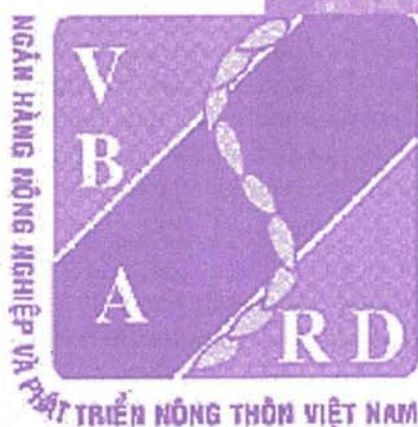


NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC CHI NHÁNH



AGRIBANK

tại TP.HCM

TS. THÂN THỊ THU THỦY

Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn VN (gọi tắt là Agribank) tiền thân là Ngân hàng Phát triển nông nghiệp VN được thành lập ngày theo nghị định số 53/HĐBT ngày 26/03/1988 của Bộ trưởng (nay là Chính phủ) về việc thành lập các ngân hàng chuyên doanh. Hiện nay, toàn bộ hệ thống Agribank có hơn 2000 chi nhánh và phòng giao dịch, riêng ở TP.HCM có 179 chi nhánh và phòng giao dịch. Những năm gần đây, khi Việt Nam nói chung và TP.HCM nói riêng đang từng bước chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, mạng lưới Agribank tại TP.HCM đã đóng một vai trò quan trọng trong việc cung cấp các dịch vụ về tài chính – ngân hàng cho cá nhân và doanh nghiệp trên địa bàn. Nền kinh tế thị trường, với những đặc tính riêng của nó, mang lại

nhiều cơ hội phát triển nhưng đồng thời cũng đặt ra những thách thức không nhỏ cho ngành tài chính ngân hàng VN, trong đó có mạng lưới Agribank tại TP.HCM. Bài viết này sẽ tìm hiểu những nhân tố quyết định đến năng lực cạnh tranh của một ngân hàng thương mại (NHTM) nói chung, từ đó dùng mô hình SWOT phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức nhằm đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Agribank tại TP.HCM.

Những nhân tố quyết định năng lực cạnh tranh của một ngân hàng thương mại

Năng lực cạnh tranh của NHTM là khả năng tạo ra và sử dụng có hiệu quả các lợi thế so sánh, để giành thắng lợi trong quá trình cạnh tranh với

các NHTM khác, là nỗ lực hoạt động đồng bộ của ngân hàng trong một lĩnh vực khi cung ứng cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao, chi phí rẻ nhằm khẳng định vị trí của ngân hàng vượt lên khỏi các ngân hàng khác trong cùng lĩnh vực.

Có 2 nhóm nhân tố quyết định đến năng lực cạnh tranh của một NHTM:

- Nhóm nhân tố khách quan là những nhân tố bên ngoài ngân hàng gồm tác động từ các NHTM khác và từ khách hàng.

Tác động từ các NHTM khác: Các NHTM khác luôn là nỗi lo thường trực đồng thời cũng là động lực thúc đẩy ngân hàng phải liên tục nâng cao chất lượng hoạt động nếu không muốn bị bại trận trong cuộc chiến giành thị phần. Tuy nhiên, các NHTM khác cũng góp phần hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng khi cùng nhau hợp tác trong cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Tác động từ khách hàng: Một điểm rất khác biệt trong lĩnh vực ngân hàng so với các lĩnh vực kinh doanh khác là khách hàng luôn mong muốn hưởng lãi suất cao khi sử dụng dịch vụ tiền gửi và trả chi phí thấp khi vay vốn. Bên cạnh đó, nhu cầu của khách hàng ngày càng cao. Điều này đòi hỏi ngân hàng phải có một chiến lược kinh doanh thật hiệu quả để vừa hoạt động có lợi nhuận vừa giữ chân khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới. Rõ ràng nhu cầu và mong muốn của khách hàng vừa là thử thách vừa là động lực cho ngân hàng nâng cao chất lượng hoạt động của mình.

- Nhóm nhân tố chủ quan: Nhóm nhân tố này phát xuất từ nội tại của ngân hàng. Một ngân hàng muốn cạnh tranh tốt với đối thủ, đáp ứng tốt được nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng thì trước tiên ngân hàng đó phải có một cơ cấu, tổ chức về mặt vật chất và con người thật tốt. Điều này được xem xét, đánh giá dựa trên những khía cạnh sau:

- Năng lực điều hành của ban lãnh đạo ngân hàng.
- Quy mô vốn và tình hình tài chính của NHTM.
- Công nghệ cung ứng dịch vụ ngân hàng.
- Chất lượng nhân viên.
- Cấu trúc tổ chức.
- Danh tiếng và uy tín của NHTM.

