

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KIÊN LONG ĐẾN NĂM 2020

Trương Thụy Anh Phương *

Tóm tắt

Hoạch định một chiến lược khả thi và điều hành hoạt động theo chiến lược kinh doanh đã vạch ra một cách linh hoạt là một nhiệm vụ quan trọng hàng đầu có ý nghĩa quyết định đối với sự thành công của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kiên Long trong thời gian tới. Dựa trên mô hình Quản trị chiến lược toàn diện của F. David, tác giả phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài đã tác động đến hoạt động của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kiên Long trong thời gian từ năm 2006 đến năm 2011. Trên cơ sở xác định điểm mạnh và điểm yếu từ môi trường bên trong, cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, tác giả đã xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh cần ưu tiên thực hiện đến năm 2020.

Abstract

Planning a feasible strategy and flexible managing the planned strategy are the most important missions for the Kien Long commercial joint stock bank. They are the keys to the bank's success. Basing on F. David's comprehensive management model, the study analyzed both the internal and external environment impacting the bank's business. After establishing SWOT matrix, the study suggested the bank the strategy which should be taken priority for implementation until 2020.

1. Đặt vấn đề

Việt Nam đã gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới, một bước ngoặt lớn với không ít những cơ hội và thách thức. Ngân hàng là một lĩnh vực đang hoạt động rất sôi nổi với sự tham gia của các ngân hàng trong và ngoài nước. Hệ thống ngân hàng Việt Nam mặc dù đã đạt đến một trình độ nhất định nhưng chưa thể sánh kịp với các ngân hàng nước ngoài ở các phương diện: năng lực, trình độ quản lý, nguồn nhân lực, công nghệ thông tin ngân hàng... Hiện nay, với sự biến động bất thường của thị trường tài chính, vấn đề cấp bách đặt ra cho các ngân hàng Việt Nam, trong đó có Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kiên Long (NHTMCPKL) là làm thế nào để tồn tại và phát triển bền vững. Vì thế, bài viết này nhằm giúp ngân hàng nhận diện được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ, trên cơ sở đó xây dựng chiến lược kinh doanh khoa học và hiệu quả.

2. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia (phỏng vấn 10 chuyên gia là Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng của NHTMCPKL, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và các ngân hàng thương mại khác) để phân tích các ma trận IFE, EFE, QSPM.

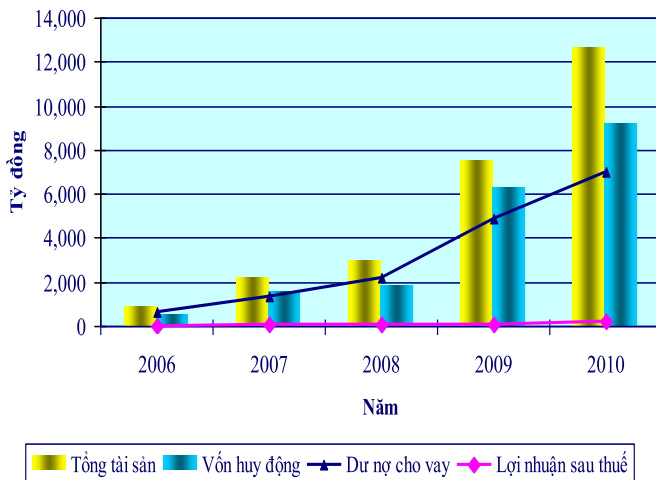
Cách thức chọn mẫu: theo tỷ lệ 6:4, 6 chuyên gia nội bộ và 4 chuyên gia từ bên ngoài để đảm bảo tính khách quan của kết quả nghiên cứu. Các chuyên gia nội bộ được mời phỏng vấn là các lãnh đạo của NHTMCPKL, những người đã gắn bó và tâm huyết với ngân hàng từ ngày mới thành lập, các chuyên gia bên ngoài là lãnh đạo của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và các ngân hàng thương mại khác. Tất cả 10 chuyên gia này hiện đang công tác tại các tỉnh miền Tây, địa bàn hoạt động chủ yếu của NHTMCPKL.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Tình hình tài chính của Ngân hàng TMCP Kiên Long giai đoạn 2006 - 2010

Biểu đồ cho thấy các chỉ tiêu chính như tổng tài sản, vốn chủ sở hữu, vốn huy động, dư nợ cho vay và lợi nhuận sau thuế có xu hướng tăng trưởng qua các năm. Tuy nhiên, năm 2008, tốc độ tăng trưởng của các chỉ tiêu này không cao, vì cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu ảnh

hưởng đến nước ta, đến tất cả các ngành kinh tế, trong đó có ngành ngân hàng. Đến năm 2009 các chỉ tiêu này tăng trưởng trở lại với tốc độ cao và duy trì đà tăng trưởng đến hết năm 2010.



