

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HỒ VĂN TOÀN

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
NGÂN HÀNG SACOMBANK CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS. TS. LÊ THẾ GIỚI**

Phản biện 1: TS. NGUYỄN THÀNH LIÊM

Phản biện 2: TS. PHÙNG TẤN VIẾT

Luận văn đã được bảo vệ trước hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 09 tháng 3 năm 2013.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin – Học liệu , Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Trong xu thế hội nhập và toàn cầu hóa, sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt đặc biệt là thị trường tài chính. Các ngân hàng thương mại Việt Nam một mặt phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt của các ngân hàng thương mại và các tổ chức tài chính phi ngân hàng trong nước, mặt khác phải chịu sức ép cạnh tranh của các tổ chức tài chính nước ngoài với tiềm lực tài chính hùng mạnh.

Đến cuối năm 2011, các ngân hàng nước ngoài được đối xử như các ngân hàng Việt Nam thì các ngân hàng của Việt Nam sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ cạnh tranh này. Hiện nay, các ngân hàng đang khẩn trương thành lập, mở rộng quy mô hoạt động nhằm tạo thế đứng nhất định cho mình. Xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với đặc điểm cụ thể của từng ngân hàng nhằm tồn tại và phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh là nhu cầu cấp thiết đối với mỗi ngân hàng.

Với những lý do trên, tôi chọn đề tài: ***“Xây dựng chiến lược kinh doanh Ngân hàng Sacombank chi nhánh Đà Nẵng”*** để làm đề tài luận văn cao học của mình, điều này có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn kinh doanh.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận văn là nghiên cứu những vấn đề lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nhằm vận dụng vào việc xây dựng chiến lược kinh doanh Sacombank chi nhánh Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của luận văn là xây dựng chiến lược kinh doanh Ngân hàng Sacombank chi nhánh Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu: Luận văn giới hạn nghiên cứu xây dựng chiến lược kinh doanh của Ngân hàng Sacombank chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2012- 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

Ở đây, luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu cơ bản như tìm kiếm, thu thập số liệu thứ cấp có sẵn được lưu giữ bởi doanh nghiệp để phân tích, so sánh, đánh giá, hoặc thu thập số liệu sơ cấp bằng phương pháp điều tra chọn mẫu đối tượng cần nghiên cứu, phân tích dữ liệu, tổng hợp, thống kê.

5. Nội dung nghiên cứu của đề tài

Luận văn nghiên cứu được chia ra thành ba chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng chiến lược kinh doanh của ngân hàng Sacombank chi nhánh Đà Nẵng trong giai đoạn 2009 - 2011

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh tại ngân hàng Sacombank chi nhánh Đà Nẵng trong thời gian đến

6. Tổng quan tài liệu

- Một số giáo trình tham khảo:

1. PGS.TS Lê Thế Giới; TS Nguyễn Thanh Liêm; ThS Trần Hữu Hải, *Quản trị chiến lược, Nhà xuất bản thống kê (2007)*.

Trong tài liệu này luận văn nghiên cứu đã tham khảo và đưa vào cơ sở lý luận các nội dung:

- Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh mà công ty có thể sử dụng để khai thác các lợi thế cạnh tranh và cạnh tranh hiệu quả trong một ngành bao gồm: (1) chiến lược chi phí thấp nhất; (2) chiến lược khác biệt hóa sản phẩm; (3) chiến lược tập trung.

2. *Michel E. Porter (2009), Chiến lược cạnh tranh (Competitive Strategy), Nhà xuất bản trẻ, Người dịch : Nguyễn Ngọc Toàn (2009), xuất bản Thống kê.*

Trong tài liệu này luận văn tham khảo về nội dung của Mô hình năm tác lực cạnh tranh của Michel E. Porter: (1) Nguy cơ của đối thủ tiềm tàng; (2) Năng lực thương lượng của nhà cung cấp; (3) Năng lực thương lượng của người mua; (4) Đe dọa của sản phẩm thay thế; (5) Sự ganh đua của các công ty hiện có.

3. *PGS. TS Lê Thế Giới; TS. Nguyễn Xuân Lân; Ths. Võ Quang Trí; Ths. Đinh Thị Lệ Trâm; Ths. Phạm Ngọc Ái, Nhà xuất bản tài chính (2011).* Trong tài liệu này luận văn có tham khảo các nội dung sau: Phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu, gồm các nội dung: (1) Đo lường và dự báo nhu cầu của thị trường; (2) Phân đoạn thị trường; (3) Lựa chọn thị trường mục tiêu; (4) Định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu

- *Một số Luận văn có nội dung nghiên cứu liên quan đến đề tài:*

1. Nguyễn Quang Hưng (2010): “**Xây dựng chiến lược phát triển Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn – Hà Nội**”, luận văn thạc sỹ, Trường đại học kinh tế Đà Nẵng. Trong luận văn này tác giả đã vận dụng các lý thuyết liên quan đến việc xây dựng chiến lược cấp công ty nhằm xây dựng chiến lược phát triển cho SHB (Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội) giai đoạn từ năm 2010 đến 2015.

