

Giới thiệu ngân hàng Á Châu

Tên đầy đủ DN: NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Á CHÂU

Tên viết tắt DN: ACB

Trụ sở: 442 NGUYỄN THỊ MINH KHAI QUẬN 3 TP HCM

Ngày tháng năm thành lập: 20/4/1993

Loại hình DN: công ty cổ phần

Tel: (848) 3929 0999 Fax: (848) 3839 9885

Website: www.acb.com.vn

Ngành nghề kinh doanh của DN (theo giấy chứng nhận đăng ký số ...):

(Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 059067 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP.Hồ Chí Minh cấp cho

đăng ký lần đầu ngày 19/05/1993, đăng ký thay đổi lần thứ 09 ngày 23/02/2006

Xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược (SBU):

- 1- Huy động vốn (nhận tiền gửi của khách hàng) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng
- 2- Sử dụng vốn (cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn liên doanh) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng
- 3- Các dịch vụ trung gian (thực hiện thanh toán trong và ngoài nước, thực hiện dịch vụ ngân quỹ, chuyển tiền kiều hối và chuyển tiền nhanh, bảo hiểm nhân thọ qua ngân hàng.
- 4- Kinh doanh ngoại tệ và vàng.
- 5- Phát hành và thanh toán thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ.

Tầm nhìn, Sứ mạng kinh doanh của DN:

Tầm nhìn chiến lược: Ngân hàng Á Châu luôn phấn đấu là ngân hàng thương mại bán lẻ hàng đầu Việt Nam, hoạt động năng động, **sẵn phẩm** phong phú, **kênh phân phối** đa dạng, **công nghệ** hiện đại, kinh doanh **an toàn hiệu quả**, **tăng trưởng** bền vững, đội ngũ **nhân viên** có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao

Sứ mạng kinh doanh: chứng minh rằng ngân hàng Việt Nam có thể kinh doanh giỏi trên lĩnh vực tài chính, đứng vững và đương đầu trong cạnh tranh khu vực

Một số chỉ tiêu tài chính cơ bản:**Đơn vị: triệu đồng.**

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
Tổng doanh thu	4.538.134	10.497.846	9.613.889
Doanh thu thuần	1.311.106	2.728.257	2.800.528
Lợi nhuận trước thuế	2.126.815	2.560.580	2.838.164
Lợi nhuận sau thuế	1.760.008	2.210.682	2.201.204
Tổng tài sản	85.391.681	105.306.130	167.881.047
Tổng nguồn vốn	85.391.681	105.306.130	167.881.047
ROE	44.49%	31.53%	24.63%
ROA	2.71%	2.32%	1.61%

1. Phân tích môi trường bên ngoài ngân hàng***1.1 Tác động của nhân tố vĩ mô******1.1.1 Nhân tố kinh tế***

Việt Nam (VN) bước vào năm 2010 với một số thành quả kinh tế tăng trưởng kinh tế năm 2009 là 5,3% (so với mức trung bình của thế giới là -0,8%), lạm phát 6,5% (so với mức 19,9% năm 2008), thâm hụt tài khoản vãng lai 7,8% (so với năm 2008 là 11,9% GDP). Tuy nhiên, các thách thức vĩ mô của VN cũng không phải là nhỏ.

Kinh tế VN 9 tháng đầu năm 2010: Tăng trưởng kinh tế đã có bước bứt phá tốc độ tăng trưởng kinh tế theo quý (so với cùng kỳ năm trước) liên tục tăng và ở mức cao hơn đáng kể so với cùng kỳ. Tính chung 9 tháng đầu năm, tăng trưởng kinh tế của VN đạt 6,52%, cao hơn gần 2 điểm % so với mức 4,6% cùng kỳ năm 2009.

Tốc độ tăng giá (chỉ số giá tiêu dùng) cũng được kiểm soát chặt chẽ. Từ mức tương đối cao trong các tháng 1, 2/2010, tương ứng là 1,2% và 2% thì chỉ số giá tiêu dùng đã được kéo xuống mức khá thấp và ổn định trong

các tháng tiếp theo trước khi vọt lên mức 1,31% vào tháng 10. Trong 11 tháng qua (từ 1/12/2009 đến nay 10/2010) Ngân hàng Nhà nước đã giữ mức lãi suất cơ bản ổn định ở 8%/năm, lãi suất thương mại duy trì mức tối đa là 12%/năm. Thu nhập bình quân đầu người liên tục tăng qua các năm 2008: 1024 USD/người, năm 2009 khoảng 1100 USD/người.

Các điều kiện kinh tế bên ngoài cũng có nhiều điểm tích cực. Dự báo tăng trưởng kinh tế thế giới vào khoảng 3,9% (so với mức -0,8% năm 2009) và tiếp tục tăng ở mức 4,3% năm 2011. Với một nền kinh tế có độ mở lớn như VN, các điều kiện kinh tế thế giới có ảnh hưởng quan trọng đối với triển vọng của VN.

1.1.2. Nhân tố chính trị - pháp luật:

Môi trường chính trị Việt được đánh giá là ổn định so với các nước trong khu vực và trên thế giới, là một trong những điểm mạnh để thu hút đầu tư nước ngoài, tạo điều kiện cho ngành tài chính – ngân hàng mở rộng và phát triển ổn định.

Tại Việt Nam, sự phát triển của nền kinh tế nói chung và của hệ thống tài chính nói riêng đã đặt ra yêu cầu có quy định cụ thể hơn về trách nhiệm, thẩm quyền của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) là Ngân hàng trung ương và các cơ quan liên quan trong việc hoạch định và thực thi chính sách tiền tệ. Bên cạnh đó, đáp ứng sự phát triển của nền kinh tế, nhiều văn bản mới đã được ban hành trong thời gian qua; nhiều chủ trương, chính sách và định hướng đổi mới của Đảng và Nhà nước về hoạt động ngân hàng nói chung và NHNN nói riêng đã được ban hành, nên cần có hệ thống văn bản pháp luật ngân hàng đồng bộ, thống nhất, tạo cơ sở pháp lý để thể chế hoá các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, đồng thời tạo điều kiện đẩy nhanh cải cách, đổi mới về tổ chức và hoạt động của NHNN.

Trong bối cảnh ở mở cửa và khủng hoảng tài chính toàn cầu, Chính phủ đã có những quyết sách về kinh tế vĩ mô trong nước, hướng tới sự ổn định, đồng thời vẫn tiếp tục hỗ trợ các khu vực còn khó khăn của nền kinh tế.

Chính sách tiền tệ được điều chỉnh theo hướng thận trọng hơn: chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng cho cả năm là 25% (so với mức tăng thực tế là gần 40% năm 2009); cung tiền M2 tăng khoảng 20–22% (so với mức tăng là 29%

năm 2009); thực hiện điều chỉnh tăng lãi suất chiết khấu, lãi suất tái cấp vốn; xoá bỏ hỗ trợ lãi suất ngắn hạn...

Chính sách tài khoá: quán triệt quan điểm điều hành chính sách tài khoá thận trọng, giảm bội chi NSNN, lành mạnh hoá nền tài chính quốc gia; thực hiện đúng các chính sách miễn, giảm thuế cho các doanh nghiệp và cá nhân đã thực hiện trong năm 2009 ...

Với Quyết định 131, thời gian kéo dài đến hết quý I/2010, mức hỗ trợ lãi suất từ 4%/năm hạ xuống còn 2%. Đây được coi là thách thức đối với lĩnh vực tài chính - ngân hàng năm 2010: tăng trưởng tín dụng của các ngân hàng trong năm tới không còn được hưởng lợi từ chính sách hỗ trợ lãi suất, kích cầu.

