỉ chiếm khoảng 80%. Cho vay bằng ngoại tệ và vàng có tỷ trọng cao hơn trong kì hạn này là do tính ổn định của đối tượng này.

- Hoạt động cho vay của Sacombank trong các năm 2010 – 2012 có thể nói là giảm cả về số lượng và chất lượng. Dư nợ tín dụng giảm dần qua các năm ( năm 2011 so với năm 2010 giảm hơn 20 tỷ đồng, năm 2012 so với năm 2011 giảm hơn 45 tỷ đồng). Bên cạnh đó, chất lượng tín dụng cũng gặp nhiều khó khăn khi tỷ lệ nợ quá hạn tăng cao, năm 2012 lên tới 9,87%, trong đó nợ xấu là 8,82%. Đặc biệt trong năm này, xuất hiện nợ có khả năng mất vốn.

### **2.1.6.3. Kết quả hoạt động của Sacombank.**

**Bảng 2.3: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2011 – 2012**

ĐVT: Tỷ đồng, %

Khoản mục	Năm 2011			Năm 2012			Chênh lệch giá trị	
	Kế Hoạch	Thực Tế	% Kế Hoạch	Kế Hoạch	Thực Tế	% Kế Hoạch	Mức tăng	Tỷ lệ tăng
<b>A.THU HOẠT ĐỘNG</b>	44,329	48,319	109%	64,121	51,938	81%	3,619	7.49%
1.Thu ròng từ lãi	31,705	34,876	110%	48,837	41,023	84%	6,147	17.63%
2.Thu dịch vụ thuần	5,003	5,954	119%	7,047	6,554	93%	600	10.08%
3.Thu thuần kinh doanh ngoại hội	5,528	5,086	92%	5,505	2,257	41%	(2,829)	-55.62%
4.Thu thuần khác		2,404			2,105		(299)	-12.44%
<b>B. CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG</b>	20,752	20,960	101%	28,402	25,562	90%	4,602	21.96%
1.Chi phí điều hành	20,128	20,329	101%	27,716	24,944	90%	4,615	22.70%
-Chi phí nhân viên		12,035			16,280		4,245	35.27%
-Chi tài sản		5,124			5,437		313	6.11%
-Chi hoạt động và quản lý công vụ		3,170			3,227		57	1.80%
2.Chi nộp thuế, lệ phí	751	631	84%	754	618	82%	(13)	-2.06%
3.Chi dự phòng và bảo hiểm tiền gửi								
<b>C.Lợi nhuận trước dự phòng rủi ro</b>	23,585	27,359	116%	35,643	26,376	74%	(983)	-3.59%
<b>D.Dự phòng rủi ro</b>	2,000	(60)	-3%	(3,048)	(3,200)	105%	(3,140)	
<b>E.Lợi nhuận trước thuế TNDN</b>	21,761	27,419	126%	32,189	23,176	72%	(4,243)	-15.47%
<b>F.Thuế TNDN</b>		6,855			5,794		(1,061)	-15.47%
<b>G.LỢI NHUẬN SAU THUẾ TNDN</b>		20,564			17,382		(3,182)	-15.47%

- Bảng phân tích báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho ta thấy, lợi nhuận sau thuế năm 2012 so với năm 2011 giảm 3.182 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ giảm là 15,47%, điều đó cho thấy kết quả kinh doanh của Sacombank Hải Phòng năm 2012 có phần giảm sút hơn so với năm 2011.

- Xem xét các chỉ tiêu phản ánh doanh thu và chi phí ta thấy:

Khoản thu từ hoạt động: Năm 2011 hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra, đạt 109% so với kế hoạch đầu năm, nhưng sang đến năm 2012 thì doanh thu từ hoạt động chỉ đạt 81% so với kế hoạch, không hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch đặt ra. Song doanh thu năm 2012 so với năm 2011 vẫn tăng 3.619 triệu đồng tương ứng với 7,49% so với năm 2011. Đây được xem là thành tích của Ngân hàng trong năm qua. *Trong đó:*

- Thu từ lãi hoàn thành 110% kế hoạch đề ra vào năm 2011, sang năm 2012 chỉ đạt 84% kế hoạch, thu ròng từ lãi năm 2012 so với năm 2011 tăng 6.147 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ tăng là 17.63%. Đây là nguyên nhân chính làm cho doanh thu của Sacombank Hải Phòng tăng trong năm 2012.

- Thu dịch vụ thuần hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra vào năm 2011 là 119% và chỉ đạt 93% kế hoạch vào năm 2012; doanh thu dịch vụ thuần tăng lên so với năm 2011 là 600 triệu đồng tương đương với 10,08% so với năm 2011.

- Thu thuần kinh doanh ngoại hối thì không hoàn thành kế hoạch đề ra trong 2 năm, năm 2011 đạt 92% so với kế hoạch, còn sang năm 2012 thì chỉ đạt 41% so với kế hoạch; năm 2012 giảm 2.829 triệu đồng tương ứng với 55,62% so với năm 2011.

- Chi phí hoạt động: Năm 2011 chi phí hoạt động chỉ vượt mức kế hoạch là 101%, sang đến năm 2012 chi phí hoạt động chỉ đạt 90% so với kế hoạch. Đây là thành tích đáng ghi nhận của Ngân hàng trong việc giảm thiểu chi phí kinh doanh nhằm nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp. Nhưng khi xét đến sự chênh lệch của chi phí hoạt động năm 2012 so với năm 2011 thì lại tăng lên 4.602 triệu đồng tương đương với 21,96%. Chi phí hoạt động tăng lên do:

- Chi phí điều hành tăng lên 4.615 triệu đồng tương ứng với 22,70% so với năm 2011, trong khi chi nộp thuế và lệ phí giảm 13 triệu đồng song mức giảm không đáng kể chỉ giảm 3,59% so với năm 2011.

- Năm 2012 được các nhà kinh tế đánh giá là năm khó khăn chung của bất kỳ các doanh nghiệp nào, bất kỳ các nhà băng nào. Trong khi nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng phá sản, mất khả năng chi trả, dư nợ xấu quá nhiều thì Sacombank Hải Phòng vẫn duy trì được mức lợi nhuận trong năm 2012, mặc dù lợi nhuận sau thuế có giảm so với năm 2011. Điều đó chứng tỏ tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng vẫn hoạt động hiệu quả.

## **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 Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Thương tín Chi nhánh Hải Phòng.

Mục tiêu chiến lược:

SACOMBANK 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 Sài Gòn Thương tín 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. Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Thương tín. Chi nhánh Hải Phòng 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 Sài Gòn Thương tín, 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*: Trong giai đoạn mới, Sacombank xác định nguồn nhân lực chính là yếu tố cốt lõi trong bốn nhóm giải pháp trọng tâm để nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu phát triển. Từ định hướng trên, Sacombank đã phân tích thực trạng, xác định điểm mạnh, điểm yếu của nguồn lực hiện hữu để từ đó xây dựng các nhóm giải pháp hoàn thiện cơ chế quản trị nguồn nhân lực theo văn hóa đặc trưng của Sacombank và hạn chế thấp nhất các rủi ro xuất phát từ con người. Nhìn toàn cảnh bức tranh nhân sự đa và đang có của Sacombank, cụ thể là nhóm nhân sự từ cấp giám đốc chi nhánh và trưởng các bộ phận quan trọng trở lên, hiện có trên 130 người, có thể thấy được một số nguyên tắc “trồng người” và giữ người quan trọng và hiệu quả nhất.

- Thứ nhất, là nhận diện được người có tố chất, tiềm năng và đáng tin để trao cho ngân hàng cơ hội lớn và một lộ trình thăng tiến hấp dẫn.

- Thứ hai, là năng lực đào tạo nội bộ xuất sắc.

- Thứ ba, là chia sẻ giá trị, tầm nhìn và sứ mệnh rất thông suốt.
- Thứ tư, là “cho” và “nhận” thỏa đáng, cân bằng.
- Thứ năm, là một cơ chế vừa tạo môi trường cho sự sáng tạo và vai trò cá nhân, nhưng cũng vừa mang tính tuân thủ, kỷ luật cao cùng sức mạnh của tập thể.

Như vậy, Sacombank đã và đang nỗ lực xây dựng các mô hình quản trị hiện đại nhằm đảm bảo không chỉ duy trì một cách đơn thuần nguồn nhân lực hiện hữu mà còn tạo điều kiện tốt nhất để phát huy tối đa khả năng của từng CBNV

– cũng chính là xây dựng nền tảng vững chắc cho sự phát triển của Ngân hàng.

### **2.3. Phân tích môi trường kinh doanh của chi nhánh.**

#### **2.3.1. Môi trường kinh tế vĩ mô:**

Môi trường vĩ mô bao gồm các nhân tố sau:

##### ❖ **Môi trường kinh tế:**

Nền kinh tế Việt nam đã có những thay đổi to lớn trong những năm vừa qua, sự thay đổi đó đã đưa Việt nam thoát khỏi tình trạng một nước nghèo sang nước có nền kinh tế đang phát triển... những thành công đó chúng ta không thể không nói đến những đóng góp to lớn của ngành Tài chính – Ngân hàng. Ngân hàng được coi là huyết mạch trong sự hoạt động của nền kinh tế thị trường, nó cung cấp vốn cho các doanh nghiệp đầu tư, xây dựng cơ sở hạ tầng... từ đó dẫn tới mối quan hệ tương tác: kinh tế- ngân hàng, ngân hàng- kinh tế.. qua đó những sự thay đổi của nền kinh tế đã có tác động không nhỏ tới hoạt động của ngân hàng... chúng ta có thể kể tới các yếu tố sau:

\* Tốc độ tăng trưởng kinh tế: Trong năm vừa qua tốc độ tăng trưởng GDP của Việt nam đạt 5,03%. So với tình hình chung của thế giới và khu vực thì tốc độ tăng trưởng GDP của Việt nam khá ổn định. Chỉ số giá tiêu dùng tăng 6,81%. Có thể nói rằng tốc độ tăng trưởng GDP đạt 5,03% là không thật sự cao,

nhưng điều này cũng có thể cho ta thấy rằng Việt nam là quốc gia có nền kinh tế phát triển khá ổn định, là môi trường hấp dẫn cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

\* Cơ hội và những thách thức mang lại từ sự phát triển của nền kinh tế:

\* Cơ hội:

- VIỆT NAM là quốc gia có những thuận lợi to lớn về các điều kiện tự nhiên như: khoáng sản, tài nguyên biển, tài nguyên rừng... những thuận lợi về điều kiện tự nhiên đã mang lại những tiềm năng vô cùng to lớn cho sự phát triển kinh tế của đất nước.. đưa toàn bộ nền kinh tế phát triển theo, chính vì điều đó đã đem lại những thuận lợi cho sự hoạt động của các ngân hàng.. trong đó có Sacombank Hải Phòng.