Hoạt động của mạng lưới Agribank TP.HCM thời gian qua

Các chi nhánh, phòng giao dịch của Agribank tại TP.HCM được đánh giá là phần khá quan

trọng trong hệ thống Agribank trên toàn quốc. Vì thế, Agribank luôn chú trọng đầu tư và mở rộng mạng lưới nơi đây. Tính đến 31/12/2008, toàn thành phố có 48 chi nhánh (7 chi nhánh loại I và 41 chi nhánh loại II), 131 phòng giao dịch của Agribank, trong đó có 53 phòng giao dịch được thành lập mới. Tổng thu nhập của mạng lưới Agribank tại TP.HCM cả năm 2008 đạt 11.509 tỷ, tăng 66% so với tổng thu nhập 2007. Tuy nhiên, tổng chi (chưa lương) năm 2008 tăng đến 112% so với tổng chi năm 2007. Điều này dẫn đến quỹ thu nhập (chưa lương) của mạng lưới Agribank TP.HCM là -742,7 tỷ. Rõ ràng, hoạt động của mạng lưới Agribank TP.HCM bên cạnh những thành tựu đạt được vẫn còn nhiều hạn chế và khó khăn cần phải khắc phục.

Về hoạt động huy động vốn:

Số lượng vốn huy động (gồm cả vốn nội tệ và ngoại tệ) của mạng lưới Agribank tại TP.HCM không ngừng tăng lên trong những năm gần đây. Tính đến ngày 31/12/2008, lượng vốn huy động được đạt 82.603 tỷ đồng, tăng 31,8% so với năm 2007 và 83,42% so với năm 2006. Về cơ cấu vốn huy động, vốn nội tệ chiếm tỷ trọng cao. Năm 2008, vốn nội tệ chiếm đến 86,5% trong tổng lượng vốn huy động. Hình thức gửi tiền tiết kiệm có kỳ hạn từ 12 tháng trở lên luôn được khách hàng ưa chuộng. (Xem Bảng 1)

Đặt trong tương quan hệ thống Agribank trên toàn quốc và hệ thống NHTM trên địa bàn, có thể nói huy động vốn luôn là 1 hoạt động nổi bật của mạng lưới Agribank TP.HCM.

Năm 2008, lượng vốn huy động của mạng lưới Agribank TP.HCM chiếm 24,2% nguồn vốn toàn hệ thống và 31,8% nguồn vốn các NHTM trên địa bàn. Hầu hết các chi nhánh, phòng giao dịch đều thực hiện số dư đạt hoặc vượt mức kế hoạch. Điểm còn tồn tại trong hoạt động huy động vốn trong



năm 2008 là dòng vốn ở các tháng đầu năm thiếu ổn định. (Xem Hình 1)

Về hoạt động tín dụng:

Với lợi thế tọa lạc tại một thành phố có nền kinh tế phát triển mạnh mẽ và năng động nhất cả nước, tiềm năng để mở rộng hoạt động tín dụng rộng và sâu hơn nữa của mạng lưới Agribank TP.HCM là rất lớn. Minh chứng cụ thể là hoạt động tín dụng luôn là hoạt động mang lại nguồn lợi nhuận cao nhất cho các chi nhánh và phòng giao dịch. Năm 2008, dư nợ của mạng lưới Agribank TP.HCM đạt 61.343 tỷ đồng, tăng 21,2% so với cuối năm 2007 và 100,13% so với năm 2006. Dư nợ năm 2008 chiếm 20,4% so với toàn hệ thống Agribank trên toàn quốc và 12,5% trong thị phần cho vay của các NHTM hoạt động trên cùng địa bàn. Tuy nhiên, tốc độ tăng dư nợ giữa các năm lại không đồng đều (Xem Bảng 2).

Ngoài ra, nếu năm 2007, tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ giảm từ 1,55% xuống 1,4% so với đầu năm thì năm 2008, nợ xấu lại tăng cao so với các năm trước (Xem Bảng 3). Tính đến 31/12/2008, tổng nợ xấu là 1.352 tỷ đồng, chiếm 2,2% trong tổng dư nợ. Thậm chí, có 3/48 chi nhánh có tỷ lệ nợ xấu trên 7%. Điều này ngoài nguyên nhân khách quan xuất phát từ sự ảnh hưởng của nền kinh tế trước khủng hoảng tài chính toàn cầu, còn có nguyên nhân chủ quan trong công tác điều hành và quản trị rủi ro tín dụng tại một số đơn vị.

Hoạt động mua bán ngoại tệ và thanh toán quốc tế:

Doanh số mua, bán ngoại tệ tăng ổn định qua các năm. Năm 2006, doanh số mua ngoại tệ đạt 1.049,95 triệu USD; doanh số bán đạt 1.048,47 triệu USD. Các con số này lần lượt là 1.560,7 triệu USD; 1.556,86 triệu USD trong năm 2007 và 1.793 triệu USD; 1.786 triệu USD trong năm 2008.