1.1.3 Nhân tố công nghệ

Kỹ thuật - công nghệ tại VN ngày càng phát triển dần bắt kịp với các nước phát triển trên thế giới. Hệ thống kỹ thuật – công nghệ của ngành ngân hàng ngày càng được nâng cấp và trang bị hiện đại. Việc tăng cường ứng dụng công nghệ hiện đại vào lĩnh vực tài chính ngân hàng đã tạo điều kiện cho sự ra đời hàng loạt dịch vụ: Internet Banking, Home Banking, SMS Banking, Mobile Banking và Ví điện tử...Á Châu cũng như các ngân hàng khác đã áp dụng các công nghệ này phục vụ trong hoạt động của ngân hàng.

Hệ thống ngân hàng đang phát triển và ngày càng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau bằng việc liên kết với nhau tạo nên một hệ thống. Việc kết nối hệ thống ATM, POS thành một hệ thống thống nhất trên toàn quốc được triển khai tích cực, trong đó 03 liên minh thẻ Banknet – VNBC – Smartlink đã kết nối liên thông 10 thành viên là ngân hàng thương mại có số lượng thẻ phát hành chiếm 87% tổng số thẻ phát hành của các tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán và 75% số lượng ATM trên toàn quốc. điều này thực hiện được là nhờ trình độ khoa học công nghệ ngày càng phát triển. các dịch vụ ngân hàng cũng được hoàn thiện để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng như dịch vụ thanh toán, dịch vụ rút tiền, dịch vụ trả lương,...hiện nay các ngân hàng rất quan tâm tới việc phát triển cơ sở hạ tầng ngành ngân hàng nhằm hiện đại hóa dịch vụ ngân hàng, thanh toán ngân hàng. Đây là mối quan tâm lớn nhất của toàn bộ hệ thống ngân hàng Việt Nam nhằm tăng

cường tính liên kết toàn hệ thống, hiện đại hóa dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh để thu hẹp khoảng cách với các quốc tế.

1.1.4 Nhân tố văn hóa-xã hội

Cùng với việc phát triển kinh tế ổn định, xã hội Việt Nam cũng có nhiều chuyển biến rõ nét, dân trí phát triển cao, đời sống người dân ngày càng được cải thiện. Nhu cầu người dân quan tâm đến việc thanh toán qua ngân hàng, và các sản phẩm dịch vụ tiện ích khác do ngân hàng cung cấp ngày càng tăng.

Ở Việt Nam vẫn chưa có văn hóa sử dụng các sản phẩm – dịch vụ ngân hàng. Tiền mặt vẫn được sử dụng nhiều, phần lớn các giao dịch thanh toán của khu vực dân cư và một số DNNVV vẫn dùng tiền mặt. Các giao dịch thanh toán trong khu vực dân cư phần lớn vẫn sử dụng tiền mặt. Ngay cả thành thị, nơi có điều kiện thuận lợi cho việc phát triển TTKDTM như tại các siêu thị, trung tâm mua sắm, giải trí, khách sạn, nhà hàng, khu du lịch... việc sử dụng tiền mặt vẫn còn phổ biến. Các hộ gia đình vẫn phải trả tiền điện, nước, điện thoại, cước Internet, truyền hình cáp... phần lớn bằng tiền mặt. Còn ở nông thôn thì phần lớn điều kiện khó khăn, trở ngại hơn, do đó TTKDTM còn kém phát triển, đại bộ phận người dân chưa có điều kiện tiếp cận với các dịch vụ và tiện ích thanh toán hiện đại.

Bên cạnh đó, thói quen, tâm lý sử dụng tiền mặt của một bộ phận cơ quan, tổ chức và đại bộ phận cá nhân vẫn còn phổ biến; ngoài ra còn một số yếu tố khác gây cản trở, hạn chế sử dụng TTKDTM như: văn minh thương mại, tâm lý ngại tiếp cận với công nghệ mới, ngại công khai hóa thu nhập, doanh thu, sử dụng tiền mặt với những mục đích không minh bạch...

1.2 Phân tích ngành

1.2.1. Đánh giá chung về ngành

Nhiều năm trở lại đây, ngành ngân hàng phát triển mạnh mẽ trong bối cảnh kinh tế phát triển cao. Tuy vậy ngành này mới chỉ thoát ly khỏi tình hình mà Nhà nước nắm quyền chủ đạo trong lĩnh vực ngân hàng và dùng các ngân hàng thương mại Nhà nước làm kênh phân phối tín dụng cho các doanh nghiệp Nhà nước lớn. Với vai trò là người huy động để cho vay, ngành ngân hàng mới chỉ ở trong giai đoạn đầu của một quá trình phát triển

nhưng nó đang đi rất nhanh.

Sau khi Việt Nam gia nhập WTO đã có nhiều áp lực cạnh tranh trong các ngân hàng lẫn nhau:

Thứ nhất :Các ngân hàng nội địa đã tăng vốn điều lệ.giải pháp này nâng cao khả năng cạnh tranh,giảm rủi ro,nâng cao tiềm lực tài chính.Theo dự báo các chuyên gia.Trong năm 2007 các ngân hàng có vốn điều lệ 1.000 tỉ đồng sẽ chiếm trên 80% tổng số ngân hàng hoạt động .Bên cạnh giải pháp tăng vốn 1 số ngân hàng đã chuyển đổi sang mô hình hoạt động thương mại nông thôn sang cổ phần thương mại đô thị.

Thứ hai:các ngân hàng thương mại đua bán cổ phần cho các ngân hàng nước ngoài

Thứ ba:các ngân hàng nội địa liên tục đa dạng hóa sản phẩm bằng cách hợp tác phát triển với các ngân hàng nước ngoài.VD ngân hàng TMCP Đông Á liên kết với Citibank,ACB kết hợp với Wetem Union...

Thứ tư:Việt Nam đẩy mạnh hợp tác thành lập ngân hàng liên doanh và công ty tài chính liên doanh

Thứ năm:một trong những yếu tố quan trọng nữa mà các ngân hàng nội địa đang cố gắng hành động đó là tăng cường đội ngũ nhân viên thông qua cải thiện các chế độ lương thưởng,trợ cấp cho nhân viên để giữ chân nhân viên cũ và tìm kiếm nhân viên giỏi.

Đến cuối tháng 5/2010, số lượng thẻ phát hành trên phạm vi cả nước đã đạt trên 24 triệu thẻ với 48 tổ chức phát hành thẻ và hơn 190 thương hiệu thẻ, gần 11.000 ATM và khoảng 37.000 thiết bị chấp nhận thẻ POS. So với cuối năm 2009, số lượng thẻ phát hành tăng 14,3%, số lượng ATM tăng 22,2%, số lượng POS tăng 9%. Các dịch vụ tiện ích đi kèm thẻ ngày càng được đa dạng hóa như thẻ mua xăng dầu, mua hàng qua mạng, thanh toán tiền điện nước...; việc triển khai thí điểm cung ứng phương tiện thanh toán Ví điện tử của các tổ chức không phải tổ chức tín dụng cũng có bước phát triển nhanh chóng, trong đó số lượng phát hành đạt gần 84.500 Ví điện tử với 17 ngân hàng tham gia triển khai dịch vụ và được chấp nhận thanh toán tại 119 đơn vị cung ứng hàng hóa dịch vụ.

Có quá nhiều ngân hàng tranh nhau phục vụ khách hàng, khoảng 37 ngân hàng cổ phần, và 36 chi nhánh ngân hàng nước ngoài và liên doanh. Việc hợp nhất rồi sẽ xảy ra. Nhược điểm chính của ngân hàng cổ phần là khả năng cung cấp sản phẩm bị hạn chế: chỉ có các khoản cho vay thông thường và hầu như không có gì khác hơn. Mặc dù vậy hoạt động cho vay tạo ra chưa đến 2/3 doanh thu và dư nợ cho vay chỉ hơn phân nửa tiền gửi. Doanh thu còn lại chủ yếu từ các hoạt động tự doanh, như đầu tư vào các loại trái phiếu chính phủ hay đầu tư liên ngân hàng. Đây là một lĩnh vực an toàn hơn nên vì vậy không thu được lợi nhuận nhiều như hoạt động cho vay. Trong khi đó, thu nhập từ phí dịch vụ cũng kém phát triển.