Trong phần xây dựng chiến lược và lựa chọn chiến lược tối ưu tác giả đã vận dụng công cụ: “**Ma trận phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi**”. Năng lực cốt lõi là một khả năng tạo giá trị trung tâm của một tổ chức – một kỹ năng cốt lõi.

2. Bùi Ngọc Lan (2008): “***Hoạch định chiến lược cho Ngân hàng đầu tư và phát triển Chi nhánh bắc Sài Gòn đến năm 2015***”, luận văn thạc sỹ, Trường đại học kinh tế Hồ Chí Minh. Tác giả vận dụng quan điểm của Fred R. David để xây dựng chiến lược cho đơn vị kinh doanh gồm có 3 giai đoạn: (i) giai đoạn thu thập và hệ thống hóa thông tin (giai đoạn này sử dụng 3 ma trận EFE, IFE và ma trận hình ảnh cạnh tranh nhằm tóm tắt và hệ thống hóa các thông tin để hình thành nên các chiến lược); (ii) giai đoạn kết hợp (sắp xếp, lựa chọn các yếu tố bên ngoài, các yếu tố nội bộ để đưa ra các chiến lược khả thi. Giai đoạn này sử dụng các ma trận: điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - thách thức (SWOT); ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE), ma trận chiến lược lớn; (iii) giai đoạn quyết định (giai đoạn này sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) nhằm quyết định xem chiến lược nào là tối ưu nhất cho doanh nghiệp).

3. Phạm Phú Phong (2007): “***Xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty cổ phần Đường Biên Hòa***”, luận văn thạc sỹ, Trường đại học kinh tế Đà Nẵng. Tác giả vận dụng các lý thuyết về Chiến lược cạnh tranh theo quan điểm của Michael E. Porter gồm có 3 chiến lược: (i) Chiến lược dẫn đầu chi phí thấp; (ii) Chiến lược khác biệt hóa; (iii) Chiến lược tập trung vào trọng điểm. Tuy nhiên khác với tác giả Bùi Thị Ngọc Lan, trong tiến trình xây dựng chiến lược kinh doanh

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.1.1. Đơn vị kinh doanh chiến lược - SBU

Đơn vị kinh doanh chiến lược – Strategic Business Unit (SBU) là một đơn vị kinh doanh nhưng phân biệt với các đơn vị khác bởi vì đơn vị này phục vụ một thị trường bên ngoài xác định.

1.1.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh hay chiến lược kinh doanh là tổng thể cam kết và hoạt động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những cặp sản phẩm – thị trường cụ thể.

1.1.3. Ý nghĩa và vai trò của chiến lược kinh doanh

1.2. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.2.1. Chiến lược chi phí thấp nhất

Chiến lược chi phí thấp là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh..

1.2.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Mục tiêu của chiến lược khác biệt hóa sản phẩm là để đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm (hàng hóa hay dịch vụ) mà được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài tính quan trọng.

1.2.3. Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu cho một phân khúc thị trường nào đó, được xác định thông qua yếu tố độc đáo, nổi

trội về tính chất, đặc điểm của sản phẩm hay yêu cầu, sở thích các nhóm khách hàng nhất định, sở thích của khách hàng.

1.2.4. Chiến lược đầu tư cấp đơn vị kinh doanh

Chiến lược đầu tư thiết lập giá trị và kiểu của các nguồn lực – nhân sự, chức năng, tài chính – phải được đầu tư để giành lợi thế cạnh tranh. Nhưng nó đòi hỏi phải tốn kém để phát triển và duy trì.

1.3. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.3.1. Xây dựng mục tiêu của đơn vị kinh doanh

Mục tiêu của đơn vị kinh doanh được chia ra các loại cơ bản sau đây: (1) mục tiêu chiến lược; (2) mục tiêu cụ thể

1.3.2. Phân tích và dự báo môi trường ngành kinh doanh

a. Nguy cơ đe dọa từ những đơn vị mới nhập ngành

b. Quyền lực thương lượng của người cung ứng

c. Quyền lực thương lượng của người mua

d. Nguy cơ đe dọa từ các dịch vụ và sản phẩm thay thế

e. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

1.3.3. Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp

a. Phân tích chiến lược hiện tại của đơn vị kinh doanh

- Để đánh giá đơn vị kinh doanh đang thực hiện chiến lược hiện tại tốt như thế nào, chúng ta cần phải đánh giá chiến lược mà đơn vị kinh doanh đang theo đuổi.

- Nếu đơn vị kinh doanh càng mạnh thì càng ít phải đặt vấn đề sửa đổi hoàn toàn chiến lược. Ngược lại, hiệu suất đơn vị kinh doanh kém thì cần phải đặt vấn đề đối với chiến lược hiện tại.

b. Phân tích nguồn lực

c. Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi phân biệt phải hội đủ những yếu tố sau để tạo

nên lợi thế cạnh tranh bền vững cho đơn vị kinh doanh:

+ Đánh giá: Năng lực rất đáng giá để khai thác những cơ hội hoặc trung hòa những đe dọa của môi trường.