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế vừa phải giúp ngân hàng có thời gian kiểm soát, điều chỉnh lại các hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả hơn. Chuẩn bị các nguồn lực để khi nền kinh tế phát triển nhanh chóng thì sẽ thực hiện các hoạt động đầu tư..

- Các doanh nghiệp Việt nam hiện tại đang gặp tình trạng khó khăn thì chính là lúc Sacombank thể hiện vai trò của mình với các doanh nghiệp, đồng hành cùng doanh nghiệp trong giai đoạn khó khăn để cùng nhau phát triển, tạo mối quan hệ hợp tác bền vững giữa Sacombank với doanh nghiệp, Doanh nghiệp với Sacombank..

\* Thách thức:

- Nền kinh tế luôn thay đổi một cách bất ngờ, nhanh chóng chính vì vậy đã khiến các doanh nghiệp khó có thể lường trước được những thay đổi ấy điều này đã khiến các doanh nghiệp bất ngờ, lúng túng trong việc thích nghi với những thay đổi đó.

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế quá cao dẫn đến tình trạng lạm phát, ngược lại tốc độ tăng trưởng kinh tế quá thấp dẫn tới tình trạng thiếu phát.. điều này gây rất nhiều khó khăn tới sự hoạt động của ngành ngân hàng.



- Đặc biệt sự khủng hoảng tài chính trong năm vừa qua và đóng băng của thị trường bất động sản.. đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

\* Lãi suất:

- Lãi suất là yếu tố quyết định tới chi phí sản xuất của doanh nghiệp. Từ đó ảnh hưởng tới quá trình mở rộng hay thu hẹp quy mô.

\* Cơ hội của lãi suất:

- Nếu lãi suất thấp thì các doanh nghiệp sẽ hào hứng đi vay để đầu tư, đây có thể nói là cơ hội tới hoạt động giải ngân của các hàng. Với Sacombank thì có thể nói rằng mức lãi suất cho vay cạnh tranh là cơ hội để người tiêu dùng, các doanh nghiệp đến với Sacombank, mở rộng thị phần..

- Có thể nói rằng lãi suất huy động và lãi suất cho vay là yếu tố thể hiện năng lực cạnh tranh của các ngân hàng. Tuy nhiên mức lãi suất trong từng thời kỳ đều phải phụ thuộc vào mức lãi suất trần của ngân hàng nhà nước. điều này đã khiến cho các ngân hàng phải tự hoàn thiện mình hơn thì mới có thể cạnh tranh được trong môi trường lãi suất luôn biến động bất ngờ.

\* Thách thức:

- Mức lãi suất luôn luôn tác động ngược giữa lãi suất huy động và lãi suất cho vay. Nếu như lãi suất thấp thì khó huy động, nhưng lại dễ giải ngân. Ngược lại nếu lãi suất cao thì dễ huy động nhưng khó giải ngân. Một giả thiết đặt ra rằng: nếu như ngân hàng huy động được rất nhiều nhưng lại không thể giải ngân được thì sẽ ảnh như thế nào?. Điều này luôn là mối lo ngại cho các ngân hàng, trong đó có Sacombank.

- Nếu mức lãi suất cao quá thì sẽ dẫn tới một tình trạng đó là các doanh nghiệp khó có khả năng trả nợ đúng hạn cho ngân hàng... dẫn tới tình trạng nợ khó đòi, và đặc biệt là nợ xấu.. đây được coi là chủ đề nóng trong các bản tin tài chính, trong các hoạt động quản lí nợ của ngân hàng nhưng không có đáp án chính xác và hiệu quả.

\* Lạm phát:

- Chúng ta đều biết tính hai mặt của mức độ lạm phát tới nền kinh tế, không phải rằng tỷ lệ lạm phát thấp mà đã là tốt, cũng không phải cao mà là tốt. Tỷ lệ lạm phát cũng phản ánh rõ mức độ tăng trưởng và mặt trái của nó điều này được thể hiện cụ thể như sau:

\* Cơ hội:

- Nếu như tỷ lệ lạm phát ở mức vừa phải, trong sự kiểm soát của chính phủ thì đây sẽ là tiền đề cho sự phát triển kinh tế, là cơ hội cho các ngân hàng thực hiện quá trình huy động vốn và giải ngân vốn, giúp cho dòng tiền được luân chuyển một cách nhanh chóng trong thị trường vốn. Thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế nói chung và ngân hàng nói riêng.

\* Thách thức:

- Nếu như tỷ lệ lạm phát quá cao sẽ dẫn tới tình trạng sau:

Đối với hoạt động huy động vốn: do lạm phát tăng cao, việc huy động vốn của các ngân hàng gặp nhiều khó khăn. Để huy động được vốn, hoặc không muốn vốn từ ngân hàng mình chạy sang các ngân hàng khác, thì phải nâng lãi suất huy động sát với diễn biến của thị trường vốn. Nhưng nâng lên bao nhiêu là hợp lý, luôn là bài toán khó đối với mỗi ngân hàng. Một cuộc chạy đua lãi suất huy động ngoài mong đợi tại hầu hết các ngân hàng, luôn tạo ra mặt bằng lãi suất huy động mới, rồi lại tiếp tục cạnh tranh đẩy lãi suất huy động lên, có ngân hàng đưa lãi suất huy động gần sát lãi suất tín dụng, kinh doanh ngân hàng lỗ lớn nhưng vẫn thực hiện, gây ảnh hưởng bất ổn cho cả hệ thống NHTM. Lạm phát tăng cao, Ngân hàng Nhà nước (NHNN) phải thực hiện thắt chặt tiền tệ để giảm khối lượng tiền trong lưu thông, nhưng nhu cầu vay vốn của các doanh nghiệp và cá nhân kinh doanh vẫn rất lớn, các ngân hàng chỉ có thể đáp ứng cho một số ít khách hàng với những hợp đồng đã ký hoặc những dự án thực sự có hiệu quả, với mức độ rủi ro cho phép. Mặt khác, do lãi suất huy động tăng cao, thì lãi suất cho vay cũng cao, điều này đã làm xấu đi về môi trường đầu tư của

ngân hàng, rủi ro đạo đức sẽ xuất hiện. Do sức mua của đồng Việt Nam giảm, giá vàng và ngoại tệ tăng cao, việc huy động vốn có kỳ hạn từ 6 tháng trở lên thật sự khó khăn đối với mỗi ngân hàng, trong khi nhu cầu vay vốn trung và dài hạn đối với các khách hàng rất lớn, vì vậy việc dùng vốn ngắn hạn để cho vay trung và dài hạn trong thời gian qua tại mỗi ngân hàng là không nhỏ. Điều này đã ảnh hưởng đến tính thanh khoản của các ngân hàng, nên rủi ro kỳ hạn và rủi ro tỷ giá xảy ra là điều khó tránh khỏi.

Do lạm phát cao, không ít doanh nghiệp cũng như người dân giao dịch hàng hóa, thanh toán trực tiếp cho nhau bằng tiền mặt, đặc biệt trong điều kiện lạm phát, nhưng lại khan hiếm tiền mặt. Theo điều tra của Ngân hàng thế giới (WB), ở Việt Nam có khoảng 35% lượng tiền lưu thông ngoài ngân hàng, trên 50% giao dịch không qua ngân hàng, trong đó trên 90% dân cư không thanh toán qua ngân hàng. Khối lượng tiền lưu thông ngoài ngân hàng lớn, NHNN thực sự khó khăn trong việc kiểm soát chu chuyển của luồng tiền này.

Các NHTM cũng khó khăn trong việc phát triển các dịch vụ phi tín dụng, đặc biệt là dịch vụ thanh toán qua ngân hàng. Vốn tiền thiếu, nhiều doanh nghiệp thực hiện mua chịu, bán chịu, công nợ thanh toán tăng, thoát ly ngoài hoạt động.

Như vậy lạm phát tăng cao đã làm suy yếu, thậm chí phá vỡ thị trường vốn, ảnh hưởng lớn đến hoạt động của các NHTM. Sự không ổn định của giá cả, bao gồm cả giá vốn, đã làm suy giảm lòng tin của các nhà đầu tư và dân chúng, gây khó khăn cho sự lựa chọn ngân hàng các quyết định của khách hàng cũng như các thể chế tài chính - tín dụng.

- Nếu như tỷ lệ lạm quá thấp thì dẫn tới tình trạng thiếu phát sẽ dẫn tới sự suy thoái của nền kinh tế. Gây khó khăn cho các hoạt động đầu tư, do người dân thắt chặt chi tiêu, tiết kiệm.. sẽ dẫn tới hiện tượng rất xấu cho các NHTM như sau: huy động được nguồn vốn mặc dù với lãi suất huy động thấp nhưng lại không thể thực hiện các hoạt động cho vay.. như vậy sẽ khiến cho các ngân hàng

phải chịu một khoản chi phí rất lớn đó là chi phí huy động vốn..... và trên thực tế thì tình trạng này đang diễn ra ở khá nhiều các NHTM. Gây khó khăn nghiêm trọng cho sự hoạt động của các NHTM.

❖ Môi trường pháp luật – chính trị:

Bất cứ một quốc gia nào trên thế giới cũng đều có các văn bản quy phạm pháp luật, các văn bản luật như: luật hình sự, luật dân sự, luật thuế, luật của các tổ chức tín dụng... và các pháp nhân trong nền kinh tế hoạt động dựa trên sự cho phép của luật pháp.

Sự thay đổi luật pháp luôn ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động sản xuất kinh doanh cho các pháp nhân kinh tế, do vậy sự thay đổi này ảnh hưởng mạnh đến hoạt động của ngân hàng.

\* Cơ hội, thách thức từ môi trường pháp luật- chính trị:

\* Cơ hội:

- Hệ thống các văn bản pháp luật tạo ra một sân chơi bình đẳng cho các NHTM, như luật của các tổ chức tín dụng, rồi các quy định của NHNN.

Vừa qua cả nước đã rất bức xúc việc Bộ tài chính có văn bản quy định các ngân hàng và các tiệm vàng chỉ được phép giao dịch vàng miếng, và chỉ NHTM nào có giấy phép kinh doanh thì mới được phép mua bán vàng. Điều này đã tạo ra thuận lợi cho các ngân hàng có giấy phép mua bán vàng. Sacombank cũng nằm trong số đó. Nhưng với những NHTM không có giấy phép mua bán vàng thì sẽ gây khó khăn tới hoạt động của mình.

- Chính sách tiền tệ của Ngân hàng đặc biệt là chính sách lãi suất, chính sách tín dụng đều có liên quan và ảnh hưởng mạnh đến hoạt động ngân hàng.