Tuy nhiên, các ngân hàng vẫn đang vững bước trên đường hiện đại. Các ngân hàng cổ phần hiện tại vẫn chưa dấn thân vào những mảng hứa hẹn tăng trưởng khác của ngành nhưng sẽ phát triển thêm nhiều sản phẩm mới trong quá trình mở rộng quy mô. Trong khi đó, rủi ro trong hệ thống ngày càng được cải thiện.

Chính phủ đã thực hiện một số cải cách quan trọng, như về chuẩn mực kế toán quốc tế và công khai kết quả hoạt động kinh doanh hàng quý trên phương tiện truyền thông. Ngành ngân hàng hiện đang được định vị đúng để bước vào thế kỉ 21.

1.2.2 Mô thức EFAS:

Các nhân tố chiến lược (1)	Độ qua n trọng g (2)	Xếp loại (3)	Tổng điểm quan trọng (4)	Ghi chú (5)
Các cơ hội:				
- Hội nhập kinh tế quốc tế (Việt Nam gia nhập WTO)	0,05	2	0,1	
- Thị trường tài chính phát triển nhanh	0,1	2	0,2	
- Tăng trưởng kinh tế ở Việt	0,05	2	0,15	

Nam và thế giới				
- CNTT ngày càng hiện đại	0,1	2	0,4	
- Thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng của các cá nhân và tổ chức...	0,1	2	0,3	
Các thách thức:				
- Áp lực cạnh tranh tăng dần	0,2	4	0,8	
- Hệ thống pháp luật chưa đồng bộ, nhất quán	0,15	3	0,45	
- Chịu tác động mạnh của thị trường tài chính thế giới	0,05	3	0,15	
- Áp lực cải tiến kỹ thuật và công nghệ	0,15	3	0,45	
- Làm thế nào để huy động vốn có hiệu quả	0,05	2	0,1	
Tổng	1,0		3,1	Khá

1.2.3. Nhân tố thành công chủ yếu trong ngành

- Ngành ngân hàng là một ngành kinh doanh đặc biệt – kinh doanh tiền tệ. Hiện nay, khi nền kinh tế Việt Nam đang trên đà phát triển mạnh, nhu cầu về vốn của các doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh là rất lớn. Chính vì thế, tuy thời gian qua ngành ngân hàng có xu hướng phát triển chậm lại nhưng trong tương lai ngành ngân hàng còn có thể phát triển.

- Thu nhập của người dân Việt Nam đã tăng rất nhiều và người dân đang có xu hướng gửi tiền tiết kiệm vào ngân hàng (vì đây là phương thức đầu tư an toàn). Số lượng tài khoản ngân hàng tại Việt Nam hiện mới chỉ chiếm 20% dân số. Số lượng các sản phẩm tài chính tại Việt Nam chưa nhiều, các ngân hàng có thể tăng được các khoản thu nhập ngoài nguồn thu từ hoạt động tiền gửi.

- Sự đa dạng các dịch vụ của ngân hàng đã giúp cho ngành ngân hàng phát triển hơn, các dịch vụ đã giúp cho sự thuận tiện trong giao dịch và sự an toàn.

II. Phân tích môi trường bên trong ngân hàng

2.1 Sản phẩm và thị trường chủ yếu của ngân hàng

- ***Sản phẩm chủ yếu:***

- Huy động vốn (nhận tiền gửi của khách hàng) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ, vàng
- Sử dụng vốn (cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn liên doanh) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ, vàng
- Các dịch vụ trung gian (thực hiện thanh toán trong và ngoài nước, thực hiện dịch vụ ngân quỹ, chuyển tiền kiều hối và chuyển tiền nhanh, bảo hiểm nhân thọ qua ngân hàng.
- Kinh doanh ngoại tệ và vàng
- Phát hành và thanh toán thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ

- ***Thị trường:***

Khách hàng mục tiêu.

- Cá nhân: Là những người có thu nhập ổn định tại các khu vực thành thị và vùng kinh tế trọng điểm;
- Doanh nghiệp: Là các doanh nghiệp vừa và nhỏ có lịch sử hoạt động hiệu quả thuộc những ngành kinh tế không quá nhạy cảm với các biến động kinh tế - xã hội

Địa bàn mục tiêu: Là nơi khách hàng mục tiêu đang sống và làm việc

2.2 Đánh giá nguồn lực, năng lực dựa trên chuỗi giá trị của ngân hàng Á Châu

2.2.1. Chuỗi giá trị của ngân hàng

2.2.1.1. Hoạt động cơ bản:

- a, Huy động vốn (nhận tiền gửi của khách hàng) bằng đồng Việt Nam, ngoại

tệ và vàng.

Trong huy động vốn, ACB là ngân hàng có nhiều sản phẩm tiết kiệm cả về nội tệ lẫn ngoại tệ và vàng thu hút mạnh nguồn vốn nhàn rỗi trong dân cư. Các sản phẩm huy động vốn, của ACB rất đa dạng thích hợp với nhu cầu của dân cư và tổ chức. ACB là ngân hàng đầu tiên tung ra thị trường sản phẩm tiết kiệm ngoại tệ có dự thưởng, trị giá của giải cao nhất lên đến 350 triệu đồng. Hình thức này đã thu hút mạnh nguồn vốn từ dân cư và tạo nên sự khác biệt rất lớn của ACB.

Với uy tín, thương hiệu ACB, tính thích hợp của sản phẩm cùng với mạng lưới phân phối trải rộng, ACB đã thu hút mạnh nguồn vốn nhàn rỗi trong dân cư và doanh nghiệp. Với tốc độ tăng trưởng rất nhanh, ACB có điều kiện phát triển nhanh về quy mô, gia tăng khoảng cách so với các đối thủ cạnh tranh chính trong hệ thống NHTMCP và đang ngày càng tiến gần đến quy mô các NHTMNN

b, Sử dụng vốn (cung cấp tín dụng, đầu tư, hùn vốn liên doanh) bằng đồng Việt Huy động vốn (nhận tiền gửi của khách hàng) bằng đồng Việt Nam, ngoại tệ và vàng.

Các sản phẩm tín dụng mà ACB cung cấp rất phong phú, nhất là dành cho khách hàng cá nhân. ACB là ngân hàng đi đầu trong hệ thống ngân hàng Việt Nam cung cấp các loại tín dụng cho cá nhân như: cho vay trả góp mua nhà, nền nhà, sửa chữa nhà; cho vay sinh hoạt tiêu dùng; cho vay tín chấp dựa trên thu nhập người vay, cho vay du học, v.v...

c, Các dịch vụ trung gian (thực hiện thanh toán trong và ngoài nước, thực hiện dịch vụ ngân quỹ, chuyển tiền kiều hối và chuyển tiền nhanh, bảo hiểm nhân thọ qua Ngân hàng)

Là một ngân hàng bán lẻ, ACB cũng cung cấp danh mục đa dạng các sản phẩm ngân quỹ và thanh toán. Với hệ thống công nghệ thông tin tiên tiến, các dịch vụ thanh toán, chuyển tiền được xử lý nhanh chóng, chính xác và an toàn với nhiều tiện ích cộng thêm cho khách hàng. Thanh toán quốc tế, kinh

doanh ngoại tệ và vàng cũng là những mảng kinh doanh truyền thống của ACB từ nhiều năm nay.

Bên cạnh đó ACB tiên phong trong hợp tác với công ty Bảo hiểm Nhân thọ Prudential và Công ty Bảo hiểm Nhân thọ AIA để đưa ra sản phẩm liên kết là dịch vụ tư vấn bảo hiểm qua ngân hàng.

e, Phát hành và thanh toán thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ.