+ Hiếm: Năng lực rất hiếm hoặc chỉ vài đơn vị kinh doanh có.

+ Khó bắt chước: Năng lực mà các đơn vị kinh doanh khác không thể xây dựng hay bắt chước, phát triển.

+ Khó thay thế: Những khả năng không thể thay thế được nếu không có chiến lược tương đương.

d. Phân tích chuỗi giá trị

Kết quả phân tích nội bộ sẽ giúp đơn vị kinh doanh nhìn rõ điểm mạnh, điểm yếu của mình trong mối quan hệ so với các đối thủ cạnh tranh.

1.3.4. Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

a. Phân đoạn thị trường

b. Đánh giá và lựa chọn thị trường mục tiêu

1.3.5. Định vị trên thị trường mục tiêu

1.3.6. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh tối ưu

a. Xây dựng các chiến lược kinh doanh tổng quát

- *Xây dựng chiến lược chi phí thấp*
- *Xây dựng chiến lược khác biệt hoá sản phẩm*
- *Xây dựng chiến lược tập trung*

b. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

- ❖ *Đánh giá các chiến lược xây dựng*
- ❖ *Lựa chọn chiến lược tối ưu*

1.3.7. Thực thi chiến lược

a. Thiết kế cơ cấu tổ chức

b. Hệ thống kiểm soát chiến lược:

c. Các giải pháp thực thi chiến lược

- Chính sách nhân sự
- Chính sách tổ chức và cơ cấu đơn vị kinh doanh
- Chính sách tài chính
- Chính sách marketing
- Chính sách nghiên cứu và phát triển

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương này, luận văn đã hệ thống những vấn đề lý luận về chiến lược. Đó là các khái niệm về chiến lược và xây dựng thực thi chiến lược.

Là cơ sở lý luận để phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và môi trường bên trong ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh và xây dựng thực thi chiến lược của Công ty.

Trong chương 1 định hướng về mặt cơ sở lý luận cho việc nhận dạng và phân tích chiến lược hiện tại và từ các nguồn lực và năng lực cốt lõi để xây dựng chiến lược và kiểm soát thực thi chiến lược của Công ty.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG SACOMBANK CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG TRONG GIAI ĐOẠN 2009 – 2011

2.1. CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA NGÂN HÀNG SACOMBANK CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG (SACOMBANK ĐÀ NẴNG) ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

2.1.1. Giới thiệu chung về Sacombank chi nhánh Đà Nẵng

a. Các thông tin chung về Sacombank chi nhánh Đà Nẵng

Tên gọi : NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN
THƯƠNG TÍN - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Trụ sở: 103-132 Bạch Đằng - Quận Hải Châu - TP Đà Nẵng.

Website: www.sacombank.com.vn

Logo:



b. Cơ chế hoạt động

❖ Thuận lợi:

– Ngân hàng Sacombank Đà Nẵng được Hội sở chính giao cho một số chỉ tiêu chủ yếu trên cơ sở định hướng phát triển chung và cụ thể tại địa phương như: chỉ tiêu huy động vốn, dư nợ cho vay, đơn giá tiền lương.

– Khi Sacombank Đà Nẵng thiếu vốn thì Hội sở điều chuyển vốn, khi chi nhánh huy động vốn vượt chỉ tiêu thì Hội sở chính sẽ điều chuyển vốn dư đi nơi khác và trả chi phí cho chi nhánh.

– Chi nhánh được tự chủ trong việc tuyển dụng lao động, được Hội sở chính hỗ trợ các phần mềm ứng dụng, được Hội sở tổ chức đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho CBCNV.

❖ *Khó khăn:*

– Hội sở chính không chế mức dư nợ tối đa cho khách hàng. Những khách hàng vượt quá quy định phải trình về Hội sở chính xem xét phê duyệt.

– Hiện nay, tại địa bàn Đà Nẵng có rất nhiều ngân hàng cạnh tranh gay gắt trên tất cả các lĩnh vực về: lãi suất, mạng lưới, sản phẩm, dịch vụ,...

c. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Sacombank Đà Nẵng

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực của Sacombank Đà Nẵng

a. Nguồn nhân lực

Ngân hàng Sacombank Đà Nẵng cho đến thời điểm cuối năm 2011 có tổng cộng 135 cán bộ công nhân viên với trình độ chuyên môn cao. Sacombank có chính sách nhân sự phù hợp nhằm thu hút và tạo điều kiện cho CBCNV phát huy hết khả năng.

b. Nguồn vốn và dư nợ

– Đến ngày 31/12/2011, tổng nguồn vốn chiếm 3,33% và dư nợ chiếm 4,26% so với tất cả các tổ chức tín dụng trên địa bàn Đà Nẵng.

c. Về cơ sở hạ tầng

– Nhìn chung về cơ sở vật chất trụ sở được xây dựng khang trang hiện đại, tạo được sự tin tưởng và hình ảnh thương hiệu cho Sacombank.

d. Về mạng lưới phân phối

– Với 01 hội sở của chi nhánh, 05 các PGD và 16 máy ATM nằm ở các vị trí trung tâm, đông dân cư tạo thuận lợi cho khách hàng đến giao dịch cũng như quảng bá thương hiệu Sacombank đến với

người tiêu dùng. Tuy nhiên, số lượng các PGD và ATM còn rất khiêm tốn chưa thể cạnh tranh với nhiều đối thủ trên địa bàn Đà Nẵng.