\* Thách thức:

- Ngoài Pháp lệnh ngân hàng và các văn bản liên quan, việc thực hiện và giải quyết các hợp đồng tín dụng khi đáo hạn còn chịu sự chi phối của Bộ Luật dân sự, Pháp lệnh thủ tục giải quyết các vụ án kinh tế (26.03.94), Pháp lệnh thi hành án (17.04.93), Luật Phá sản Doanh nghiệp...v...v... Do đó khi nợ đáo hạn,

nếu con nợ mất khả năng chi trả hoặc cố tình trốn tránh thanh toán nợ thì ngân hàng chỉ có con đường hợp pháp duy nhất là khởi kiện trước tòa án có thẩm quyền. Vấn đề tố tụng trước tòa án hiện nay quá nhiều khô và thường kéo dài qua nhiều giai đoạn làm mất nhiều thời gian, dễ dàng tạo điều kiện thuận lợi cho con nợ có ý đồ, đồng thời gây thiệt hại lớn cho ngân hàng. Thời gian tố tụng kể từ khi khởi kiện cho đến khi có quyết định của tòa án có hiệu lực thi hành rồi đến khi phát mãi được tài sản thu hồi được nợ thường kéo dài gần một năm, chưa kể trường hợp tòa có quyết định đình chỉ giải quyết vụ án theo điều 38 Pháp lệnh thủ tục giải quyết các vụ án kinh tế. Tình trạng này thường làm cho ngân hàng phải chịu đọng vốn trong lúc ngân hàng phải chịu lãi suất cho người gửi. Đây là một thiệt hại lớn cho ngân hàng chưa kể các chi phí phát sinh trong thủ tục tố tụng.

❖ **Môi trường công nghệ:**

Khoa ngân hàng công nghệ luôn đóng vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia, với các doanh nghiệp, các ngân hàng cũng vậy. Khoa ngân hàng công nghệ luôn đóng vai trò trong việc nắm bắt cơ hội mới, rút ngắn khoảng cách giữa các quốc gia, các doanh nghiệp từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh..

\* Cơ hội của khoa ngân hàng công nghệ:

- Riêng trong lĩnh vực vai trò của khoa ngân hàng công nghệ là không ai dám phủ nhận, chúng ta đã chứng kiến sự ra đời của các phần mềm kế toán, các phần mềm word,.. trong hoạt động ngân hàng các phần mềm như T24. Phần mềm corebanking,.. điều này đã giúp các ngân hàng hoạt động hiệu quả hơn.

- 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:

- chi phí cho việc sử dụng phần là khá cao.
- Nếu như các nội dung của các phần mềm này khi đã được sử dụng mà bị lọt ra ngoài thì sẽ rất nguy hiểm cho các ngân hàng, đòi hỏi các ngân hàng phải có biện pháp bảo vệ thông tin, tránh sự đột nhập của hacker..

❖ Môi trường văn hóa xã hội:

Với mỗi một quốc gia thì phong tục tập quán của người dân lại khác nhau, từ đó ảnh hưởng tới nhu cầu tâm lí của người dân. 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:

- Việt nam là quốc gia có trên 88 triệu dân, lại là quốc gia có cơ cấu dân số trẻ nên việc thích nghi với các yếu tố công nghệ mới là khá nhanh chóng giúp cho các ngân hàng có thể triển khai các dịch vụ của mình một cách hiệu quả hơn.

\* Thách thức:

- Hiện nay việc sử dụng các cây ATM ở khu vực nông thôn, khu vùng cao đang kém hiệu quả hầu hết là các cây ATM này chỉ có 1,2 lần giao dịch trên một tuần. tâm lý người dân là thích dùng tiền mặt hơn.

❖ Môi trường quốc tế:

Hiện nay trên thế giới đã được rút ngắn khoảng cách giữa các quốc gia không chỉ về mặt khoảng cách địa lý mà rút ngắn cả về khoảng cách phát triển kinh tế.. điều này là nhờ quá trình quốc tế hóa, đầu tư của các nước ngoài vào trong nước.

\* 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:

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 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 TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN – chi nhánh Hải Phòng mới tham gia vào thị trường được hơn 7 năm nhưng cho đến nay Sacombank hải phòng đã khẳng định được vị thế của mình trên thị trường hải phòng.

Sacombank Hải Phòng xác định đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình là các ngân hàng như: ACB, Techcombank.

\* 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. Đây là lúc mà Sacomabank chứng minh được năng lực cạnh tranh của mình, khẳng định được thương hiệu và vị thế trong khối các ngân hàng thương mại.

\* Thách thức:



- Trước tình hình khó khăn như hiện nay cộng với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, đây được xem như là một thời kỳ khủng hoảng của thị trường tài chính ở Việt Nam, chính vì điều này nên sẽ có những ngân hàng chấp nhận chơi xấu.. từ đó ảnh hưởng tới quá trình kinh doanh của Sacombank

- Một số ngân hàng nước ngoài cũng đã vào Việt Nam điều này càng khó khăn hơn đối với các ngân hàng trong nước khi mà chúng ta thua ngân hàng về vốn, về công nghệ và về phương pháp quản lí.

❖ 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 là 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:

- Đối với những khách hàng không đạt yêu cầu để sử dụng dịch vụ của ngân hàng thì ngân hàng sẽ đi tìm sản phẩm khác, tránh tình trạng đút lót ăn hối lộ của nhân viên giảm thiểu được rủi ro trong đạo đức nghề nghiệp của nhân viên.

\* Thách thức:

- Nếu không cẩn thận thì một lượng khách hàng sẽ sử dụng dịch vụ khác từ đây mất đi thị phần của mình.

❖ Khách hàng:

- Có thể nói rằng bất cứ sản phẩm nào được sản xuất ra, hay bất cứ loại hình dịch vụ nào xuất hiện thì cũng là để phục vụ nhu cầu của khách hàng. Các ngân hàng thương mại cũng không ngoại lệ. Ngân hàng luôn luôn muốn đáp ứng nhu cầu cho khách hàng một cách tốt nhất: chất lượng tốt, giá cả hợp lí, nhanh chóng, tiện lợi, an toàn.... Các ngân hàng thương mại thực hiện các hoạt động nhằm tạo dựng mối quan hệ với khách hàng như: tổ chức các chương trình khuyến mại, rút thăm trúng thưởng, tri ân khách hàng, tặng quà cho khách vip vào các ngày lễ, tặng quà khi khách hàng gửi tiết kiệm....

- Sacombank cũng luôn nhận thức tầm quan trọng của việc quản lý quan hệ khách hàng nên hoạt động của Ngân hàng luôn đặt khách hàng lên hàng đầu. Mọi hoạt động của Sacombank đều được thực hiện theo phương châm “Khách hàng hài lòng, Sacombank thành công”. Do đó Ngân hàng đặt ra tiêu chí hoạt động là “Chuyên nghiệp, chính xác, nhanh chóng, thân thiện, tận tâm”. Với các khách hàng khối Doanh nghiệp, khách hàng truyền thống và lâu năm của Sacombank, Sacombank luôn có những chính sách ưu đãi hơn về lãi suất cũng như các dịch vụ liên quan khác. Vào các ngày lễ tết, các Doanh nghiệp còn được tặng hoa và quà như một lời chúc mừng và tri ân đối với những gì ngân hàng đóng góp cho Ngân hàng. Với các khách hàng tiềm năng, Sacombank luôn tạo điều kiện có thể để giúp khách hàng sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng một cách dễ dàng hơn.

- Với các khách hàng thuộc khối Cá nhân: Cũng như với các khách hàng khách hàng khối Doanh nghiệp, nhân viên của Sacombank luôn phục vụ một cách tận tình, mọi thắc mắc của khách hàng đều được giải đáp cặn kẽ. Các khách hàng VIP, Sacombank cũng linh hoạt hơn trong các sản phẩm, dịch vụ mà

không theo chuẩn nào để phục vụ yêu cầu của các vị khách đặc biệt này. Luôn thường xuyên gọi điện hỏi thăm, cũng như là nhớ sinh nhật của các khách hàng. Ngân hàng không chỉ là khách hàng mà là đối tác bởi khi khách hàng góp phần mang lại nguồn tài sản quan trọng trong một thời gian dài thì ngân hàng thực sự trở thành đối tác của Ngân hàng. Ví dụ như: “Với khách hàng có nhu cầu chi tiêu nhiều, Sacombank cấp cho ngân hàng hạn mức thấu chi cao hơn quy định, khách hàng khác thường xuyên dùng dịch vụ thanh toán quốc tế, chuyển tiền thì Sacombank lại có ưu đãi giảm phí để hỗ trợ, nhất là khi ngân hàng giao dịch với khối lượng lớn”. Đưa ra các dịch vụ dành riêng cho khách hàng VIP chính là sự khẳng định của Ngân hàng trong việc hướng tới sự hoàn thiện về chất lượng và nâng cao văn hóa bán hàng. Sacombank luôn tìm kiếm những khách hàng tiềm năng cho mình. Ngân hàng đang khai thác nguồn từ các đơn vị hành chính sự nghiệp, đặc biệt sacombank đưa ra gói sản phẩm cho vay góp trợ rất linh hoạt và nhanh chóng. Có thể nói đây là ngách thị trường mới và độc đáo của sacombank, sacombank đã đi trước các đối thủ trong vấn đề này. Các đơn vị cung ứng thuyền viên, nhân như cho vay CBNV, thẻ tín dụng..

- Như vậy dù là khách hàng nào thì Sacombank cũng hướng tới mục tiêu là mang lại giá trị cao nhất cho khách hàng, niềm tin cho khách hàng, luôn tận tâm, trọn chữ tín với khách hàng nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

\* Thách thức:

- Khách hàng miền Bắc thường có tâm lý ngại vay mượn, không muốn người khác biết mình vay tiền ngân hàng. bên cạnh đó, ngân hàng cũng sợ thủ tục vay mượn rườm rà nên ngân hàng thường tiêu dùng khi có đủ tiền để trang trải chi phí, chứ không muốn vay để phục vụ mục đích tiêu dùng. Các thói quen tâm lý đó gây trở ngại rất nhiều đến cho vay tiêu dùng của Ngân hàng

- Khách hàng khó chứng minh thu nhập và khả năng trả nợ của bản thân:

- Đây là vấn đề nan giải mà Ngân hàng gặp phải khi cho vay tiêu dùng. Đối với đối tượng vay là CBCNV hưởng lương thì việc xác định thu nhập từ

lương là dễ dàng thông qua quyết định nâng bậc lương hoặc bảng lương. Nhưng thông thường, các Ngân hàng ngoài lương còn xem xét thêm các nguồn thu nhập khác của khách hàng, để biết sau khi khách hàng trả nợ cho Ngân hàng rồi thì phần thu nhập còn lại có đủ để đảm bảo đời sống của cả gia đình hay không; nếu phần còn lại Yếu thì việc khách hàng không trả nợ đúng hạn có thể xảy ra.