ACB là một trong các ngân hàng Việt Nam đi đầu trong việc giới thiệu các sản phẩm thẻ quốc tế tại Việt Nam. ACB chiếm thị phần cao về các loại thẻ tín dụng quốc tế như Visa và MasterCard. Ngoài ra, để đáp ứng các nhu cầu thanh toán nội địa, ACB đã phối hợp với các tổ chức như Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn, hệ thống siêu thị Co-opmart, Maximark, Citimart để phát hành các loại thẻ tín dụng đồng thương hiệu cho khách hàng nội địa. Thẻ ACB đã góp phần tạo nên thương hiệu ACB trên thị trường và tạo nguồn thu dịch vụ đáng kể.

Ngoài ra, ACB đang từng bước giới thiệu các sản phẩm phái sinh cho thị trường. Danh mục các sản phẩm phái sinh ACB cung cấp bao gồm: mua bán ngoại tệ giao ngay hoặc có kỳ hạn, quyền chọn mua bán ngoại tệ và vàng.

2.2.1.2. Hoạt động hỗ trợ:

Phát triển công nghệ:

ACB đã xây dựng Dự án đổi mới công nghệ ngân hàng từ năm 1999 bởi vì ý thức rõ việc đầu tư sớm để nâng cao trình độ công nghệ tin học của mình là rất quan trọng.

Giai đoạn I của Dự án này là triển khai áp dụng hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ có tên là TCBS. Đặc điểm của hệ chương trình này là hệ thống mạng diện rộng, trực tuyến, có tính an toàn và năng lực tích hợp cao, xử lý các giao dịch tại bất kỳ chi nhánh nào theo thời gian thực với cơ sở dữ liệu quan hệ (relational) và tập trung (centralised), cho phép ngân hàng thiết kế được nhiều sản phẩm hơn và tạo ra nhiều tiện ích hơn để phục vụ khách hàng. Tất cả chi nhánh và phòng giao dịch đều được nối mạng với toàn hệ thống và khách hàng có thể gửi tiền nhiều nơi rút tiền nhiều nơi.

Từ giữa năm 2004, ACB khởi động giai đoạn II của Dự án, gồm có các cầu phần nâng cấp máy chủ, thay thế phần mềm xử lý giao dịch thẻ ngân hàng bằng một phần mềm mới có khả năng tích hợp với nền công nghệ tin học hiện nay của ACB, và lắp đặt hệ thống máy ATM.

Có thể nói ACB đã có bước đột phá đầu tiên ở giai đoạn I là chuyển mình từ một hệ thống gồm các mạng cục bộ sang một hệ thống mạng diện rộng, và ở giai đoạn II tiến thêm một bước nâng cao tính an toàn, bảo mật và năng lực tích hợp.

Ngày 25/9/2010, ACB đã chính thức phát hành thẻ tín dụng Visa Platinum với công nghệ Chip theo chuẩn EMV với các tính năng vượt trội, đặc biệt là trong giao dịch thanh toán toàn cầu, hạn mức tín dụng của thẻ lên đến 1 tỷ đồng. Thẻ Chip ACB Visa Platinum là thẻ Tín dụng quốc tế cao cấp mang thương hiệu Visa do ACB phát hành, dành cho các khách hàng có doanh số giao dịch cao và mối quan hệ lâu dài với ACB, các cán bộ công chức cấp cao và các khách hàng có thu nhập cao.

2.2.2. Các năng lực cạnh tranh:

Năng lực về tài chính: Về quản lý rủi ro, tỷ lệ nợ xấu của Tập đoàn cuối năm 2009 chỉ là 0,4%. Với kết quả này, ACB tiếp tục là ngân hàng duy nhất trong nhóm các NHTM cổ phần hàng đầu có tỷ lệ nợ xấu dưới 0,5%. Chất lượng tín dụng của ACB tiếp tục được khẳng định. Bên cạnh đó, việc quản lý thanh khoản của ACB được thực hiện tốt. Trong khi nhiều NHTM bị tác động mạnh bởi quy định mới của NHNN là giảm tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung dài hạn, đồng thời thay đổi theo hướng thắt chặt cách tính toán, năm 2009 là năm thứ sáu liên tiếp ACB duy trì được tỷ lệ này ở mức thấp với độ an toàn cao. Tỷ lệ khả năng chi trả của ACB cũng luôn được duy trì ở mức cao trong suốt năm 2009, và tỷ lệ này ở thời điểm cuối năm 2009 là xấp xỉ 12 lần. Ngoài ra, tỷ lệ an toàn vốn của ACB thời điểm 31/12/2009 đạt 9,73%, cao hơn gần 1,8% so với quy định của Ngân hàng Nhà nước mặc dù mức độ rủi ro trong hoạt động kinh doanh ngân hàng nói chung tiếp tục gia tăng.

Về vốn ngân hàng, trong năm 2009 ACB đã hoàn thành tăng vốn điều lệ

thêm 1.458 tỷ đồng từ chuyển đổi trái phiếu thành cổ phiếu và phát hành cổ phiếu thưởng từ các quỹ. Sau khi tăng vốn, ACB có tổng cộng 781.413.755 cổ phiếu đang lưu hành và 100% là cổ phiếu phổ thông. Đến 31/12/2009 ACB có mức vốn điều lệ 7.814 tỷ đồng, thuộc hàng lớn nhất trong nhóm các ngân hàng TMCP Việt Nam.

Về cổ tức, dựa trên kết quả kinh doanh khả quan nửa đầu năm 2009, ACB đã tạm ứng cổ tức đợt 1 bằng tiền mặt 900 đồng/cổ phiếu và đợt 2 vào 1/2010 ở mức 1.500 đồng/cổ phiếu từ nguồn lợi nhuận năm 2009.

Nguồn nhân lực: Tính đến ngày 28/02/2010 tổng số nhân viên của Ngân hàng Á Châu là 6.749 người. Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học chiếm 93%, thường xuyên được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ tại trung tâm đào tạo riêng của ACB.

ACB đa dạng hóa phương thức đào tạo nhằm tạo cho nhân viên nhiều cơ hội học tập và phát triển. Các phương thức học tập cho nhân viên gồm có: Học trên lớp, học tập ngay trong công việc, học tập từ các nguồn khác, tự học trên trang web (E-learning).

Nhân viên quản lý, điều hành của ACB cũng được chú trọng đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị marketing, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, v.v. Ngân hàng cũng khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các thành viên trong Ngân hàng trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị tạo nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững.

Cơ cấu tổ chức :

Sáu khối : Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp, Ngân quỹ, Phát triển kinh doanh, Vận hành, Quản trị nguồn lực.

Bốn ban: Kiểm toán nội bộ, Chiến lược, Đảm bảo chất lượng, Chính sách và Quản lý tín dụng.

Hai phòng : Tài Chính, Thẩm định tài sản (trực thuộc Tổng giám đốc).

mạng lưới chi nhánh

Gồm 280 chi nhánh và phòng giao dịch tại những vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc:

Tại TP Hồ Chí Minh: 1 Sở giao dịch, 30 chi nhánh và 92 phòng giao dịch

Tại khu vực phía Bắc (Hà Nội, Hải Phòng, Thanh Hóa, Hưng Yên, Bắc Ninh, Quảng Ninh, Vĩnh Phúc): 13 chi nhánh và 49 phòng giao dịch

Tại khu vực miền Trung (Thanh Hóa, Đà Nẵng, Daklak, Gia Lai, Khánh Hòa, Ninh Thuận, Hội An, Huế, Nghệ An, Lâm Đồng): 11 chi nhánh và 17 phòng giao dịch

Tại khu vực miền Tây (Long An, Tiền Giang, Vĩnh Long, Cần Thơ, Đồng Tháp, An Giang, Kiên Giang và Cà Mau): 8 chi nhánh, 6 phòng giao dịch (Ninh Kiều, Thốt Nốt, An Thới)

Tại khu vực miền Đông (Đồng Nai, Tây Ninh, Bình Dương, Vũng Tàu): 4 chi nhánh và 17 phòng giao dịch.