2.2. THỰC TRẠNG THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CHI NHÁNH SACOMBANK ĐÀ NẴNG THỜI GIAN QUA

2.2.1. Sứ mệnh, mục tiêu

Là chi nhánh cấp 1 của Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín, do vậy “Sứ mệnh” và “mục tiêu” của Sacombank Đà Nẵng không thể tách rời khỏi “Sứ mệnh” và “mục tiêu” của Hội sở chính.

a. Sứ mệnh

“Tối đa hóa giá trị cho khách hàng, nhà đầu tư và đội ngũ nhân viên, đồng thời thể hiện cao nhất trách nhiệm xã hội đối với cộng đồng”.

b. Mục tiêu

❖ Mục tiêu chung:

“Trở thành Ngân hàng bán lẻ hiện đại đa năng hàng đầu khu vực”

❖ Mục tiêu cụ thể:

- Mở rộng mạng lưới giao dịch có mặt trên tất cả các quận và huyện thuộc địa bàn thành phố Đà Nẵng.

- Giữ vị trí hàng đầu trong nhóm sản phẩm dịch vụ dành cho phân khúc thị trường là khách hàng cá nhân.

- Tăng trưởng nguồn vốn huy động hàng năm từ 20% đến 35%

- Tăng dư nợ hàng năm từ 18% đến 25%

- Giữ tỷ lệ nợ xấu dưới 5%

2.2.2. Môi trường bên ngoài

a. Môi trường vĩ mô:

b. Phân tích môi trường ngành

- + Đối thủ cạnh tranh cùng ngành:
- + *Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:*
- + *Dịch vụ thay thế*
- + *Năng lực thương lượng của nhà cung cấp:*
- + *Năng lực thương lượng của người mua:*

2.2.3. Phân tích môi trường bên trong của Sacombank Đà Nẵng

- a. Năng lực về nhân sự:**
- b. Năng lực về mạng lưới:**
- c. Nguồn lực về công nghệ thông tin:**
- d. Nguồn lực về Marketing, bán hàng:**
- e. Nguồn lực tài chính:**
- d. Các sản phẩm dịch vụ:**
- e. Kết quả hoạt động kinh doanh:**
- f. Nguồn lực nghiên cứu phát triển:**

2.2.4. Lựa chọn chiến lược của Ngân hàng Sacombank chi nhánh Đà Nẵng

- a. Đối với môi trường kinh doanh**
- b. Đối với các nguồn lực**

2.2.5. Thực thi chiến lược

- a. Thiết kế cấu trúc chiến lược**
- b. Thiết kế hệ thống kiểm tra kiểm soát**
- c. Các giải pháp đã thực hiện**

2.3. ĐÁNH GIÁ NHỮNG ƯU ĐIỂM, TỒN TẠI TRONG CÔNG TÁC KINH DOANH SACOMBANK ĐÀ NẴNG HIỆN NAY

2.3.1. Ưu điểm

Phù hợp với thực trạng của Sacombank Đà Nẵng trong những năm qua thể hiện ở kết quả hoạt động kinh doanh. Vì vậy, chiến lược tăng trưởng tập trung có thể tập trung được các nguồn lực và năng

lực của mình vào một hoạt động thể mạnh là các sản phẩm huy động và cho vay.

2.3.2. Những tồn tại

Bỏ mất đi các cơ hội tạo lập giá trị và sinh ra lợi nhuận từ các hoạt động khác như: Các sản phẩm dịch vụ, kinh doanh ngoại hối, ...

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, luận văn đã tìm hiểu, trình bày tổng quan tình hình sản xuất kinh doanh, phân tích nguồn lực và thực trạng công tác xây dựng và quản lý thực hiện chiến lược tại ngân hàng Sacombank Đà Nẵng. Là đơn vị mà tác giả chọn để xây dựng chiến lược kinh doanh trong thời gian tới.

Là đơn vị có đầy đủ các thế mạnh về thương hiệu, khả năng quản lý, con người, công nghệ ... nên có sức mạnh cạnh tranh với các ngân hàng khác trong cùng ngành.