- Thái độ hợp tác của thủ trưởng các cơ quan, đơn vị có CBCNV vay vốn:

Hiện nay, giấy đề nghị vay vốn tiêu dùng của đối tượng vay là CBCNV đều cần phải có xác nhận của thủ trưởng các cơ quan, đơn vị chủ quản. Nếu thủ trưởng cơ quan, đơn vị nhận thức được những lợi Ích thiết thực mà Ngân hàng mang đến cho CBCNV của ngân hàng thì việc xác nhận này nhanh chóng và cán bộ tín dụng khi đến thẩm tra cũng thuận lợi hơn. Nếu như thủ trưởng các cơ quan, đơn vị đó chỉ nhìn thấy những mặt chưa tiện lợi của hình thức cho vay tiêu dùng như người vay phải đến Ngân hàng giao dịch trong giờ làm việc, hàng tháng phải đến Ngân hàng trả nợ, mất nhiều thời gian hoặc ngân hàng sợ khi khách hàng không có khả năng trả nợ, ngân hàng sẽ bị liên quan trách nhiệm nên không ký xác nhận cho người vay thì công tác tín dụng cũng khó có thể được thực hiện ở các cơ quan, đơn vị này.

❖ Nhà cung ứng:

Khái niệm nhà cung ứng trong ngành ngân hàng là khá đa dạng. Ngân hàng 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.

\* Cơ hội:

- Nếu như Sacombank làm tốt , đáp ứng tốt các yêu cầu của nhà cung ứng, khách hàng thì đây sẽ là những nhà cung ứng tiềm năng, trung thành. Và có thể giảm được thị phần của các ngân hàng khác.

\* Thách thức:

- Nếu như làm không tốt thì nhà cung ứng sẽ rời bỏ Sacombank để tới ngân hàng khác.

### **2.33. Môi trường nội bộ.**

#### **❖ Công tác quản trị:**

- Năng lực quản trị, kiểm soát và điều hành của nhà lãnh đạo trong Ngân hàng có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu quả, an toàn trong hoạt động Ngân hàng. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo là yếu tố then chốt để Ngân hàng có một chiến lược kinh doanh đúng đắn trong dài hạn. Thông thường đánh giá năng lực quản trị, kiểm soát, điều hành của một Ngân hàng người ta xem xét đánh giá các chuẩn mực và các chiến lược mà Ngân hàng xây dựng cho hoạt động của mình. Hiệu quả hoạt động cao, có sự tăng trưởng theo thời gian và khả năng vượt qua những bất trắc là bằng chứng cho năng lực quản trị cao của Ngân hàng.

#### **\* Điểm mạnh, 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.

- Một trong những thế mạnh mà Sacombank Hải Phòng có được không thể không kể đến là năng lực lãnh đạo của giám đốc Hoàng Hải Vương. Là một giám đốc với tuổi đời còn trẻ, ông sinh năm 1976. Đầy tài năng và rất có uy tín trong ngành và các đối tác khác. Đặc biệt trong cách điều hành, anh luôn khéo léo tạo áp lực cần thiết để giúp nhân viên luôn cố gắng trong công việc mang lại

hiệu quả cao nhất, anh luôn tạo cơ hội cho nhân viên của mình được phát huy khả năng làm việc độc lập, sáng tạo. Đó là một trong những cách điều hành, quản lý hiện đại mà không phải vị giám đốc nào cũng có.

\* Điểm yếu:

- Trong những năm qua chủ tịch hội đồng quản trị của Sacombank luôn có sự thay đổi, khiến cho tâm lý của người lao động, tâm lý khách hàng hơi lo lắng.

- 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:

- Cơ cấu nhân sự của Sacombank- Chi nhánh Hải Phòng từ ngày đầu thành lập có 33 nhân sự đứng đầu là: Ông Hoàng Hải Vương- Giám Đốc Chi nhánh và Ông Mai Hùng Dũng- Phó Giám Đốc Chi nhánh, với 3 Phòng nghiệp vụ và 1 Bộ phận. Sau 7 năm hình thành và phát triển, số nhân sự của Sacombank- Chi nhánh Hải Phòng tính đến thời điểm hiện tại có 113 cán bộ nhân viên (47 nam và 66 nữ), CBNV có trình độ thạc sỹ là 9,15%, đại ngân hàng cao đẳng chiếm 73,15%, trung cấp và lao động phổ thông chiếm 17,7%.

\* Điểm mạnh:

- Đội ngũ lãnh đạo có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Đội ngũ nhân sự trẻ, được đào tạo bài bản, giàu nhiệt huyết và gắn bó với sự phát triển của Sacombank Hải Phòng, có trình độ nghiệp vụ chuyên môn tốt, có thái độ phục vụ khách hàng tận tâm, nhiệt tình, chuyên nghiệp.

- 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 ngân hàng chuyển công tác. Ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng là rất lớn.

- Tại một phòng giao dịch thì công tác kết hợp giữa các bộ phận tín dụng và bộ phận giao dịch là chưa thực sự được tốt, chưa có sự hỗ trợ tốt nhất từ hai phía khi mà lượng khách hàng rơi vào tình trạng quá tải.

❖ Công tác marketing:

Với slogan: “ Vì cộng đồng phát triển địa phương”. Đã chứng tỏ rằng Sacombank là một ngân hàng có hoạt động mang tính chất xã hội, tính nhân văn rất sâu sắc.. đưa Sacombank trở thành ngân hàng có công tác marketing đứng đầu khu vực hải phòng.

\* Điểm mạnh:

- hình ảnh của Sacobank là rất lớn trong lòng khách hàng, nếu như bạn ngồi ở khu vườn trẻ, hay khu nghỉ dưỡng như ở Đồ sơn, hay trong các trường đại học ngân hàng, các khu công cộng... thì bạn sẽ nhìn thấy ngay nghệ đá mà Sacombank tặng cho các địa điểm đó.. điều này luôn nhắc nhở khách hàng rằng: Sacobank chúng tôi tốt như thế, chúng tôi quan tâm tới cộng đồng như thế. Tạo ấn tượng trong lòng khách hàng.

- Với các chiến dịch marketing lớn thì hình ảnh của Sacombank luôn được nhắc đi nhắc lại với khách hàng. Khi mà cần gì tới sự trợ giúp của ngân hàng thì ngân hàng sẽ nghĩ ngay tới Sacombank.

- Sacombank thường xuyên tổ chức các chương trình như: chạy vì sức khỏe, phát động phong trào môi trường xanh sạch đẹp tới các đội ngũ nhân viên bằng việc các cán bộ nhân viên tham gia dọn vệ sinh các khu phố.

\* Điểm yếu:

- Vì sacombank ở khá xa hội sở chính cho nên nếu như có đề xuất cho một chiến lược marketing lớn thì cũng phải chờ một thời gian khá lâu. Điều này làm giảm tốc độ thực hiện của chương trình marketing.

❖ Công tác kế toán tài chính:

- Với bất cứ một ngân hàng nào thì công tác kế toán tài chính cũng cần phải đảm bảo tính minh bạch, rõ ràng. Sacombank nhận thức được điều đó cho nên công tác kế toán tài chính luôn được kiểm tra một cách kỹ lưỡng tránh những sai lầm đáng tiếc xảy ra.

\* Điểm mạnh:

- Được trang bị các phần mềm khá hiện đại cho nên không có bất cứ sai sót nào trong công tác kế toán tài chính, các bộ phận đều ăn khớp với nhau. Giữa phòng giao dịch này với phòng giao dịch khác, giữa chi nhánh với các phòng giao dịch đảm bảo tính minh bạch và có thể phục vụ tốt hơn cho quá trình chăm sóc khách hàng.

- nguồn vốn huy động lớn đạt 825 tỷ đồng.

- Chỉ số an toàn về cho vay tín dụng cao. Trong khi tỷ lệ nợ xấu của Sacombank chỉ chiếm 2.05%. đây là tỷ lệ khá thấp so với các ngân hàng khác như ACB: 2,50%.

\* Hạn chế:

- Chính vì tỷ lệ an toàn về cho vay cao lên đôi khi Sacombank đã đánh mất cơ hội cho vay để thu lợi nhuận.



- Do khủng hoảng tài chính toàn cầu nên gây khó khăn tới hoạt động đầu tư của ngân hàng.

❖ Công nghệ thông tin:

- 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 SÀI GÒN THƯƠNG TÍN 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 SÀI GÒN THƯƠNG TÍN nói chung và Ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN- CHI NHÁNH HẢI PHÒNG nói riêng.

\* Điểm mạnh:

- 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.

- 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. thông tin giữa chi nhánh và các phòng giao dịch, cũng như với hội sở chính.

#### **2.3.4. Phân tích ma trận SWOT của Sacombank.**

❖ Điểm mạnh ( S-Strength):

▪ Ngân hàng Sacombank chi nhánh hải phòng trong những năm qua không ngừng gia tăng mạng lưới hoạt động chỉ sau 7 năm thành lập Sacombank hải phòng đã có 5 phòng giao dịch và 1 chi nhánh, mạng lưới hoạt động của Sacombank đã bắt đầu mở rộng về các huyện của Hải phòng đó là huyện Thủy Nguyên.

▪ Vốn điều lệ của Sacombank liên tục tăng trong những năm qua. Và hiện tại vốn điều lệ của Sacombank đạt khoảng 10.740. tỷ đồng. đây có thể nói là con số khá ấn tượng của Sacombank so với các ngân hàng TMCP khác. Vốn điều lệ không chỉ làm tăng uy tín của ngân hàng với khách hàng mà còn là cơ sở vững chắc cho sự phát triển của Sacombank một cách an toàn hiệu quả.

▪ Sacombank là ngân hàng đi đầu trong lĩnh vực công nghệ ngân hàng, đang từng bước hiện đại hóa, ứng dụng công nghệ phần mềm hiện đại trong lĩnh vực quản lí, nâng cao hiệu quả của hoạt động kinh doanh.

▪ Điểm mạnh của Sacombank không thể không kể đến đội ngũ cán bộ công nhân viên, giàu nhiệt huyết, đam mê công việc, sẵn sàng quên lợi ích cá nhân vì lợi của tập thể, nhiệt tình năng động và sáng tạo, cùng với môi trường làm việc chuyên nghiệp là một trong những thế mạnh của Sacombank.

▪ Sản phẩm dịch vụ đa dạng, có tính cạnh tranh cao, đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất. Đặc biệt Sacombank mang lại sự khác biệt hóa trong các sản phẩm dịch vụ của mình.. như sản phẩm cho vay góp trợ, chương trình chứng minh năng lực tài chính...

▪ Đặc biệt Sacombank được biết đến như là một ngân hàng Bán Lẻ hiện đại và đa năng hàng đầu khu vực, được khách hàng đón nhận và đánh giá khá cao. Chúng ta có thể kể đến như:

+ Tín dụng bán lẻ: cho vay tiêu dùng, cho vay trả góp, cho vay tín chấp, cho vay gia đình, cho vay mua xe.... Điều này đã đáp ứng được các nhu cầu đa dạng của khách hàng.