Về hoạt động thanh toán quốc tế, dù đây không phải là mặt mạnh của Agribank, tuy nhiên vẫn có những bước phát triển đều đặn. Năm 2008, tổng doanh số hàng xuất nhập khẩu đạt 2.833 triệu USD, chiếm 9,4% kim ngạch của toàn thành phố. Thanh toán hàng xuất trị giá 1.477 triệu USD, bằng 139% doanh số cả năm 2007. Thanh toán hàng nhập trị giá 1.356 triệu USD, bằng 118% doanh số cả năm 2007.

Các hoạt động khác:

Bên cạnh những hoạt động kinh doanh vừa nêu trên, các hoạt động khác như hoạt động về thẻ,

hoạt động của các công ty trực thuộc như công ty chứng khoán TP.HCM, chi nhánh Nhà in Ngân hàng II, Công ty Cho thuê Tài chính II, Công ty Vàng bạc Đá quý TP.HCM,...cũng đã có những đóng góp nhất định trong sự phát triển chung của mạng lưới Agribank tại TP.HCM. Sự tăng trưởng bền vững của các công ty này phần nào cho thấy được hình ảnh của một tập đoàn tài chính lớn mạnh trong hệ thống các định chế tài chính trung gian tại Việt Nam mà Agribank hướng tới.

Xây dựng ma trận SWOT cho mạng lưới Agribank TP.HCM

Để có một cái nhìn khách quan, chúng tôi đã ghi nhận được những đánh giá về điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities), thách thức (Threats) của ngân hàng như sau:

Xây dựng ma trận SWOT

	Opportunities	Threats
Ma trận SWOT	O1: Sự tăng trưởng kinh tế với tốc độ cao và ổn định của Việt Nam nói chung và của TPHCM nói riêng O2: Hội nhập kinh tế quốc tế O3: Môi trường chính trị ổn định, môi trường pháp lý và các văn bản pháp luật về tài chính ngân hàng ngày càng hoàn thiện O4: Quy mô dân số và điều kiện tự nhiên O5: Môi trường công nghệ phát triển	T1: Áp lực cạnh tranh khi hội nhập T2: Khách hàng ngày càng đòi hỏi cao về sản phẩm và dịch vụ của NH T3: Thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến tại Việt Nam T4: Khung pháp lý trong ngân hàng còn nhiều bất cập T5: Niềm tin của khách hàng trong quá trình hiện đại hoá của Ngân hàng
Strengths		
S1: Thương hiệu mạnh S2: Nhiều chi nhánh trực thuộc S3: Kinh nghiệm S4: Môi trường làm việc dân chủ		

S5: Văn hoá doanh nghiệp được chú trọng và phát triển S6: Chính sách tín dụng linh hoạt		
Weaknesses		
W1: Nguồn nhân lực yếu W2: Sản phẩm dịch vụ chưa phong phú, chưa đáp ứng nhu cầu của khách hàng W3: Công nghệ lạc hậu W4: Hoạt động marketing kém W5: Năng lực quản lý điều hành còn hạn chế so với yêu cầu của một NHTM hiện đại W6: Chi phí đầu ra cao		

Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho Agribank TP.HCM

Qua phân tích các nội dung, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho Agribank TP.HCM cần thực hiện đồng bộ các giải pháp sau :

- Nhóm giải pháp về sản phẩm và dịch vụ ngân hàng

+ Chất lượng sản phẩm. Ngân hàng phải tiến đến chuẩn hoá chất lượng sản phẩm theo yêu cầu hội nhập. Cần triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.

+ Đa dạng hoá sản phẩm và dịch vụ ngân hàng. Nên đa dạng hoá sản phẩm và tạo sự khác biệt sản phẩm để tạo nét riêng có của sản phẩm. Tạo sản phẩm cốt lõi để có khả năng cạnh tranh và chiếm tỷ trọng lớn trong các sản phẩm. Đa dạng hoá các hình thức huy động bằng các loại sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao và mang nhiều tiện ích cho khách hàng. Phát triển các sản phẩm tín dụng mới về đầu tư và quản lý tài sản.

Nâng cao chất lượng dịch vụ là trọng tâm trong hoạt động của ngân hàng. Đồng thời phải thực hiện quản trị chất lượng chặt chẽ. Chú trọng dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong đó phát triển dịch vụ cho vay tiêu dùng như cho vay thế chấp nhà, cho vay tín chấp, cho vay trả góp, cho vay thấu chi qua thẻ tín dụng ...