Việc xây dựng và thực hiện chiến lược : Tập trung vào các sản phẩm chính của ngân hàng là sản phẩm tín dụng và sản phẩm cho vay đã góp phần làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, môi trường kinh doanh luôn luôn có những biến động không được thuận lợi cho chiến lược hiện tại. Do đó ngân hàng cần phải xây dựng một chiến lược mới phù hợp hơn cho giai đoạn phát triển trong thời gian tới. Từ những nhìn nhận và phân tích, tác giả làm rõ những vấn đề được và chưa được của các chiến lược hiện tại. Từ đó đưa ra các nhận xét để làm cơ sở xây dựng lại chiến lược.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGÂN HÀNG SACOMBANK CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG TRONG THỜI GIAN ĐẾN

3.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU KINH DOANH ĐẾN NĂM 2015

3.1.1. Mục tiêu chung

3.1.2. Mục tiêu cụ thể đến năm 2015

3.2. PHÂN TÍCH VÀ DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

3.2.1. Yếu tố vĩ mô

a. Nhóm các yếu tố kinh tế

b. Nhóm các yếu tố chính trị pháp luật

c. Nhóm các yếu tố khoa học – công nghệ

d. Nhóm các yếu tố nhân khẩu học

e. Nhóm các yếu tố môi trường văn hoá, xã hội

3.2.2. Phân tích môi trường cạnh tranh ngành Ngân hàng

a. Đối thủ cạnh tranh cùng ngành

Số lượng các tổ chức tín dụng trên địa bàn thành phố Đà Nẵng tăng trong 3 năm 2009 – 2011, cụ thể: Năm 2009 là 51, năm 2010 là 55 và đến 31/12/2011 đã có 58 TCTD trên địa bàn với các nhóm có các đặc trưng khác nhau. Cạnh tranh rất khốc liệt trên thị trường.

b. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Các tập đoàn kinh tế lớn trong nước đã và đang mở rộng kinh doanh qua lĩnh vực ngân hàng, cùng với xu thế đó với việc mở cửa nền kinh tế đang thu hút rất nhiều các tổ chức tài chính nước ngoài.

Tuy nhiên, Đối thủ tiềm tàng này chịu rất nhiều rào cản từ cơ chế quản lý nhà nước, ngân hàng nhà nước và các rào cản khác của thị trường.

c. Dịch vụ thay thế

Tại thị trường Đà Nẵng hiện nay có các công ty như Prudential, AIA, Manulife, Acelife, Catheylife, ... đang tung ra nhiều sản phẩm bảo hiểm nhân thọ rất hấp dẫn khách hàng. Dịch vụ đầu tư sản xuất và bao tiêu sản phẩm. Trên thị trường chợ đen cũng có các sản phẩm, dịch vụ giống ngân hàng như nhận tiền gửi, cho vay, chuyển tiền với thủ tục đơn giản gần gũi với người lao động có trình độ thấp, ngại giao dịch giấy tờ với ngân hàng.

d. Năng lực thương lượng của nhà cung cấp

Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp các công dụng cụ tại Đà Nẵng trong thời gian tới không cao. Vì hoạt động này tại Đà Nẵng có rất nhiều nhà cung cấp, chất lượng sản phẩm thì hầu như được tiêu chuẩn hóa.

e. Năng lực thương lượng của người mua

Thời gian tới, Đà Nẵng đã có nhiều ngân hàng thương mại và hệ thống mạng lưới của các ngân hàng thương mại được phát triển mạnh mẽ, sản phẩm dịch vụ đa dạng, tiện lợi, đa năng hơn. Chính vì vậy năng lực thương lượng của người mua lớn, khách hàng yêu cầu chất lượng dịch vụ ngân hàng ngày càng cao, giá thấp.

3.2.3. Phân tích môi trường nội bộ

a. Nguồn lực hữu hình

Nguồn lực tài chính:

Kết quả hoạt động kinh doanh (2009 -2011) của ngân hàng qua các năm điều có lãi, năm sau cao hơn năm trước (lợi nhuận trước thuế). Tổng nguồn vốn huy động năm sau cao hơn năm trước, càng ngày Sacombank Đà Nẵng càng ít phụ thuộc vào nguồn vốn điều chuyển từ ngân hàng mẹ. Dư nợ tín dụng bình quân tăng qua các năm và có tính ổn định, bền vững. Tỷ lệ nợ xấu có xu hướng giảm và thấp

hơn rất nhiều mức trung bình ngành (trong năm 2011 tỷ lệ nợ xấu là 3,4%), quản trị rủi ro của ngân hàng rất tốt.

Nguồn lực cơ sở vật chất, vị trí địa lý: Số lượng các PGD và ATM còn rất khiêm tốn chưa thể cạnh tranh với nhiều đối thủ trên địa bàn Đà Nẵng.

Cơ cấu tổ chức của đơn vị kinh doanh

Kỹ thuật công nghệ: Sacombank sử dụng các công nghệ hiện đại tiên tiến vào bậc nhất trong các ngân hàng có mặt tại Việt Nam hiện nay.

b. Nguồn lực vô hình

+ ***Nguồn nhân lực:*** Nguồn nhân sự năm 2011 tăng 105,5% so với năm 2010 (tương ứng 7 người). Chất lượng nguồn nhân lực được cải thiện theo chiều hướng cải thiện trình độ học vấn và chuyên môn.