▪ Là Ngân hàng đầu tiên niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Là Ngân hàng Việt Nam tiên phong mở rộng mạng lưới hoạt động ra ngoài biên giới, thành lập chi nhánh tại Lào và Ngân hàng con tại Campuchia.

▪ Là Ngân hàng Việt Nam duy nhất khai thác các mô hình ngân hàng đặc thù dành riêng cho phụ nữ (Chi nhánh 8 tháng 3) và cộng đồng nói tiếng Hoa (Chi nhánh Hoa Việt).

▪ Là Ngân hàng Việt Nam tiên phong nhận được góp vốn ủy thác, tài trợ và hỗ trợ kỹ thuật từ các tổ chức tài chính quốc tế IFC, ADB, Proparco, FMO...

▪ Là Ngân hàng TMCP Việt Nam đầu tiên xây dựng và đưa Trung tâm Dữ liệu (Data Center) hiện đại đạt tiêu chuẩn quốc tế vào hoạt động năm 2008.

▪ Là Ngân hàng TMCP Việt Nam đầu tiên tiến hành tái cấu trúc toàn diện (năm 2002) và ứng dụng chuẩn mực kế toán quốc tế trong báo cáo và phân tích tài chính (năm 2004)

▪ Với những nỗ lực và phấn đấu không ngừng trong những năm qua. Năm 2011, Sacombank đã được cộng đồng quốc tế ghi nhận hoạt động an toàn và hiệu quả thông qua các giải thưởng uy tín như: ngân hàng có dịch vụ ngoại hối tốt nhất việt nam liên tiếp trong các năm 2009, 2010, 2011..



Ngân hàng quản lí tiền mặt tốt nhất, ngân hàng bán lẻ tốt nhất, Ngân hàng có cơ cấu quản trị chặt chẽ và hoạt động quan hệ nhà đầu tư tốt nhất năm 2011, Ngân hàng thanh toán quốc tế tốt nhất, ngân hàng tiêu biểu.



Qua đó chúng ta có thể thấy rõ được thành tích đáng tự hào của Sacombank trong những năm qua.

❖ Điểm yếu ( W- Weak):

▪ Do nhu cầu hội nhập toàn cầu nên cho dù Sacombank không ngừng tăng vốn điều lệ, nâng tổng tài sản lên, nhưng để cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài, hay các ngân hàng TMCP lớn như ACB, Techcombank là điều hết sức khó khăn.

▪ Mức độ đa dạng của các nghiệp vụ đặc biệt là nghiệp vụ thanh toán quốc tế chưa đồng đều giữa chi nhánh và phòng giao dịch, riêng nghiệp vụ thanh toán quốc tế thì chỉ ở chi nhánh mới thực hiện được.

▪ Hoạt động kinh doanh ngoại hối và TTQT chiếm tỷ trọng khá nhỏ trong tổng thu nhập của Sacombank mà Sacombank với mục tiêu vươn ra thế giới thì điều này là hết sức quan trọng. Sacombank cần phải phát triển hơn nữa các hoạt động này.

❖ Cơ hội ( O- opportunities):

▪ Việt nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO đã mang lại cơ hội hết sức to lớn cho sự phát triển của nền kinh tế Việt nam, điều này mang lại những cơ hội cho Sacombank như sau:

+ Việt nam ra nhập WTO đã tạo điều kiện cho nền kinh tế nói chung và ngành ngân hàng nói riêng có những bước phát triển nhanh chóng, các NHTM

Việt nam có nhiều cơ hội hợp tác quốc tế, tạo uy tín, xây dựng thương hiệu, mở rộng thị trường kinh doanh tới nhiều quốc gia.

+ Mở cửa nền kinh tế giúp các ngân hàng tăng cường liên doanh, liên kết với các ngân hàng nước ngoài. Sacombank có đối tác chiến lược là ANZ của Australia nắm giữ 10% vốn cổ phần, và 20% thuộc về công ty tài chính quốc tế IFC thuộc WB và Dragon Financial Holding của Anh.

+ Hội nhập quốc tế giúp các ngân hàng có thể phát triển nhiều hoạt động dịch vụ hơn. Và đây cũng chính là động lực buộc các ngân hàng trong nước phải nhanh chóng nắm bắt xu thế, nâng cao năng lực cạnh tranh thì mới có thể tồn tại được.

+ Hiện tại ngành tài chính đang gặp khó khăn nếu như Sacombank có thể tồn tại và phát triển tốt thì sau giai đoạn này sẽ giảm bớt được những đối thủ cạnh tranh, cũng là lúc Sacombank chứng minh được khả năng của mình với các đối thủ cạnh tranh, xây dựng thương hiệu vững chắc trong tâm trí khách hàng, nhà đầu tư.

❖ Thách thức ( T- Thearts):

+ Mở cửa hội nhập sẽ tạo điều kiện cho tất cả các chủ thể trong nền kinh tế phát triển chính vì vậy sẽ xuất hiện thêm nhiều đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài mạnh về tài chính, về trình độ quản lí, về công nghệ... đây được xem như là khó khăn mà cần phải được hỗ trợ từ phía nhà nước, chứ không phải chỉ riêng các doanh nghiệp Việt Nam. Ngành tài chính ngân hàng cũng đang phải đối mặt với vấn đề đó.

+ Chịu ảnh hưởng lớn từ các cổ đông như về tình hình tài chính, chứng khoán, bất động sản..

+ Chịu tác động của nền kinh tế thế giới, như thị trường tài chính thế giới nhất là về tỷ giá, giá vàng, lãi suất, dự trữ ngoại tệ, trong khi phải thực hiện đồng thời nhiều nghĩa vụ cam kết quốc tế trong quá trình hội nhập.

+ Xu thế hội nhập thì sẽ không thể tránh khỏi tình trạng chảy máu chất xám. Mà tình trạng này ở Việt nam thì không chỉ xảy ra với ngành tài chính ngân hàng. Cho nên các ngân hàng phải đặc biệt chú ý tới công tác đào tạo, đãi ngộ nhân viên của mình.

+ Hệ thống pháp luật của nước ta còn chưa thật sự được hoàn thiện, vẫn còn nhiều thiếu sót trong luật, các khâu giải quyết còn nhiều bất cập như thời gian giải quyết, thủ tục....

## **CHƯƠNG III: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN- 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 Cờng, 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 phần 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 Sacombank Hải Phòng.**

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

- 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.
- ❖ Dưới đây là bảng tổng hợp ma trận SWOT của ngân hàng sacombank:

	STRENGTHS	WEAK
	<p>-(S1): Thương hiệu mạnh</p> <p>-(S2): Tài sản lớn</p> <p>-(S3): Đội ngũ quản lí chất lượng, nhân viên giỏi, giàu nhiệt huyết...</p> <p>-(S4): Có mạng lưới rộng, thị phần lớn.</p> <p>-(S5): Đi đầu trong lĩnh vực công nghệ ngân hàng.</p>	<p>- (W1): Hoạt động thanh toán quốc tế còn hạn chế, chưa đồng bộ ở các phòng giao dịch.</p> <p>-( W2): Doanh thu từ hoạt động thanh toán quốc tế là thấp.</p>
<p>OPPORTUNITIES:</p> <p>-( O1): Nền kinh tế phát triển cộng với tốc độ đô thị hóa nhanh.</p> <p>-(O2): Ứng dụng các công nghệ tiên tiến vào quá trình hoạt động kinh doanh. Do nền kinh tế mở cửa.</p> <p>-(O3): Hợp tác, liên kết với các tập đoàn nước ngoài, nâng cao uy tín và thương hiệu..</p>	<p>S1S2S3S5O1O2O3:</p> <p>Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm kết hợp với tạo sự khác biệt hóa.</p>	<p>W1W2O3: Mở rộng mạng lưới ra quốc tế. Liên kết với các ngân hàng nước ngoài,</p>
THREATS	- S1S2S3S4S5T2: Chiến	

<p>- (T1): cạnh tranh từ các ngân hàng nước ngoài.</p> <p>-(T2): Chảy máu chất xám.</p> <p>-( T3): Chịu ảnh hưởng từ hoạt động kinh doanh của các cổ đông lớn.</p> <p>➤ - (T4): Hệ thống các văn bản pháp luật:</p> <p>- Thủ tục cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất và quyền sở hữu nhà ở còn rườm rà, mất nhiều thời gian.</p> <p>- Việc phát mãi tài sản còn gặp nhiều khó khăn, phức tạp.</p> <p>- (T5): Sản phẩm thay thế.</p>	<p>lược phát triển nguồn nhân lực.</p> <p>- S1S2S3S4S5T4: Chiến lược tập trung vào sản phẩm thiết yếu với những khách hàng hiện đang có.</p>	
---	--	--

### **3.3. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT CHO VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO NGÂN HÀNG SÀI GÒN THƯƠNG TÍN- CHI NHÁNH HẢI PHÒNG.**

#### **3.3.1. chiến lược liên kết. giữa Sacombank và Eximbank.**

##### **3.3.1.1. Khái quát về ngân hàng TMCP xuất nhập khẩu Việt Nam.**

Ngân hàng Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Vietnam Eximbank) là một trong những ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam chính thức đi vào hoạt động ngày 17/01/1990. Qua hơn 23 năm phát triển Eximbank đã trở thành một trong những ngân hàng Thương mại cổ phần có quy mô lớn nhất và hoạt động có hiệu quả tại Việt Nam trên các lĩnh vực: kinh doanh tiền tệ, đầu tư tài chính, cung cấp các dịch vụ ngân hàng hiện đại...

Ngân hàng đã chính thức đi vào hoạt động ngày 17 tháng 1, 1990. Đến ngày 6 tháng 4, 1992, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ký giấy phép số 11/NH-GP cho phép ngân hàng hoạt động trong thời hạn 50 năm với số vốn điều lệ đăng ký là 50 tỷ đồng Việt Nam tương đương 12,5 triệu USD với tên mới là "Ngân hàng Thương Mại Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Việt Nam" (Vietnam Export Import Commercial Joint - Stock Bank), gọi tắt là *Vietnam Eximbank*.

#### **NGÀNH NGHỀ KINH DOANH:**

Huy động vốn ngắn, trung và dài hạn theo các hình thức tiền gửi tiết kiệm, tiền gửi thanh toán, chứng chỉ tiền gửi, tiếp nhận vốn ủy thác đầu tư. Nhận vốn từ các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước.

Cho vay ngắn, trung và dài hạn, chiết khấu thương phiếu, công trái và giấy tờ có giá; kinh doanh ngoại hối; thanh toán quốc tế; đầu tư vào chứng khoán và các giấy tờ có giá; dịch vụ thanh toán và phát hành thẻ nội địa; thẻ quốc tế Visa, MasterCard, VisaCard; dịch vụ ngân quỹ; dịch vụ tài chính trọn gói dành cho du ngân hàng sinh; dịch vụ tư vấn tài chính; các dịch vụ tài chính ngân hàng khác...