Trên 2.000 đại lý chấp nhận thanh toán thẻ của Trung tâm thẻ ACB đang hoạt động

812 đại lý chi trả của Trung tâm chuyển tiền nhanh ACB-Western Union

Mức độ đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và chất lượng phục vụ khách hàng:

Đa dạng hóa là một chiến lược tăng trưởng mà ACB quan tâm thực hiện, ACB đã có Công ty ACBS, Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản (ACBA), đang chuẩn bị thành lập Công ty Cho thuê tài chính và Công ty Quản lý quỹ. Với vị thế cạnh tranh đã được thiết lập khá vững chắc trên thị trường, trong thời gian sắp tới, ACB có thể xem xét thực hiện chiến lược đa dạng hóa tập trung để từng bước trở thành nhà cung cấp dịch vụ tài chính toàn diện thông qua các hoạt động sau đây:

Cung cấp và tăng cường quan hệ hợp tác với các công ty bảo hiểm để phối hợp cung cấp các giải pháp tài chính cho khách hàng.

Nghiên cứu thành lập công ty thẻ (phát triển từ trung tâm thẻ hiện nay), công ty tài trợ mua xe.

Nghiên cứu khả năng thực hiện hoạt động dịch vụ ngân hàng đầu tư.

Tuy ACB đã khẳng định được mình nhưng luôn nhận thức rằng thách thức vẫn còn phía trước và phải nỗ lực rất nhiều, đẩy nhanh hơn nữa việc thực hiện các chương trình trợ giúp kỹ thuật, các dự án nâng cao năng lực hoạt động, hướng đến áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế để có khả năng cạnh tranh và hội nhập khu vực thành công. Do vậy từ năm 2005 ACB đã bắt đầu cùng các cổ đông chiến lược xây dựng lại chiến lược mới. Đó là chương trình Chiến lược 5 năm 2006 - 2011 và tầm nhìn 2015.

2.3 Mô thức IFAS.

Nhân tố bên trong	Độ quan trọng	Xếp loại	Số điểm quan trọng	Giải thích
Điểm mạnh				
1.sp phong phú và tiện ích cho khách hàng	0,1	4	0,4	Đáp ứng tối đa nhu cầu của KH
2.Kênh phân phối lớn	0,05	2	0,1	Có 280 chi nhánh tại các vùng KT phát triển trên toàn quốc
3.Đội ngũ quản lí, nhân viên chuyên nghiệp quan hệ khách hàng tốt	0,1	3	0,3	Trên 93% trình độ ĐH,đc CT TC quốc tế IFC hỗ trợ chuyên về đào tạo nghiệp vụ
4.Thủ tục nhanh gọn, thủ tục chuẩn hóa theo quy trình ISO 9001:2000	0,15	3	0,45	Tiết kiệm thời gian cho KH, đáp ứng nhu cầu vay tối đa
5. Vị thế tài chính	0,25	3	0,75	Đây là chìa khóa quan trọng, đáp ứng tối đa nhu cầu tín dụng của KH và đảm bảo khả năng thanh toán
Điểm yếu				
1.Thị phần huy động vốn và cho vay nhỏ	0.05	2	0,1	Thị phần huy động vốn: 4,39% TP cho vay: 2,43%
2.Thị phần chủ yếu tập trung ở khu vực Mnam đặc biệt TP HCM	0,2	3	0,6	$\frac{3}{4}$ chi nhánh tập trung ở Miền nam=>bỏ sót thị phần ở các khu vực khác
3.Công nghệ cao	0,05	3	0,15	Đặc biệt tại SGD vàng

nhưng chưa đáp ứng đc nhu cầu của khách hàng				
4.thận trọng trong việc giải ngân	0.05	3	0,15	Có thể bỏ sót KH,tỷ lệ dư nợ cho vay trên vốn huy động thấp trong khi chi phí lãi cao, nguồn thu từ lãi đang bị hạn chế
Tổng	1,0		3,0	

2.4 Vị thế cạnh tranh của ngân hàng Á Châu trong ngành.

ACB-“Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2010” được 3 tạp chí quốc tế bình chọn 2 năm liên tiếp 2009 và 2010: Global Finance, FinanceAsia, và AsiaMoney; “Ngân hàng vững mạnh nhất Việt Nam năm 2010” và giải thưởng “Lãnh đạo Ngân Hàng Xuất Sắc nhất Việt Nam năm 2010” – “Leadership Achievement Award 2010” do tạp chí The Asian Banker trao tặng

*-Tuyên bố mục tiêu:*Ngân hàng Á Châu luôn phấn đấu là ngân hàng thương mại bán lẻ hàng đầu Việt Nam, hoạt động năng động, sản phẩm phong phú, kênh phân phối đa dạng, công nghệ hiện đại, kinh doanh an toàn hiệu quả, tăng trưởng bền vững, đội ngũ nhân viên có đạo đức nghề nghiệp và chuyên môn cao.

-Vị thế cạnh tranh trong ngành:

Vị thế của ACB so với 4 NHTMNN (ICB, VCB, BIDV, AGRIBANK)

Năm 2006, bốn NHTM lớn của Nhà nước ước tính chiếm 71,83% vốn huy động và 71% dư nợ cho vay toàn thị trường. So với bốn NHTMNN, tổng tài sản ACB bằng khoảng 6,69%, huy động tiền gửi khách hàng khoảng 6,25%, cho vay khoảng 3,69% và lợi nhuận trước thuế khoảng 5,66%.

Tháng 1/2010 ngân hàng Á Châu được tôn vinh là “Ngân hàng vững mạnh nhất” khi hội tụ đủ các tiêu chí:Phát triển mạng lưới và thương hiệu của ngân hàng tốt nhất tại thị trường trong nước;Tập trung cao nhất cho việc phát triển sản phẩm và dịch vụ để khắc phục khách hàng địa phương;Có cơ chế quản trị vững mạnh ở cấp Hội đồng quản trị và ở cấp Ban lãnh đạo ngân hàng do Chủ tịch hoặc CEO - người được bình chọn là ‘Lãnh đạo ngân hàng xuất sắc nhất’ - điều hành; Khả năng triển khai thực hiện chiến lược tăng trưởng kinh

doanh và ứng phó với các biến động của thị trường; Luôn cam kết với mục tiêu vì lợi ích lâu dài và bền vững cho cổ đông.

Tốc độ tăng trưởng 8 tháng đầu năm của ACB là 30% và mục tiêu là đạt 50% vào cuối năm với yếu tố tính đến mùa vụ tết thì 50% là có thể đạt được.

Vừa qua ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu (ACB) công bố kết quả hoạt động kinh doanh 9 tháng đầu năm với lợi nhuận trước thuế đạt trên 1.253 tỷ đồng, cao nhất trong khối các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam.

III Phân tích chiến lược của ngân hàng Á Châu

3.1 Mô thức TOWS

- Điểm mạnh:

- Là ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu tại Việt Nam với mạng lưới kênh phân phối trên 280 chi nhánh và phòng giao dịch tại các vùng kinh tế phát triển trên toàn quốc (tính tới 8/2010). Các sản phẩm tín dụng phong phú đặc biệt là cho khách hàng cá nhân.

- Các nghiệp vụ được chuẩn hoá theo qui trình ISO 9001:2000

- Đội ngũ cán bộ có trình độ cao trên 93% có trình độ trên đại học và được công ty tài chính quốc tế IFC hỗ trợ chuyên về đào tạo nghiệp vụ(2/2010)

- Các giao dịch được trực tuyến hoá từ năm 2001 thông qua hệ quản trị nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ và có thể phục vụ khách hàng 24/24 giờ

- ACB là thành viên của SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), tức là Hiệp hội Viễn thông Tài chính Liên ngân hàng Toàn Thế giới, bảo đảm phục vụ khách hàng trên toàn thế giới trong suốt 24 giờ mỗi ngày.