+ Danh tiếng, thương hiệu Sacombank

Trong những năm vừa qua, Sacombank được các tổ chức ghi nhận qua các giải thưởng:

- “Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam” các năm 2010, và 2011
- Cờ dẫn đầu các phong trào thi đua do Ngân hàng Nhà Nước Việt Nam trao tặng năm 2008
- “Ngân hàng có dịch vụ ngoại hối tốt nhất năm 2009, 2010, 2011”.
- “Ngân hàng quản lý tiền mặt tốt nhất”.
- “Ngân hàng có cơ cấu quản lý chặt chẽ và hoạt động quan hệ với nhà đầu tư tốt nhất năm 2011”.
- Ngân hàng thanh toán quốc tế tốt nhất
- Ngân hàng tiêu biểu nhất năm 2011

c. Phân tích năng lực cốt lõi.

Một năng lực cốt lõi phải đảm bảo đủ 4 tiêu chuẩn. Qua bảng

phân tích năng lực cốt lõi của Sacombank Đà Nẵng ta có thể xác định được 2 nguồn lực được nhận diện là năng lực cốt lõi đó là nguồn nhân lực trẻ đầy nhiệt huyết với trình độ cao, Thương hiệu được nhiều người biết đến và được đánh giá là thương hiệu mạnh.

d. Khả năng phát triển của Sacombank Đà Nẵng

3.3. PHÂN ĐOẠN VÀ LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

3.3.1. Phân đoạn thị trường

3.3.2. Đánh giá các phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu

a. Đánh giá các phân đoạn

b. Thị trường mục tiêu

Là tất cả các khách hàng cá nhân/doanh nghiệp có nhu cầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đa năng, hiện đại, trọn gói có mặt tại thành phố Đà Nẵng.

3.4. ĐỊNH VỊ SACOMBANK ĐÀ NẴNG TRÊN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Là ngân hàng có dịch vụ đa năng với công nghệ hiện đại có mạng lưới giao dịch sâu rộng trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

3.5. THIẾT KẾ VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

3.5.1. Xây dựng các phương án chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở phân tích cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu kết hợp với sứ mệnh và mục tiêu của Sacombank Đà Nẵng trên đây có thể thực hiện các phương án chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược sau:

a. Chiến lược dẫn đầu về chi phí

Qua phân tích năng lực cốt lõi ta thấy được lợi thế và hạn chế của Sacombank Đà Nẵng nếu thực hiện chiến lược dẫn đạo chi phí như sau:

+ *Lợi thế của chiến lược dẫn đầu về chi phí:*

- So với các đối thủ cùng ngành, với đội ngũ CBCNV có trình độ chuyên môn cao, tác phong làm việc nhiệt tình, chuyên nghiệp là một lợi thế để tiết giảm chi phí cho khách hàng cùng như bản thân ngân hàng.

- Thương hiệu Sacombank đã đi sâu vào tâm trí của khách hàng, nên khách hàng có thể sẵn sàng từ bỏ cơ hội có lãi suất cao hơn để đến với Sacombank.

- Với thị phần khá lớn trong tỷ trọng huy động và cho vay tại Đà Nẵng nên Sacombank Đà Nẵng có thể hạ lãi suất tiền vay, tăng lãi suất tiền gửi để tăng cạnh tranh cho thị trường mục tiêu mà vẫn đảm bảo được hiệu quả kinh doanh.

+ *Bất lợi của chiến lược dẫn đầu về chi phí:*

- Việc áp dụng chiến lược dẫn đạo chi phí có thể gây tổn hại cho Sacombank Đà Nẵng nếu các đối thủ cạnh tranh có khả năng cung ứng dịch vụ với mức chi phí thấp hơn bằng nhiều cách như: áp dụng các công nghệ mới hay cạnh tranh từ tiết kiệm lao động.

- Thị trường luôn tiềm ẩn những đối thủ tiềm ẩn trong thời gian trung hạn là các ngân hàng nước ngoài, với các năng lực sẵn có, nên họ có thể bắt chước một cách nhanh chóng.

- Sự cắt giảm chi phí có thể ảnh hưởng đến nhu cầu (Vi chất lượng thấp hơn, sản phẩm ít chức năng hơn).

- Chiến lược này còn rủi ro hơn khi Sacombank Đà Nẵng chú tâm vào việc giảm chi phí thì nó có thể mất đi sự nhìn nhận về những thị hiếu, sở thích của khách hàng và từ đó tác động đến nhu cầu của khách hàng và dần xa rời và mất khách hàng.

b. Chiến lược khác biệt hóa

+ *Những lợi thế của chiến lược khác biệt hoá:*

- Phong cách phục vụ, quy trình phục vụ tận tình chu đáo, sự đa

dạng của các sản phẩm, dịch vụ của Sacombank Đà Nẵng có tính khác biệt so với các ngân hàng khác. Từ đó góp phần tạo nên sự trung thành với thương hiệu và hình ảnh của Sacombank.