#### **TẦM NHÌN PHÁT TRIỂN:**

Eximbank tận dụng các cơ hội thị trường để duy trì tốc độ tăng trưởng hợp lý, bền vững, củng cố vị thế và xây dựng Eximbank trở thành ngân hàng thương mại cổ phần hiện đại, là nơi các cổ đông luôn yên tâm về hiệu quả đầu tư và an toàn đồng vốn, là ngân hàng cung cấp đa dạng các sản phẩm dịch vụ tài chính ngân hàng chất lượng cao, là một thương hiệu có uy tín trong lĩnh vực tài chính ngân hàng và có nhiều đóng góp cho cộng đồng, cho xã hội.

#### MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN:

- Nỗ lực phấn đấu trở thành một trong 3 ngân hàng TMCP hàng đầu tại Việt Nam

- Sử dụng hiệu quả thế mạnh về năng lực tài chính để đẩy mạnh phát triển các hoạt động của ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư, hoạt động của các công ty con, công ty liên kết. Đồng thời tận dụng tối đa thế mạnh của các đối tác chiến lược trong và ngoài nước thông qua hợp tác liên minh chiến lược.

- Tiếp tục phát huy thế mạnh trên lĩnh vực tài chính thương mại, tài trợ xuất nhập khẩu, kinh doanh ngoại hối, phát triển đa dạng sản phẩm dịch vụ ngân hàng trên cơ sở nền tảng công nghệ ngân hàng hiện đại. Trong đó, hoạt động ngân hàng phục vụ doanh nghiệp xuất nhập khẩu và phát triển ngân hàng bán lẻ là hoạt động cốt lõi.

#### MẠNG LƯỚI HOẠT ĐỘNG:

Hiện tại, Eximbank trụ sở chính tại tầng 8 tòa nhà Vincom số 72 Lê Thánh Tôn, Q.1. TP.HCM và hơn 200 điểm giao dịch trên các tỉnh, thành phố lớn của cả nước. Eximbank cũng đã thiết lập quan hệ đại lý với hơn 869 Ngân hàng và chi nhánh ngân hàng ở hơn 80 quốc gia trên thế giới.

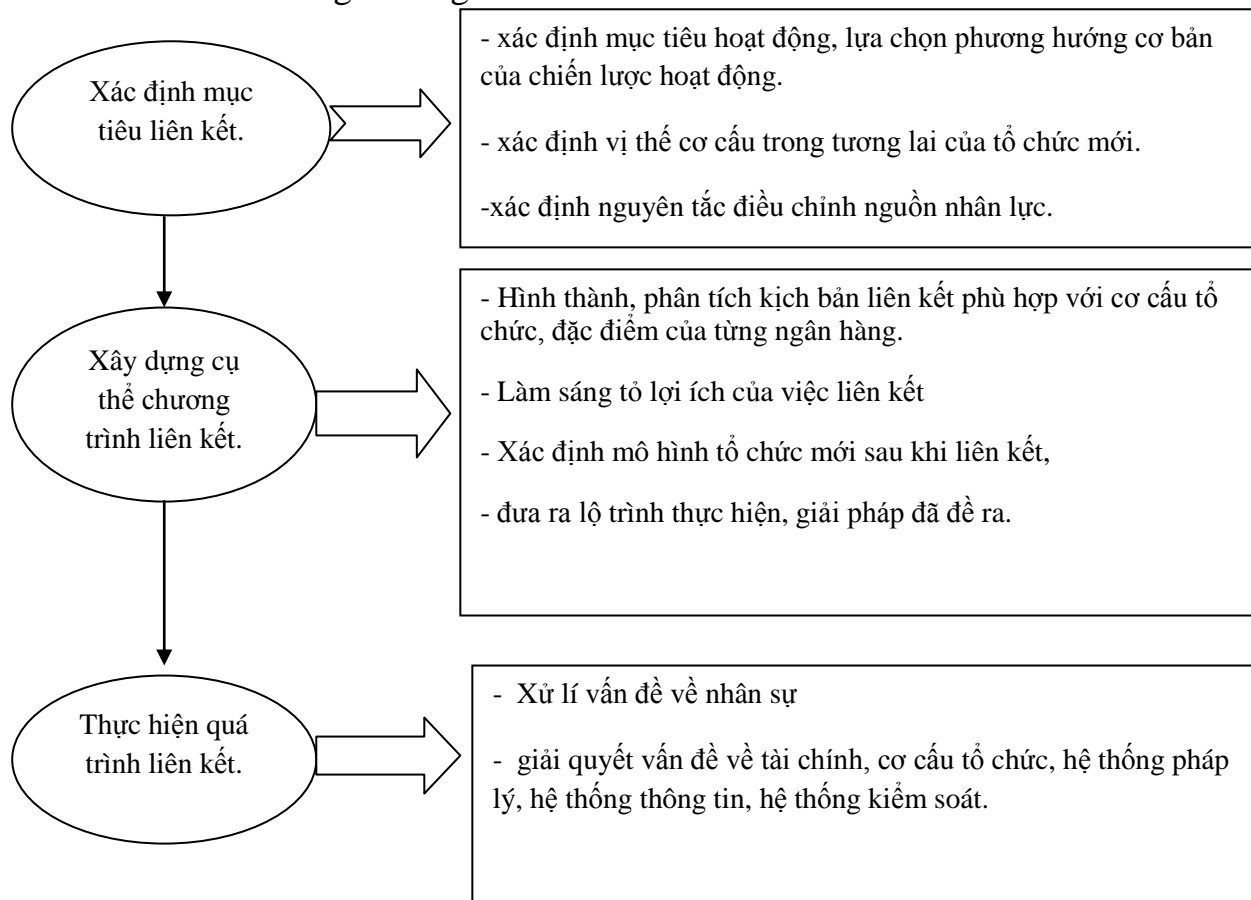
#### **3.3.1.2. Sự cần thiết phải liên kết giữa Sacombank và Eximbank.**

Trong hoạt động kinh doanh, liên kết là một yêu cầu tự nhiên để tăng năng suất lao động của mỗi doanh nghiệp. Ngày nay, trước sự khủng hoảng của nền kinh tế thì việc liên kết với nhau để khắc phục yếu kém, nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao uy tín và thương hiệu lại càng trở thành một vấn đề cấp

bách hơn bao giờ hết. Việc liên kết không chỉ giúp các ngân hàng giảm thiểu chi phí hoạt động, nâng cao chất lượng phục vụ, mở rộng thị trường hơn, tạo điều kiện giúp các ngân hàng phát triển hơn trong tương lai.

Có rất nhiều phương thức liên kết: Có thể liên kết toàn diện, hoặc là liên kết trong từng khâu của quá trình hoạt động kinh doanh. Cũng có thể liên kết để tăng quy mô của ngân hàng, hình thành những tập đoàn ngân hàng lớn mạnh nhất.

**\* Sơ đồ liên kết của ngân hàng.**



❖ Ưu, nhược điểm của việc liên kết giữa các ngân hàng thương mại.

**\* Ưu điểm:**

- Quy mô nguồn vốn: các ngân hàng sau khi liên kết sẽ có quy mô về nguồn vốn lớn hơn rất nhiều, vừa nâng cao năng lực cạnh tranh sau khi liên kết, lại phân bổ nguồn vốn nhân đôi một cách hợp lý.

- Các hệ số tài chính sẽ được cải thiện một cách đáng kể, giảm thiểu chi phí nghiệp vụ liên ngân hàng, giảm chi phí hành chính, không thể không kể đến việc tiết giảm một cách đáng kể chi phí nhân sự. Nguồn nhân sự sẽ được cngân hàngn lựa kỹ hơn, với nhiều ưu đãi hơn, nhiều cơ hội thăng tiến hơn sẽ là những điều kiện hấp dẫn thu hút nhân tài và các nhà quản lí cấp cao.

- Khả năng quản trị rủi ro được nâng cao bởi lẽ việc liên kết giúp cho cả tập đoàn nói chung và các thành viên nói riêng mở rộng quy mô, lĩnh vực và phạm vi hoạt động.

- Uy tín và vị thế của ngân hàng sẽ nâng lên một tầm cao mới.. giúp tăng cường khả năng huy động thêm các nguồn vốn đầu tư mới.

- Chất lượng phục vụ khách hàng được nâng cao bằng việc đa dạng hóa các loại hình dịch vụ.. nâng cao được chất lượng phục vụ đối với khách hàng trong và ngoài nước.

❖ Tuy nhiên quá trình liên kết cũng tồn tại những rủi ro như:

- Khi bắt đầu liên kết, chi phí liên kết sẽ rất cao, đòi hỏi các bên phải dành ra một khoản vốn đáng kể để đầu tư phù hợp.

- Cùng với sự phát triển về quy mô khi liên kết thì có thể dẫn tới tính linh hoạt và khả năng kiểm soát bị giảm sút.

- các vấn đề về kế toán, chuyển đổi tài sản, phân chia lợi nhuận, trách nhiệm giải quyết các khoản nợ chưa thanh toán, giải quyết lao động dư thừa, môi trường văn hóa doanh nghiệp là vấn đề cần phải bàn bạc thật kỹ, và mất rất nhiều thời gian.

### **3.3.1.3. Các mô hình liên kết tiêu biểu và kinh nghiệm trong việc xây dựng mỗi mô hình.**

❖ Liên kết hoạt động giữa các ngân hàng.

Các ngân hàng có thể liên kết với nhau trong một số hoạt động cụ thể nhằm mang lại những lợi ích nhất định, ví dụ như trong dịch vụ thẻ thanh toán thay vì thẻ của ngân hàng chỉ có thể sử dụng tại cây của ngân hàng ấy thì các

ngân hàng có thể liên kết với nhau thành liên minh thẻ, và từ đó thẻ của 1 ngân hàng có thể sử dụng tại cây ATM của nhiều ngân hàng. Như vậy chi phí đối với từng ngân hàng sẽ được giảm thiểu, tiện ích khách hàng được hưởng sẽ tăng lên rất nhiều.. và đặc biệt việc liên kết thẻ sẽ đẩy mạnh hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt của nền kinh tế.

❖ **Sát nhập - Hợp nhất:**

Sát nhập ngân hàng có thể biểu hiện là một hay một số ngân hàng( ngân hàng bị sát nhập) có thể sát nhập vào ngân hàng khác( ngân hàng sát nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang ngân hàng sát nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của ngân hàng bị sát nhập.

Hợp nhất ngân hàng có thể hiểu là hai hay nhiều ngân hàng( ngân hàng bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một ngân hàng mới bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang ngân hàng hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các ngân hàng bị hợp nhất.