- Có sự hậu thuẫn lớn về tài chính và các công nghệ ngân hàng do có các cổ đông chiến lược nước ngoài là Connaught Investor, Dragon Financial Holding, Ltd, ngân hàng Standard Chartered.

- Đa ngành nghề kinh doanh về tiền tệ đặc biệt là kinh doanh vàng

Điểm yếu:

- Hồ Chí Minh vẫn là địa bàn chủ yếu hấp thụ tín dụng của ngân hàng.

- Thị phần huy động và cho vay của ACB chiếm phần khá nhỏ trong hệ thống ngân hàng thương mại: 4,39% và 2,43%

- Công nghệ cao nhưng vẫn chưa đủ để đáp ứng nhu cầu giao dịch của khách hàng đặc biệt là tại sàn giao dịch vàng.

- Cơ hội:

+ Nền kinh tế thế giới đã vượt qua khủng hoảng. Tốc độ tăng trưởng kinh tế thế giới năm 2010 được dự báo ở mức 4%. Những nền kinh tế như Mỹ, châu Âu, Nhật Bản bắt đầu tăng trưởng trở lại. Khi các nền kinh tế lớn tăng trưởng, không ít thì nhiều kinh tế Việt Nam sẽ được hưởng lợi, dòng vốn FII và đặc biệt là FDI sẽ tốt hơn. Mãi lực đầu tư và thị trường tiêu thụ bắt đầu tăng trưởng trở lại sẽ tác động đến xuất khẩu. Điều đó sẽ giúp các ngành ngân hàng trong nước tận dụng cơ hội để tăng trưởng và phát triển.

+ Cơ hội mở rộng thị trường từ việc Việt Nam là thành viên của tổ chức WTO nên việc tiếp cận công nghệ, kinh nghiệm quản lý từ các ngân hàng là rất cao.

+ Việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động ngân hàng được tăng cường hơn, những sản phẩm mang tính công nghệ ngày càng được phát triển đặc biệt là sản phẩm thẻ, sản phẩm E-banking, thanh toán không dùng tiền mặt....

+ tầm nhận thức của người dân đã dần nâng cao, nhu cầu về chất lượng và việc sử dụng các tiện ích của ngân hàng càng lớn nên cơ hội phát triển các sản phẩm mang tính công nghệ là rất có triển vọng.

+ Sự phát triển của thị trường tài chính và các ngành phụ trợ liên quan đến ngành ngân hàng.

- Thách thức:

Năm 2010, Chính phủ đã đưa ra các biện pháp thắt chặt tiền tệ: tăng trưởng tín dụng không vượt quá 25%, thấp hơn nhiều nếu so với con số 38 - 39% của năm 2009; việc hạn chế mở rộng mạng lưới hoạt động nếu tiếp tục kéo dài trong năm 2010 sẽ gây khó khăn cho các ngân hàng trong việc tăng trưởng thị phần.

Mặt khác, theo cam kết WTO sau giai đoạn năm 2010 - 2012, các ngân hàng nước ngoài không bị ràng buộc khi tham gia kinh doanh trên thị trường Việt

Nam và sẽ có nhiều ngân hàng con nước ngoài với ưu thế về sản phẩm, dịch vụ, kinh nghiệm quản lý, công nghệ hiện đại tham gia hoạt động.

	STRENGTHS Thị phần, tăng trưởng, thương hiệu, chất lượng tài sản, sản phẩm, khách hàng. Năng lực nội tại của ACB đang đủ lớn: công nghệ, nhân lực, quản trị điều hành, lợi nhuận và quản lý rủi ro, chiến lược và tầm nhìn	WEAKNESSES - TP.HCM vẫn là địa bàn chủ yếu hấp thụ tín dụng - Thị phần huy động và cho vay chiếm phần khá nhỏ trong hệ thống NHTM 4,39% và 2,43% - Công nghệ cao nhưng vẫn chưa đủ để đáp ứng nhu cầu giao dịch của khách hàng đặc biệt là tại sân giao dịch vàng.
OPPORTUNITIES Kinh tế Việt Nam – Hội nhập và phát triển Ngành ngân hàng Việt Nam - hiện tại và tương lai sẽ tăng trưởng mạnh Với các cổ đông chiến lược nước ngoài ACB, đặc biệt là SCB có cơ hội tạo ra danh tiếng của mình trên thế giới.	SO Mở rộng hệ thống phân phối trong và ngoài nước Đa dạng hóa các loại hình hoạt động: phát triển các dịch vụ mới, đặc biệt cải tổ hoạt động thẻ.	WO Tăng cường khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng Mở rộng địa bàn tín dụng
THREATS Cạnh tranh ngày càng gay gắt Khủng hoảng kinh tế Mức độ cạnh tranh trong ngành ngân hàng ngày càng tăng	ST Nâng cao chất lượng dịch vụ và nhân viên: thực hiện trả lương theo năng suất, nâng cao chất lượng đào tạo, tuyển dụng..	WT Điều chỉnh chính sách khách hàng Thu hút sự quan tâm của khách hàng bằng các hình thức ưu đãi

3.2. Chiến lược cạnh tranh của ngân hàng và chính sách triển khai.

Chiến lược cạnh tranh của ngân hàng: Chuyển đổi từ chiến lược các quy tắc đơn giản sang chiến lược cạnh tranh bằng sự khác biệt hóa. Định hướng ngân hàng bán lẻ (định hướng khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ).

ACB đã hình dung Tầm nhìn 2015, theo đó ACB sẽ phấn đấu trở thành một trong ba tập đoàn tài chính- ngân hàng hàng đầu và hoạt động có hiệu quả ở Việt Nam , với hai trụ cột kinh doanh là ngân hàng thương mại và ngân hàng đầu tư.

Tiềm năng của dịch vụ tài chính bán lẻ trên thị trường Việt Nam còn rất lớn. Với 86 triệu dân của Việt Nam nhưng hiện chỉ có 10 triệu tài khoản trong ngân hàng, thì tiềm năng phát triển dịch vụ bán lẻ của ngành ngân hàng là không nhỏ. Do vậy, tiềm năng của dịch vụ tài chính bán lẻ trên thị trường Việt Nam còn rất lớn. Điều đó cho chúng ta thấy, ACB định hướng ngân hàng bán lẻ là chiến lược triển vọng, điều quan trọng là các ngân hàng có xây dựng được giải pháp phù hợp để thu hút người dân tiếp cận dịch vụ tài chính - ngân hàng bán lẻ hay không. Bởi dân số Việt Nam chủ yếu là người trẻ và thu nhập sẽ tăng lên theo sự phát triển của nền kinh tế, nhưng mật độ sử dụng dịch vụ ngân hàng ở Việt Nam trung bình chỉ đạt 5 - 6% dân số; ở một số đô thị thì mật độ này có cao hơn, khoảng 22%.

Mặt khác, nhiều người dân Việt Nam còn ngại tiếp xúc với ngân hàng, vì cho rằng thủ tục phức tạp. Vì vậy, việc triển khai đội ngũ tư vấn tài chính cá nhân, trung tâm chăm sóc khách hàng 24/24h để tiếp cận, tư vấn các sản phẩm tài chính cá nhân tại nhà là hết sức cần thiết, để rút ngắn khoảng cách giữa ngân hàng và khách hàng.

ACB đã có những động thái xuyên suốt về việc triển khai chiến lược như sau: Ngân hàng ACB đang ra sức mở rộng mạng lưới, đa dạng sản phẩm..., nâng cao chất lượng, phong cách phục vụ “thượng đế”, nhằm sớm thực hiện được mục tiêu trở thành tập đoàn tài chính bán lẻ đa năng hàng đầu. ACB đã xây dựng chiến lược phát triển theo mô hình bán lẻ, tập trung phục vụ, cung cấp các giải pháp tài chính toàn diện cho đối tượng khách hàng cá nhân bằng cách hình thành đội ngũ tư vấn tài chính cá nhân (PFC).