+ *Bất lợi của chiến lược khác biệt hoá:*

- Sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng bao gồm các sản phẩm tính dụng, nhóm sản phẩm thẻ, nhóm sản phẩm tiền gửi, nhóm sản phẩm bảo lãnh, ... Các sản phẩm này hầu như ngân hàng nào cũng có, nếu muốn độc đáo hơn thì phải tốn rất nhiều chi phí nghiên cứu phát triển và thay đổi quy trình phục vụ trong giai đoạn này là không khả thi vì nhiều yếu tố bên ngoài ngân hàng đang có tác động tiêu cực.

c. Chiến lược tập trung

+ *Các lợi thế của chiến lược tập trung:*

- Qua phân tích đánh giá thực trạng và chiến lược của ngân hàng trong thời gian qua cho thấy Sacombank Đà Nẵng đang có một lợi thế là các sản phẩm cho vay và huy động từ phân khúc thị trường cá nhân và doanh nghiệp mà chưa quan tâm đến các dịch vụ đi kèm theo sản phẩm.

+ *Các bất lợi của các chiến lược tập trung:*

- Khe hở thị trường của Sacombank có thể mất do sự thay đổi thị hiếu của khách hàng.

- Các Ngân hàng theo đuổi chiến lược khác biệt sẽ cạnh tranh trong một khe hở thị trường của Sacombank Đà Nẵng theo chiến lược tập trung.

- Bỏ qua rất nhiều cơ hội để kinh doanh có hiệu quả hơn trong thời gian tới.

3.5.2. Lựa chọn chiến lược

a. Cơ sở để lựa chọn

- Phải tận dụng được cơ hội Sacombank là một thương hiệu

mạnh, là một trong 4 NHTMCP lớn nhất tại Việt Nam hiện nay được rất nhiều tổ chức và khách hàng đánh giá rất cao.

Phải phù hợp với chiến lược phát triển trong trong giai đoạn 2010 – 2020 của Hội sở Sacombank: “ Nâng cao năng lực cạnh tranh; gia tăng hiệu quả các lĩnh vực hoạt động; tạo sự chuyển biến mạnh mẽ về lĩnh vực 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”.

- Phải phù hợp với chiến lược phát triển của Ngành ngân hàng giai đoạn 2010 – 2020.

b. Phương án chiến lược cần thực hiện.

Phương án được lựa chọn phải đáp ứng được các mục tiêu, phải tận dụng được cơ hội từ môi trường vĩ mô và vi mô. Khai thác được các điểm mạnh và giảm thiểu được những đe dọa. Mặt khác phương án được lựa chọn phải đảm bảo khai thác tối đa năng lực cốt lõi của Sacombank Đà Nẵng. Do đó, đề tài đề xuất lựa chọn chiến lược kinh doanh cho Sacombank Đà Nẵng đến năm 2015 là ***Chiến lược dẫn đạo chi phí.***

3.6. THỰC THI CHIẾN LƯỢC

3.6.1. Về cơ cấu tổ chức quản lý

- Tổ chức lại các phòng ban trong chi nhánh, bố trí lại nhân sự cho phù hợp với tính chất của công việc.

- Định biên lại nhân sự ở các phòng ban căn cứ trên khối lượng và chất lượng công việc ở từng vị trí và từng PGD. Nghiên cứu lại các chỉ tiêu kinh về doanh thu, lợi nhuận, số lượng khách hàng hiện có để xem xét điều chuyển các nhân sự chuyên môn từ nơi không nhiều việc phát sinh đến các điểm giao dịch có lượng khách hàng và nghiệp vụ phát sinh nhiều hơn.

3.6.2. Về chính sách phát triển nguồn nhân lực

- Áp dụng bảng phân công công việc cho từng loại công việc như Ban giám đốc, trưởng phó phòng chuyên môn, cán bộ tín dụng, cán bộ kế toán,... Bảng phân công công việc phải thể hiện được các tiêu chí cơ bản gắn với nhiệm vụ, trách nhiệm của từng loại công việc.

- Thực hiện khoán chi tiêu hàng tháng đến từng bộ phận và CBCNV.

- Công tác thi đua khen thưởng phải công khai, minh bạch rõ ràng, đúng người đúng việc để tạo được động lực cho CBCNV hoàn thành vượt mức kế hoạch.

- Tổ chức thử nghiệm và rút kinh nghiệm cho cơ chế giao dịch một cửa nhằm giảm bớt thời gian, ít gây phiền hà cho khách hàng.

- Tổ chức các lớp học cho CBCNV để cập nhật kiến thức nâng cao chuyên môn nghiệp vụ

- Tổ chức thi cán bộ giỏi theo từng chuyên đề để tạo phong trào thi đua và động lực cho họ phát huy hết năng lực bản thân.