Các ngân hàng thực hiện việc sát nhập- hợp nhất với nhau do nhiều nguyên nhân. Sự phát triển của hệ thống công nghệ thông tin, xu hướng toàn cầu hóa kinh tế thế giới nói chung và áp lực của các cổ đông đòi gia tăng lợi nhuận, khủng hoảng ngân hàng và tư nhân hóa các ngân hàng quốc doanh cũng là nguyên nhân chủ yếu dẫn tới tình trạng sát nhập- hợp nhất giữa các ngân hàng.

Tại nhật, FUJIT Bank, Dai- ichi Kangyo Bank và Industrial Bank of Japan hợp nhất thành tập đoàn tài chính MIZUHON FINACIAL GROUP. Sự kết hợp giữa ngân hàng SAKURA Bank và SUMITOMO Bnak hình thành tập đoàn tài chính- ngân hàng SUMITOMO MITSUI BANKING CORP. Chính sự ra đời của các tập đoàn này đã tạo nên một vị thế mới cho ngân hàng Nhật Bản, đưa ngân hàng trở thành đối trọng của các ngân hàng Mỹ trong cuộc tranh đua giành thị phần hoạt động.

Tại Mỹ, 10 ngân hàng thương mại lớn nhất kiểm soát 49% tổng giá trị tài sản ngành ngân hàng trong nước. Sự sát nhập giữa CHASE MANNHATTAN



Corp và JP MORGAN thành ngân hàng mới JP MORGAN CHASE đã đưa ngân hàng này trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu nước Mỹ nói riêng và thế giới nói chung.

Tại Châu Âu, sát nhập ngân hàng nhằm mục đích chủ yếu là cạnh tranh với các ngân hàng Mỹ. Theo cơ quan phân tích kinh tế Eurogroup, điểm yếu thứ nhất của các ngân hàng châu Âu là nhỏ lẻ.

❖ Hình thành các tập đoàn tài chính ngân hàng.

Hợp nhất và sát nhập ngân hàng chính là những bước đi tất yếu trên con đường hình thành các tập đoàn tài chính- ngân hàng. Trên thế giới, mô hình tập đoàn không phải là mới.

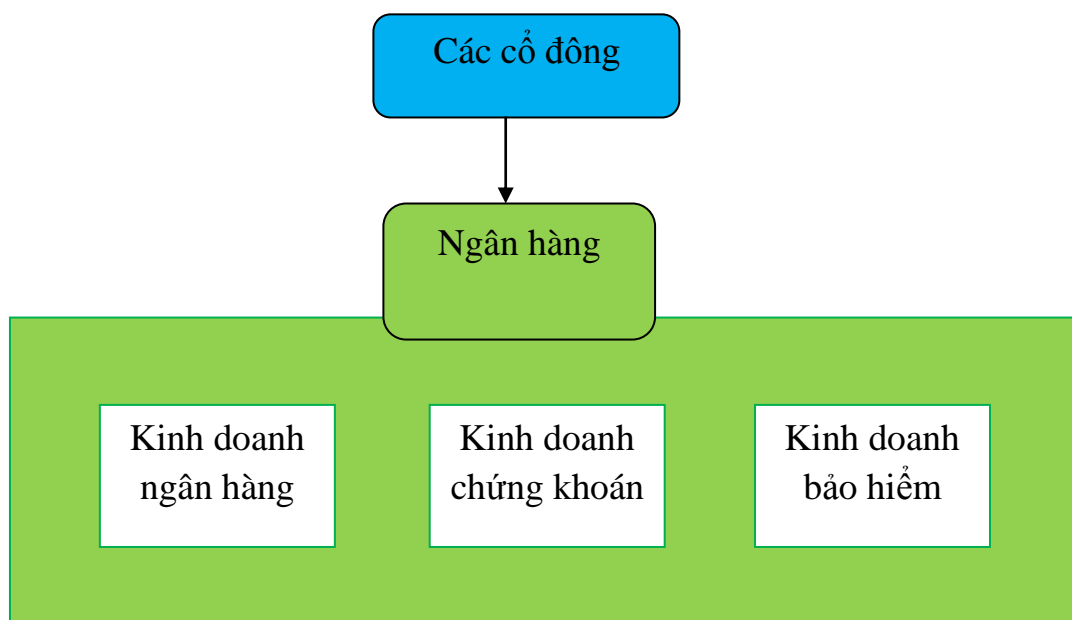
Đặc điểm của các tập đoàn tài chính- ngân hàng:

- + Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu lớn.
- + Cơ cấu tổ chức phức tạp: trong một số tập đoàn, các công ty con vẫn giữ nguyên tính độc lập về mặt pháp lý, việc huy động vốn và các hoạt động kinh tế được duy trì bằng hợp đồng kinh tế, trong khi đó một số tập đoàn lại tước quyền độc lập của công ty con, các chủ sở hữu trở thành các cổ đông của công ty mẹ.

- + Sản phẩm kinh doanh đa năng trên nhiều lĩnh vực khác nhau: cấp tín dụng, tư vấn, dịch vụ bảo hiểm, quản lý tài sản, dịch vụ ngân hàng điện tử...

Hiện nay trên thế giới có một số cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính khác nhau như: mô hình ngân hàng đa năng, mô hình công ty con- công ty mẹ.

Mô hình ngân hàng đa năng:



#### **3.3.1.4. Mô hình liên kết cho Sacombank và Eximbank.**

- Tại sao cần phải liên kết giữa Sacombank và Eximbank?

Sacombank với rất nhiều ưu điểm đã xét tới ở trên nhưng lại có một điểm yếu khá lớn đó là; hoạt động kinh doanh ngoại hối và TTQT còn hạn chế, kinh nghiệm trong các hoạt động, lĩnh vực quốc tế còn chưa cao. Nhưng hiện tại xét về năng lực cạnh tranh trong khối các ngân hàng thương mại thì Sacombank đang đứng ở vị trí thứ 3 sau ngân hàng: ACB và Techcombank. Trong thời kỳ khủng hoảng và khó khăn như hiện nay, dưới áp lực môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, thì việc các ngân hàng phải thay đổi phương thức hoạt động, quy mô, trình độ quản lí, hệ thống công nghệ thông tin ngày càng phải hiện đại, nâng cao hơn. Sacombank cũng không nằm ngoài yêu cầu đó. Vì vậy việc nâng cao năng lực cạnh tranh cho Sacombank là điều hết sức cần thiết, dưới áp lực đó thì việc liên kết giữa Sacombank và Eximbank sẽ mở ra một cơ hội rất lớn cho sự phát triển của cả 2 ngân hàng. Sacombank và Eximbank sẽ hỗ trợ cho nhau về mọi mặt, từ đó sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh, sẽ nâng cao vị thế cho ngân hàng sau khi liên kết.

Mục tiêu của Sacombank trong những năm tới: Sacombank tập trung mọi nguồn lực nhằm

- + Nâng cao khả năng thích ứng.
- + Tăng cường năng lực cạnh tranh.
- + Gia tăng hiệu quả các lĩnh vực hoạt động.
- + Tạo sự chuyển biến mạnh mẽ về hoạt động dịch vụ và từng

bước nâng cao tỷ trọng thu nhập ngoài lãi, thu dịch vụ và kinh doanh ngoại hối để tạo cơ chế thu nhập bền vững cho Sacombank.

- + Gia tăng năng suất lao động và chất lượng hoạt động các đơn vị.

+ Thực hiện và quán triệt xuyên suốt chủ trương triệt để tiết kiệm và chống lãng phí trên toàn hệ thống

+ Phát huy năng lực, tính chủ động sáng tạo, nâng cao tinh thần tự chủ, tự chịu trách nhiệm của tất cả các đơn vị và toàn thể CBNV. Tất cả nhằm mục đích hoàn thành kế hoạch đặt ra của Sacombank trong năm 2012 theo phương châm phát triển AN TOÀN - HIỆU QUẢ.

Phương pháp mà em cngân hàngn cho việc liên kết giữa Sacombank và Eximbank là liên kết theo hình thức sát nhập. Hiện nay, Eximbank có vốn điều lệ 12.355 tỷ đồng, đến hết quý III/2012 có tổng tài sản hơn 160.000 tỷ đồng, trong khi vốn điều lệ của Sacombank là 10.739 tỷ đồng, tổng tài sản ở cùng thời điểm trên là 147.000 tỷ đồng.

Nếu hai ngân hàng này sáp nhập hoặc hợp nhất, hệ thống sẽ có một ngân hàng thương mại cổ phần quy mô lớn với vốn điều lệ của cả hai là gần 24.000 tỷ đồng; tổng tài sản hơn 300.000 tỷ đồng.

Điều đặc biệt là nếu Sacombank và ximbank sát nhập thì đây là 2 ngân hàng lớn đi tiên phong trong hoạt động sát nhập để nâng cao năng lực cạnh tranh của khối các ngân hàng thương mại là tiền đề cho các ngân hàng khác đi theo.

Dự kiến kết quả thu được sau khi sát nhập: của ngân Sacombank.

Đơn vị: tỷ đồng, người.

Chỉ Tiêu	Sacombank	Eximbank	Sacombank+ Eximbank
Tổng vốn điều lệ	10.740	12.355	23.095
Tổng Tài sản	151.648	160.000	311.648
Tổng số CBNV	10.310	5.614	15.924
Số điểm giao dịch	416	207	623
Tổng huy động	124.517	105.000	229.517
Tổng cho vay	94.080	74.800	168.880

Nguồn : (Sacombank và Eximbank).

Qua bảng trên cho ta thấy sức mạnh khi mà Sacombank và Eximbank sát nhập lại với nhau, điều này đã cải thiện đáng kể khả năng cao năng lực cạnh tranh cho cả Sacombank và Eximbank. Những ưu điểm của quá trình sát nhập sẽ được thể hiện qua những yếu tố sau:

+ Quy mô nguồn vốn được tăng một cách nhanh chóng, tăng cho vốn điều lệ là từ 10.740. tỷ đồng lên thành 23.095. tỷ đồng. có thể nói dưới áp lực tăng vốn điều lệ lên cho các ngân hàng thương mại là 10.000 tỷ đồng vào năm 2015 là một yếu tố hết sức khó khăn cho các ngân hàng thương mại, khi mà vốn điều lệ của các ngân hàng nhỏ chỉ khoảng 5.000 tỷ đồng. Đây là một thách thức thực sự to lớn cho các ngân hàng thương mại hiện nay. Với Sacombank thì khi liên kết lại tạo ra một lợi thế to lớn với các ngân hàng thương mại khác đó là an toàn về vốn và niềm tin của khách hàng.

+ Về tổng tài sản: về tổng tài sản của Sacombank sau khi sát nhập đạt khoảng 311.648 tỷ đồng. đây được xem như là một tài sản lớn nhất trong tổng tài sản của các ngân hàng thương mại hiện nay. Với tổng tài sản hiện có thì Sacombank sẽ có thể đầu tư công nghệ một cách tốt nhất, hiện đại và năng động nhất.