Với đội ngũ này, ACB có thể phục vụ khách hàng tại nhà hoặc các địa chỉ yêu cầu. Chẳng hạn, khi khách hàng có nhu cầu vay một khoản vốn ngân hàng để mua nhà ở dưới hình thức trả góp, PFC của ACB sẽ tư vấn để khách hàng có thể lựa chọn sản phẩm phù hợp nhất với khả năng trả nợ của mình.

Hiện nay ACB đã hình thành một loạt các Cty với mảng hoạt động ngân hàng đầu tư: Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Ngân hàng Á Châu ACBA, Công ty chứng khoán ACBS, Công ty địa ốc ACBR, Công ty cổ phần Saigon Kim Hoàn ACB-SJC, Công ty thẩm định giá địa ốc Á Châu AREV, Công ty cho thuê tài chính Ngân hàng Á Châu ACBL, Trung tâm giao dịch Vàng, Công ty Quản lý quỹ ACB (ACBC), CTCP Dịch vụ bảo vệ ACB.

3.3 Chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp và chính sách triển khai

- ***Cơ sở cho việc xây dựng chiến lược hoạt động qua các năm là:***

Tăng trưởng cao bằng cách tạo nên sự khác biệt trên cơ sở hiểu biết nhu cầu khách hàng và hướng tới khách hàng;

- Xây dựng hệ thống quản lý rủi ro đồng bộ, hiệu quả và chuyên nghiệp để đảm bảo cho sự tăng trưởng được bền vững;

- Duy trì tình trạng tài chính ở mức độ an toàn cao, tối ưu hóa việc sử dụng vốn cổ đông (ROE mục tiêu là 30%) để xây dựng ACB trở thành một định chế tài chính vững mạnh có khả năng vượt qua mọi thách thức trong môi trường kinh doanh còn chưa hoàn hảo của ngành ngân hàng Việt Nam;

- Có chiến lược chuẩn bị nguồn nhân lực và đào tạo lực lượng nhân viên chuyên nghiệp nhằm đảm bảo quá trình vận hành của hệ thống liên tục, thông suốt và hiệu quả;

- Xây dựng “Văn hóa ACB” trở thành yếu tố tinh thần gắn kết toàn hệ thống một cách xuyên suốt. ACB đang từng bước thực hiện chiến lược tăng trưởng ngang và đa dạng hóa.

- ***Chiến lược tăng trưởng ngang:*** thể hiện qua ba hình thức.

+ ***Tăng trưởng thông qua mở rộng hoạt động:*** ACB đang tích cực phát triển mạng lưới kênh phân phối tại thị trường mục tiêu, khu vực thành thị Việt Nam, đồng thời nghiên cứu và phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng mới để cung cấp cho thị trường đang có và thị trường mới trong tình hình

yêu cầu của khách hàng ngày càng tinh tế và phức tạp. Ngoài ra, khi điều kiện cho phép, ACB sẽ mở văn phòng đại diện tại Hoa Kỳ.

+*Tăng trưởng thông qua hợp tác, liên minh với các đối tác chiến lược:* ACB đã xây dựng được mối quan hệ với các định chế tài chính khác, thí dụ như các tổ chức phát hành thẻ (Visa, MasterCard), các công ty bảo hiểm (Prudential, AIA, Bảo Việt, Bảo Long), chuyển tiền Western Union, các ngân hàng bạn (Banknet), các đại lý chấp nhận thẻ, đại lý chi trả kiều hối, v.v. Để thực hiện mục tiêu tăng trưởng, ACB đang quan hệ hợp tác với các định chế tài chính và các doanh nghiệp khác để cùng nghiên cứu phát triển các sản phẩm tài chính mới và ưu việt cho khách hàng mục tiêu, mở rộng hệ thống kênh phân phối đa dạng. Đặc biệt, ACB đã có một đối tác chiến lược là SCB, Ngân hàng nổi tiếng về các sản phẩm của ngân hàng bán lẻ và ACB đang nỗ lực tham khảo kinh nghiệm, kỹ năng chuyên môn cũng như công nghệ của các đối tác để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình cho quá trình hội nhập.

+*Tăng trưởng thông qua hợp nhất và sáp nhập:* ACB ý thức là cần phải xây dựng năng lực tiếp nhận đối với loại tăng trưởng không cơ học này và thực hiện chiến lược hợp nhất và sáp nhập khi điều kiện cho phép.

- *Chiến lược đa dạng hóa:*

Đa dạng hóa là một chiến lược tăng trưởng khác mà ACB quan tâm thực hiện, ACB đã có Công ty ACBS, Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản (ACBA), đang chuẩn bị thành lập Công ty Cho thuê tài chính và Công ty Quản lý quỹ. Với vị thế cạnh tranh đã được thiết lập khá vững chắc trên thị trường, trong thời gian sắp tới, ACB có thể xem xét thực hiện chiến lược đa dạng hóa tập trung để từng bước trở thành nhà cung cấp dịch vụ tài chính toàn diện thông qua các hoạt động sau đây:

Cung cấp và tăng cường quan hệ hợp tác với các công ty bảo hiểm để phối hợp cung cấp các giải pháp tài chính cho khách hàng.

Nghiên cứu thành lập công ty thẻ (phát triển từ trung tâm thẻ hiện nay), công ty tài trợ mua xe.

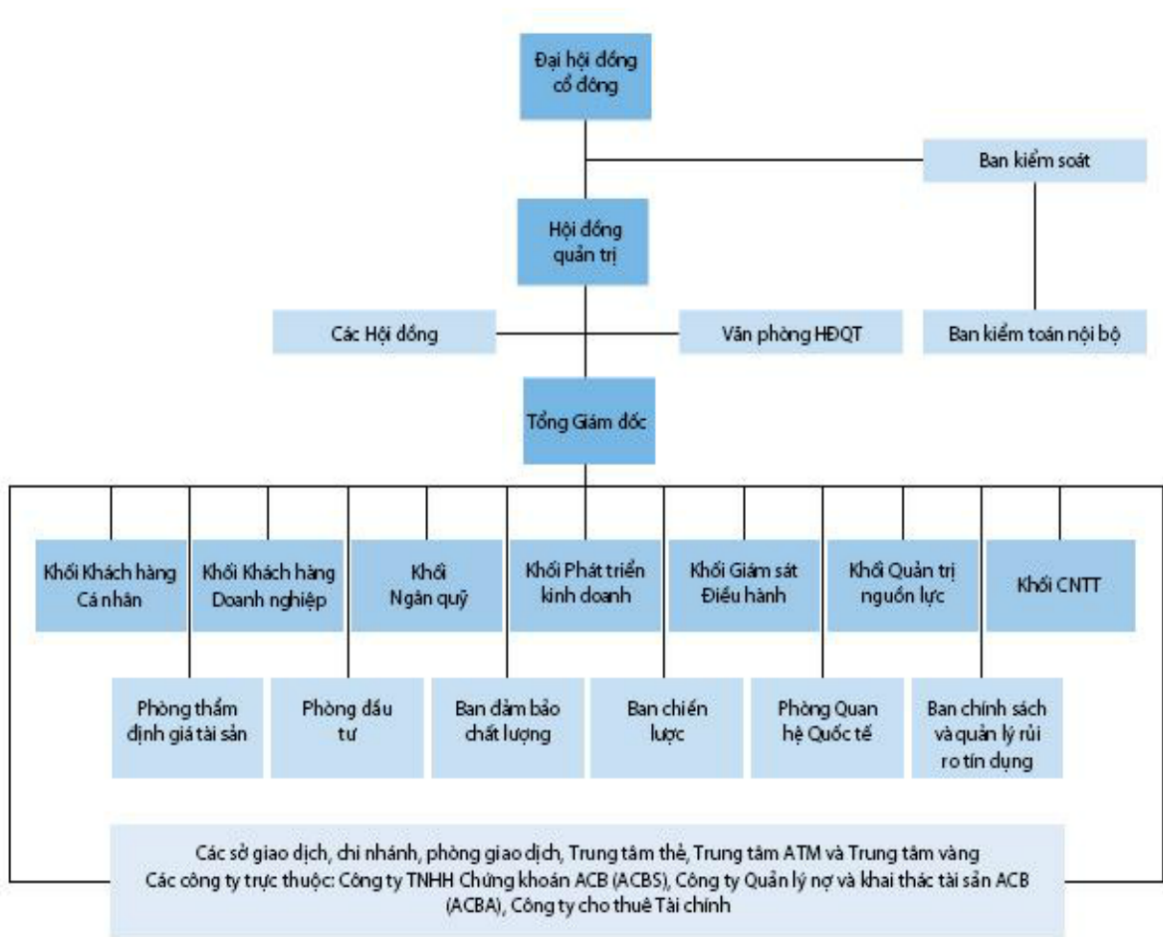
Nghiên cứu khả năng thực hiện hoạt động dịch vụ ngân hàng đầu tư.