Không những duy trì và mở rộng các dịch vụ truyền thống mà phải thực hiện kinh doanh đa dịch vụ tài chính như quản lý tiền mặt, quản lý

danh mục đầu tư, tư vấn tài chính và đầu tư, quản lý tài sản theo uỷ quyền của khách hàng ...

Để đa dạng hoá sản phẩm và dịch vụ cần phải có thị trường, đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm và hệ thống công nghệ để phát triển sản phẩm mới.

- Nhóm giải pháp công tác khách hàng

+ Đối với khách hàng doanh nghiệp:

Xác định rõ khách hàng mục tiêu. Chú trọng các doanh nghiệp nhỏ và vừa để cung cấp dịch vụ trọn gói cho khách hàng này. Chú trọng đánh giá xếp loại khách hàng dựa vào nhiều nguồn thông tin khác nhau để xác định năng lực tài chính, năng lực quản lý, mức độ tín nhiệm của doanh nghiệp trên thị trường để có quyết định cho vay.

+ Đối với khách hàng cá nhân:

Xác định rõ khách hàng mục tiêu và ngành nghề mà ngân hàng cần tài trợ. Nên tạo thành nhóm khách hàng để tiếp thị các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Cần đơn giản thủ tục như rút ngắn thời gian giao dịch, giảm chi phí, xem lại qui trình phê duyệt. Thực hiện giờ giao dịch linh hoạt sao cho phù hợp với từng đối tượng khách hàng.

- Tăng cường hoạt động marketing

Cần chú trọng đến hoạt động marketing bởi vì đây là khâu quan trọng đưa các sản phẩm dịch vụ ra phục vụ khách hàng để góp phần phát triển thương hiệu ngân hàng. Sử dụng triệt để các phương tiện thông tin đại chúng để quảng cáo sản phẩm dịch vụ... Phong cách phục vụ thân thiện nhằm giữ chân khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Bên cạnh đó thì nên thường xuyên nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, dự báo đối thủ cạnh tranh để có chính sách phù hợp.

- Nhanh chóng hoàn thiện công nghệ hiện đại hoá ngân hàng

Vừa qua Agribank đã triển khai công nghệ hiện đại hoá ngân hàng bằng chương trình IPI-CAS trên toàn hệ thống. Chương trình này sẽ giúp ngân hàng giảm thiểu được các rủi ro có thể xảy ra trong vận hành cũng như rủi ro trong hoạt động tín dụng. Tuy nhiên, tính đến cuối năm 2007 thì mới triển khai thành công tại các thành phố lớn như Hà Nội, TP.HCM, Đà Nẵng... Do đó, cần thông suốt IPICAS trên toàn hệ thống đến các chi nhánh huyện và xã.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Để cạnh tranh và củng cố vị thế, Agribank cần một đội ngũ nhân viên giỏi. Vì thế cần xây dựng cán bộ chuyên sâu đối với từng lĩnh vực, từng sản phẩm dịch vụ. Thường xuyên đào tạo và đào tạo lại để đáp ứng nhu cầu hội nhập. Chính sách đãi ngộ hấp dẫn, chế độ khen thưởng cần phải thực hiện kịp thời, công khai và công bằng■

Bảng 1. Cơ cấu huy động vốn theo kỳ hạn qua các năm. ĐVT: Tỷ VND

	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
Tiền gửi không kỳ hạn	9.919	15.824	15.224
Tiền gửi có kỳ hạn dưới 12 tháng	11.333	13.802	29.721
Tiền gửi có kỳ hạn từ 12 tháng trở lên	23.782	35.634	37.658

Nguồn: NHNN&PTNT Việt Nam – Văn phòng đại diện khu vực miền Nam

Bảng 2. Dư nợ qua các năm

	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
Dư nợ (Tỷ VND)	28.843	46.763	61.343
Tốc độ tăng so với đầu năm (%)	20,3	62,2	21,2

Nguồn: NHNN&PTNT Việt Nam – Văn phòng đại diện khu vực miền Nam

Bảng 3. Nợ xấu qua các năm

	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
Nợ xấu (tỷ VND)	446	670,4	1.352
Nợ xấu/tổng dư nợ (%)	1,55	1,4	1,2

Nguồn: NHNN&PTNT Việt Nam – Văn phòng đại diện khu vực miền Nam

Tài liệu tham khảo:

1. TS. Nguyễn Minh Kiều, *Nghiệp vụ ngân hàng thương mại hiện đại*.
2. Báo cáo hoạt động kinh doanh của các chi nhánh NHNN&PTNT NĂM 2006, 2007, 2008.
3. Tổng hợp ý kiến một số chuyên gia của NHNN&PTNT.

Hình 1. Tăng trưởng nguồn vốn và dư nợ trong năm 2008