- Tổ chức các cuộc vui chơi, sinh hoạt nhóm một cách hợp lý để CBCNV có cơ hội gần gũi, chia sẻ các tâm tư nguyện vọng và làm việc nhóm hiệu quả hơn.

- Có chế độ đãi ngộ phù hợp với đội ngũ cán bộ có trình độ và năng suất lao động cao

- Thực hiện tốt công tác kiểm tra, kiểm soát, thường xuyên giáo dục đạo đức nghề nghiệp là cho CBCNV hiểu được văn hóa của Sacombank, có tâm huyết với công việc, yêu ngành yêu nghề và làm giảm rủi ro do cán bộ ngân hàng gây ra.

3.6.3. Về chính sách Marketing

Chi nhánh phải nắm bắt kịp thời các chỉ đạo, hướng dẫn của Hội sở chính trong việc mở rộng và nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch

vụ, đặc biệt sản phẩm mới có tính chất thời cơ để chủ động trong việc tổ chức thực hiện. Trong giai đoạn hiện nay bên cạnh tập trung khai thác các sản phẩm dịch vụ cốt lõi là tín dụng thì phải quan tâm tới các dịch vụ: thanh toán, bảo lãnh, thanh toán tiền hóa đơn qua điện thoại, thu hộ phí bảo hiểm,....

Nghiên cứu và tiến hành mở các điểm giao dịch về các trung tâm đông dân cư tại các huyện của thành phố như: Hòa Minh, Hòa Phước, Mở rộng mạng lưới PGD về các vị trí đông dân cư và một số khu dân cư mới, đây là các khu vực đang được thành phố ưu đãi về các chính sách thuế, chính sách đầu tư.

Tận dụng tối đa năng lực cốt lõi là thương hiệu Sacombank và nguồn nhân lực trẻ có trình độ chuyên môn cao, khả năng giảm chi phí đầu vào để tính toán lại các mức lãi huy động, lãi cho vay, phí dịch vụ trên cơ sở các quy định chung của NHNH, các quy định của Hội sở nhằm thu hút khách hàng đến với Sacombank ngày càng nhiều và gắn bó bền vững hơn.

Tăng cường chuyển tải đến công chúng bằng tờ rơi giới thiệu tính năng của các sản phẩm, dịch vụ một cách ngắn gọn dễ hiểu cho đại đa số khách hàng, tránh tình trạng dùng từ chuyên ngành quá nhiều gây sự khó hiểu cho một số lượng khách hàng như hiện nay.

Thông qua chính CBCNV truyền tải thông tin một cách nhanh chóng đến các khách hàng hiện hữu các sản phẩm mới, các ưu đãi mới của Sacombank để khách hàng ngày càng hài lòng và gắn bó hơn với ngân hàng.

Định kỳ tổ chức hội nghị khách hàng, thông qua kênh tiếp xúc trực tiếp này, Sacombank Đà Nẵng có thể tìm hiểu thêm về nhu cầu của khách hàng cũng như nhận được các đánh giá về cách phục vụ, chất lượng sản phẩm dịch vụ mà Sacombank Đà Nẵng cung cấp. Từ

đó có căn cứ để đưa ra các cải thiện giúp Sacombank phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong luận văn, chương 3 tập trung nghiên cứu, xây dựng chiến lược kinh doanh ngân hàng Sacombank chi nhánh Đà Nẵng đến năm 2015.

Tác giả xác định cho Sacombank Đà Nẵng những mục tiêu mà ngân hàng cần đạt được.

Từ những thu thập, phân tích các tác động môi trường, nhận dạng các nguồn lực, xác định năng lực cốt lõi là nguồn nhân lực và thương hiệu để làm cơ sở xây dựng chiến lược.

Lĩnh vực ngân hàng luôn là môi trường cạnh tranh sôi động nên ngân hàng luôn có những đối thủ cạnh tranh vì vậy Sacombank Đà Nẵng phải hiểu rõ về các thế mạnh yếu của các đối thủ để có chiến lược kinh doanh nhằm hạn chế sự cạnh tranh không ảnh hưởng lớn đến kết quả sản xuất kinh doanh.

KẾT LUẬN

Với giới hạn của đề tài tác giả đi sâu phân tích thực trạng thực hiện chiến lược kinh doanh hiện tại, thực trạng công tác xây dựng chiến lược, môi trường tác động, xác định năng lực cốt lõi. Trên cơ sở đó đề xuất định hướng chiến lược kinh doanh và các giải pháp hỗ trợ thực thi chiến lược phù hợp với tiềm lực của Sacombank Đà Nẵng.

Luận văn đã hoàn thành nội dung:

Một là: Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh .

Hai là: Phân tích tình hình thực hiện chiến lược kinh doanh và thực trạng công tác xây dựng chiến lược kinh doanh của ngân hàng trong thời gian qua.

Ba là: Xây dựng định hướng chiến lược kinh doanh trong thời gian đến.

Bốn là: Đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược và kiến nghị với nhà nước và ngân hàng nhà nước trong thời gian đến