Tuy ACB đã khẳng định được mình nhưng luôn nhận thức rằng thách thức

vẫn còn phía trước và phải nỗ lực rất nhiều, đẩy nhanh hơn nữa việc thực hiện các chương trình trợ giúp kỹ thuật, các dự án nâng cao năng lực hoạt động, hướng đến áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế để có khả năng cạnh tranh và hội nhập khu vực thành công. Do vậy từ năm 2005 ACB đã bắt đầu cùng các cổ đông chiến lược xây dựng lại chiến lược mới. Đó là chương trình Chiến lược 5 năm 2006 - 2011 và tầm nhìn 2015

IV. Đánh giá tổ chức doanh nghiệp

4.1. Loại hình cấu trúc tổ chức



Loại hình cấu trúc tổ chức: Là mô hình cấu trúc kiểu chức năng

Vì: Tổ chức được chia thành các tuyến chức năng, mỗi tuyến là một bộ phận thực hiện một số chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Các hoạt động giống nhau hoặc gần giống nhau được tập trung lại trong một tuyến chức năng.

4.2. Phong cách lãnh đạo chiến lược

Người lãnh đạo phải đảm bảo được các yếu tố: Một là có định hướng chiến lược phát triển rõ ràng và quan trọng là làm cho các cộng sự thấu hiểu được định hướng đó; hai là phân rõ vai trò của từng thành viên và xây dựng được tính hệ thống, các quy trình phối hợp nghiệp vụ nhằm đảm bảo hiệu quả công việc tốt nhất và tránh chồng chéo; ba là xây dựng cơ cấu đánh giá và chính sách khen thưởng để động viên nhân viên; bốn là đào tạo và phát triển nguồn nhân lực kế thừa thông qua các lớp đào tạo và đào tạo tại chỗ; Và điều thứ năm là đánh giá thành tích từng nhân viên hàng năm, đồng thời cùng lên kế hoạch cá nhân của nhân viên đó cho năm sau

Phong cách lãnh đạo của ngân hàng có sự dung hòa giữa hai phong cách: Phong cách lãnh đạo mang định hướng con người và phong cách lãnh đạo mang định hướng nhiệm vụ.

Phong cách lãnh đạo mang định hướng con người:

Đối với ACB, một trong những tài sản quan trọng quyết định sự thành công của ngân hàng là nguồn lực con người. Ngân hàng cam kết đem lại cho mỗi nhân viên:

- Môi trường làm việc tin cậy và tôn trọng lẫn nhau, có sự chuyên nghiệp, nghiêm túc ,sáng tạo
- Có cơ hội làm việc và phát triển kỹ năng nghề nghiệp khuyến khích nhân viên chủ động trong học tập và phát triển nghề nghiệp của bản thân, đa dạng hóa phương thức đào tạo nhằm tạo cho nhân viên nhiều cơ hội học tập và phát triển.
- Ngân hàng ACB luôn chú trọng đến nhân tố con người, quan tâm đến nhân viên, các nhà quản lý có lòng tin vào nhân viên, thúc đẩy nhân viên bằng chính sách khen thưởng.Văn hóa làm việc hướng kết quả, tôn vinh cá nhân làm việc tốt.
- Tiếp thu các tư tưởng, ý kiến của cấp dưới và sử dụng chúng một cách linh

hoạt. Các nhà lãnh đạo của ngân hàng luôn vận động toàn thể nhân viên hãy cùng hiến kế và ủng hộ cho các đề án cải cách, tiếp thu cái mới từ các ngân hàng nước ngoài để cùng ACB phát triển theo xu hướng cạnh tranh.

Phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ:

- Định hướng chiến lược phát triển ACB là đến năm 2015, ACB sẽ là một trong ba tập đoàn tài chính – ngân hàng hàng đầu Việt Nam với quy mô tổng tài sản trên 300.000 tỷ đồng, vốn chủ sở hữu 15.000 tỷ đồng, lợi nhuận 7.000 tỷ đồng. Định hướng chiến lược phát triển của ACB trong những năm tới là tiếp tục đổi mới cơ cấu triệthể và toàn diện hơn nhằm xây dựng ACB thành một tập đoàn tài chính mạnh, hiện đại, phát triển, bền vững và giữ vị trí hàng đầu tại Việt Nam, hoạt động kinh doanh đa năng với chất lượng dịch vụ cao, năng lực tài chính mạnh, trình độ công nghệ, nguồn nhân lực và quản trị ngân hàng đạt mức tiên tiến theo thông lệ chuẩn mực quốc tế.

4.3. Văn hoá ngân hàng

Một số nét về văn hóa ngân hàng Á Châu:

Có thể nói văn hóa kinh doanh là phần hồn của một doanh nghiệp, bởi vì chính nó ảnh hưởng, thậm chí phân phối các hoạt động sản xuất, quyết định kinh doanh, các mối quan hệ nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp

Với quá trình 20 năm, ACB đã xây dựng nên cho mình những nét văn hóa đặc trưng như thế và chính nó đã tạo nên sức mạnh nội tại giúp cho đơn vị vượt qua mọi khó khăn, thử thách để vươn lên trở thành một đơn vị đi đầu về nhiều mặt trong khối ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Có thể nêu lên một số nét đặc trưng đó như sau:

ACB luôn xem sự sòng phẳng là phẩm chất căn bản, làm nền tảng cho mọi hoạt động liên quan đến lợi ích của ngân hàng, từ trong nội bộ hoặc giữa ngân hàng với đối tác, khách hàng. Sòng phẳng luôn đi liền với sự rõ ràng, ngay thẳng và nhờ vậy tránh được tình trạng lợi dụng làm điều mờ ám, tổn hại đến lợi ích người khác và lợi ích chung.

Với vai trò là người đi đầu nên mọi cán bộ, nhân viên đều phải làm việc với công suất và cường độ cao. Các vị trong ban lãnh đạo chính là những tấm gương tốt về tinh thần và trách nhiệm làm việc. Đội ngũ nhân đã nỗ lực làm việc, sáng tạo không ngừng

Đi liền với đặc điểm thận trọng là nguyên tắc tập thể khi đưa ra các quyết

định quan trọng. Những việc quan trọng của doanh nghiệp đều được đưa ra bàn bạc một cách bình đẳng và tập thể quyết định. Điều này tạo nên tinh thần dân chủ, đoàn kết, bền vững trong nội bộ. ACB là ngân hàng đầu tiên thành lập hội đồng tín dụng để xem xét và quyết định các khoản vay.

ACB tạo ra một môi trường sinh hoạt đa văn hóa hóa với sự sinh động, phong phú và đa dạng. do vậy, mọi thành viên của ACB cảm thấy thoải mái, vui vẻ trong tinh thần hòa hợp khi làm việc tại doanh nghiệp...

Văn hóa ACB- Linh hồn ACB. Đó là giá trị vô hình rất lớn của ACB tích lũy trong 20 năm hoạt động, là nguồn nội lực to lớn giúp ACB phát triển trong nhiều năm tới.