+ Nhân sự; Qua quá trình sát nhập thì Sacombank sẽ có cơ hội đánh giá lại nguồn nhân lực một cách toàn diện, có thể cắt bỏ những nhân lực không cần thiết, từ đó nâng cao trình độ chuyên môn của các CBVN ngân hàng, đư ho trở thành một đội ngũ tinh nhuệ nhất, với các chế độ lương thưởng, chính sách đãi ngộ một cách hợp lí, giúp giữ được người tài , tránh khỏi tình trạng chảy máu chất xám như hiện nay.

+ Về khả năng quản trị rủi ro thì Sacombank cũng sẽ cải thiện được đáng kể cho hoạt động này, nâng cao chất lượng , phát hiện kịp thời nhưng sai sót và đưa ra giải pháp nhanh chóng , hiệu quả.

+ Yếu tố công nghệ được xem là yếu tố quyết định tới năng suất và hiệu quả làm việc của các CBNV, công nghệ hỗ trợ cho khả năng làm việc của nhân

viên , hỗ trợ khả năng chăm sóc khách hàng, mang lại sự thỏa mãn và hài lòng cho khách hàng, với phương châm: “ Khách hàng là người đánh giá chính xác nhất sự thành công của ngân hàng”. Phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng, tiện lợi nhất.

+ Quy mô về thị phần: chúng ta có thể là sẽ nghĩ rằng thị phần trong nước của Sacombank lớn, nhưng đây không phải là điều duy nhất, mà sau khi sát nhập thì Sacombank có cơ hội mở rộng thị trường ra nước ngoài một cách hiệu quả hơn. Mà không phải chỉ có Lào và Campuchia.

+ Số phòng giao dịch và mạng lưới ATM của Sacombank được mở rộng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở mọi lúc mọi nơi.

+ Vị thế của ngân hàng sẽ được nâng lên một tầm cao mới, tạo uy tín và niềm tin cho khách hàng, từ đó mang lại mối quan hệ bền vững khăng khít giữa ngân hàng với khách hàng.

### **3.3.2. giải pháp chiến lược:**

#### **❖ Giải pháp marketing:**

- Xây dựng chiến lược kênh phân phối: cần phải thúc đẩy mạnh mẽ , nhanh chóng các kênh phân phối hơn nữa, tìm kiếm các khách hàng, các đối tác mới trong thị trường hiện tại, tập trung khai thác thị trường hiện có.

- Chính sách khuyến mại: tổ chức các dịp tri ân khách hàng lâu năm với Sacombank như tặng quà, gọi điện chúc mừng vào sinh nhật khách hàng, đưa ra các chương trình khuyến mại cho khách hàng khi gửi tiết kiệm như: chương plus, chương trình tặng quà khi gửi tiết kiệm..., song song với đó là các ưu đãi cho vay, như cho vay mua nhà, vay sản xuất kinh doanh...

- Sản phẩm: Saombank hiện đang có hơn 200 sản phẩm dịch vụ dành cho các khách hàng cá nhân, doanh nghiệp, tiểu thương..trong đó sản phẩm cho vay tiểu thương , cho vay góp chợ và ngân hàng điện tử đang được ngân hàng triển khai mạnh mẽ để có thể khai thác tối đa thị trường hiện có và giảm thiểu rủi ro

cho hoạt động kinh doanh. Nhưng bên cạnh đó Sacombank cần mở rộng hơn nữa hoạt động nghiên cứu sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Chính sách giá: hiện nay để tăng cường khả năng huy động vốn thì ngân hàng cần đưa ra thêm 1 vài các ưu đãi khi gửi tiết kiệm như cộng thêm lãi suất cho khách hàng khi gửi 1 số tiền lớn với thời hạn dài.. và cũng đưa ra một số ưu đãi cho vay như năm đầu tiên lãi suất thấp. khách hàng có thể lựa chọn ngân hàng nhiều hình thức vay khác nhau như: vay trả góp đều, hay trả gốc một lần.. từ đó mang lại thuận lợi cho người gửi cũng như người vay thúc đẩy hoạt động tín dụng một cách có hiệu quả.

- Xác định rõ đối tượng khách hàng mà ngân hàng muốn tập trung đến để từ đó đưa ra những sản phẩm cụ thể, phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Việc xác định đúng đối tượng khách hàng mong muốn hướng tới còn giúp Ngân hàng trong việc tiến hành định giá một cách chính xác các sản phẩm ứng với các phân khúc thị trường mà chúng được mang đến với người sử dụng, cũng như kênh phân phối sản phẩm và các hình thức quảng cáo tiếp thị sao cho đạt được hiệu quả cao nhất.

- Tìm hiểu nhu cầu và những mong muốn của khách hàng cũng hết sức quan trọng, khách hàng luôn muốn lựa chọn những sản phẩm gần với nhu cầu của họ nhất, dễ sử dụng và có nhiều tiện ích đi kèm. Đây là cơ hội để ngân hàng có thể tối ưu hóa các sản phẩm của mình để bán chéo các sản phẩm dịch vụ. Ngân hàng có thể nghiên cứu độc lập hoặc thông qua các tổ chức nghiên cứu thị trường khác để có sự đánh giá khách quan về nhu cầu của khách hàng.

- Lập kế hoạch Marketing cụ thể mà Ngân hàng cần hướng tới. Việc lập ra kế hoạch marketing không chỉ giúp các ngân hàng chủ động với những thay đổi của thị trường mà còn là cơ sở để đánh giá hiệu quả hoạt động marketing sau này.

- Có sự đầu tư hơn nữa về tài chính, con người. Marketing là cả một quá trình và kết quả của việc đầu tư cho Marketing mang lại là rất lớn. Hạn chế của

ngân hàng thương mại của Việt Nam so với các ngân hàng thương mại nước ngoài khác trong Marketing là sự đầu tư về tài chính, con người còn hạn chế nên kết quả mang lại nhiều khi chưa đạt được kỳ vọng đề ra của các Ngân hàng.

- Sacombank cần đưa ra các phương pháp để đánh giá, đo lường hiệu quả của hoạt động marketing. Điều này không chỉ giúp ngân hàng có thể mạnh dạn đưa ra những chiến dịch Marketing hiệu quả trong tương lai mà còn giúp ngân hàng loại bỏ những hoạt động marketing không phù hợp, không mang lại hiệu quả cho ngân hàng.

❖ Chi phí dự kiến và kết quả thu được cho giải pháp marketing

- Chi phí dự kiến

Bảng dự kiến chi phí cho hoạt động marketing:

Đơn vị: đồng.

Chỉ tiêu	Chi phí
Nghiên cứu thị trường	100.000.000
Tạo dựng kênh phân phối	200.000.000
Các hoạt động quảng cáo	400.000.000
Tổng chi	700.000

- Thu dự kiến

Bảng kết quả sau giải pháp

Đơn vị: triệu đồng

Khoản mục	Giá trị	
	<i>Trước giải pháp</i>	<i>Sau giải pháp</i>
Thu hoạt động	51.938.000.000	53.400.000.000
Chi hoạt động	25.562.000.000	26.262.000.000
Lợi nhuận trước dự phòng rủi ro	26.376.000.000	27.138.000.000
Dự phòng rủi ro	3.200.000.000	3.360.000.000
Lợi nhuận trước thuế TNDN	23.176.000.000	23.778.000.000
Thuế TNDN	5.794.000.000	5.944.500.000

Lợi nhuận sau thuế TNDN	17.382.000.000	17.833.500.000
-------------------------	----------------	----------------

### **KẾT LUẬN**

Đề tài nghiên cứu khoa học “ xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngân hàng TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN - CHI NHÁNH HẢI PHÒNG. Đã nghiên cứu thực trạng của công tác xây dựng chiến lược tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng. Đề tài nghiên cứu lý thuyết về chiến lược và xây dựng chiến lược, đưa ra một số nguyên nhân cũng như giải pháp dẫn đến phải xây dựng lại chiến lược kinh doanh , từ đó nghiên cứu thực trạng của công tác xây dựng chiến lược và đề xuất ra một số biện pháp nhằm xây dựng chiến lược tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng.

Qua nghiên cứu tình hình xây dựng chiến lược tại Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín có ưu điểm: Chiến lược đã xây dựng gắn liền với mục tiêu đề ra của ngân hàng, đảm bảo tính nhất thống nhất giữa các mục tiêu, trong đó hoạt động điều chỉnh cũng được thực hiện một cách nhanh chóng kịp thời, các chiến lược trước đó rất linh hoạt, việc xây dựng chiến lược gắn liền với quá trình xây dựng đất nước, phù hợp với các mục tiêu kinh tế của đảng và nhà nước, góp phần mang lại sự phát triển kinh tế xã hội. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn một hạn chế như: quá trình xây dựng chiến lược chưa thật sự hiệu quả khi triển khai ở một số chi nhánh và các khu vực phía bắc, sự điều chỉnh chiến lược chưa được kịp thời

Xuất phát từ tình hình thực tế và để đáp ứng yêu cầu về phương hướng, nhiệm vụ của Chi nhánh trong thời gian tới, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh cho ngân hàng, khắc phục những yếu kém, hạn chế trong các xây dựng chiến lược, tạo động lực và đòn bẩy nâng cao hiệu quả kinh doanh, từ đó góp phần nâng cao hiệu xây dựng chiến lược cũng như năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín – Chi nhánh Hải Phòng , tác giả đề chiến lược nhằm xây dựng chiến lược cho ngân hàng:

- Chiến lược sát nhập giữa Sacombank và Eximbank.



– Giải pháp marketing cho chiến lược

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Michael E. Porter, “ Chiến Lược Cạnh Tranh” của nhà xuất bản trẻ và DT Books.
2. Philip Kotler, “ Quản Trị Marketing” dịch giả Vũ Trọng Hùng, năm xuất bản 2011, thuộc bản quyền NXB.
3. Nguyễn Thanh Hội, năm 2005 “ Quản Trị Nhân Sự” NXB Thống kê.
4. Sacombank Hải Phòng. 2011,2012. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2011,2012 của Sacombank Hải Phòng
5. Sacombank, ACB, Techcombank. Báo cáo thường niên của Sacombank, ACB và Techcombank 2011, 2012 –
6. Cao Thị Hồng Hạnh, Giáo trình giảng dạy môn Quản trị chiến lược, 2010 Khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại ngân hàng Dân lập Hải Phòng.
7. - Tạp chí Ngân hàng các số năm 2012.
8. [www.acb.com.vn](http://www.acb.com.vn) : Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu
9. [www.sacombank.com.vn](http://www.sacombank.com.vn) : Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Thương tín
10. [www.techcombank.com.vn](http://www.techcombank.com.vn) : Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ Thương Việt Nam
11. [www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn) : Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
12. [www.taichinhvietnam.com](http://www.taichinhvietnam.com)
13. [www.e-sacombank.com.vn](http://www.e-sacombank.com.vn)