Hình 1. Tình hình tài chính của Ngân hàng TMCP Kiên Long giai đoạn 2006 – 2010¹

Khi xem xét các chỉ tiêu sinh lời như tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu (ROE) và tỷ suất lợi nhuận/tài sản có (ROA) qua các năm cho thấy năm 2006 và 2007 ngân hàng kinh doanh đạt hiệu quả cao nhất với ROE tăng từ 10,77% năm 2006 lên 12,32% năm 2007, ROA tăng từ 3,02% năm 2006 lên 3,56% năm 2007, tỷ lệ chia cổ tức lần lượt là 15% và 10%. Năm 2008 luôn là năm của khó khăn và thử thách, ROE chỉ đạt 4,68%, ROA đạt 1,45% và tỷ lệ chia cổ tức là 5%, thấp nhất trong giai đoạn 2006 – 2010. Năm 2009 và năm 2010 hoạt động của nền kinh tế cũng như của NHTMCPK phục hồi và tiếp tục phát triển theo chiều hướng tốt với

các chỉ tiêu ROE, ROA, tỷ lệ chia cổ tức đều tăng cao. ROE năm 2009 là 9,01%, năm 2010 là 9,2%, ROA năm 2009 là 1,76%, năm 2010 đạt 1,94%, tỷ lệ chia cổ tức lần lượt là 7% và 10%.

Tình hình hoạt động kinh doanh của NHTMCPK Long từ năm 2006 đến năm 2010 cho thấy đây là một ngân hàng tuy quy mô nhỏ, vốn điều lệ chưa cao nhưng đã và đang hoạt động có hiệu quả trên thị trường tài chính với tiêu chí luôn chú trọng chất lượng và uy tín.

3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên trong (IFE)

Tác giả đã phân tích môi trường bên trong bao gồm các yếu tố: năng lực tài chính, công nghệ, nguồn nhân lực, cơ cấu tổ chức, hoạt động marketing, nghiên cứu và phát triển, kết hợp với ý kiến của chuyên gia để xây dựng ma trận IFE.

Bảng 1: Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên trong (IFE)

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm và nhiệt huyết	0,11	4	0,44
2	Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ chuyên môn	0,10	3	0,30
3	Mạng lưới chi nhánh đang được mở rộng	0,10	3	0,30
4	Thị phần và lượng khách hàng tương đối ổn định	0,08	3	0,24
5	Uy tín và thương hiệu đã được khẳng định trên thị trường	0,09	3	0,27
6	Công tác truyền thông được đẩy mạnh	0,08	3	0,24
7	Vốn tự có còn thấp	0,11	2	0,22
8	Sản phẩm dịch vụ đơn điệu, tính tiện ích chưa cao	0,10	1	0,10
9	Công nghệ ngân hàng chưa hiện đại	0,08	2	0,16
10	Cơ cấu tổ chức tại một số chi nhánh chưa khoa học	0,07	2	0,14
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa được quan tâm đúng mức	0,08	2	0,16
Tổng cộng		1,00		2,57

(Nguồn: Từ phân tích điều tra của tác giả)

Ma trận IFE cho thấy điểm yếu lớn nhất của NHTMCPK Long là “sản phẩm dịch vụ đơn điệu, tính tiện ích chưa cao”, được phân loại bằng 1, có mức độ quan trọng là 0,10; và “vốn tự có còn thấp” là điểm yếu có phân loại bằng 2, với mức độ quan trọng rất cao là 0,11. Sản phẩm dịch vụ là điểm thu hút chủ yếu của ngân hàng đối với khách hàng, sản phẩm dịch vụ chưa đa

¹ Nguồn: Báo cáo thường niên của Ngân hàng TMCP Kiên Long từ 2006 đến 2010

dạng, chưa có nhiều tiện ích làm giảm khả năng cạnh tranh của ngân hàng. Nguồn vốn tự có còn thấp nên hoạt động của ngân hàng dựa vào nguồn vốn huy động từ cổ đông và khách hàng với chi phí cao, làm hoạt động kinh doanh giảm tính năng động và giảm lợi nhuận. Bên cạnh đó, điểm mạnh lớn nhất của NHTMCPKL là “đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm và nhiệt huyết”, được phân loại bằng 4 và mức độ quan trọng là 0,11. Trong bất cứ tổ chức nào, người lãnh đạo là quan trọng nhất, NHTMCPKL cũng vậy, sự phát triển của ngân hàng ngày nay phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của ban lãnh đạo. Điểm trung bình của ma trận IFE là 2,57, cao hơn mức trung bình là 2,5; điều này cho thấy NHTMCPKL tận dụng điểm mạnh, hạn chế điểm yếu ở mức trên trung bình, nhưng sự chênh lệch này không cao, vì vậy trong giai đoạn tới cần có những giải pháp để cải thiện thực trạng hoạt động của ngân hàng. Để tồn tại và phát triển bền vững thì ngân hàng phải tạo nên lợi thế cạnh tranh bằng chính những nguồn lực đang có như: nguồn nhân lực, mạng lưới hoạt động,... Dựa trên những lợi thế cạnh tranh này, ngân hàng có thể xây dựng các chiến lược để khắc phục các điểm yếu đang tồn tại.

3.3. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE)

Tương tự như xây dựng ma trận IFE, tác giả đã phân tích môi trường bên ngoài gồm môi trường vĩ mô và vi mô cùng với ý kiến chuyên gia để hình thành nên ma trận EFE.

Bảng 2: Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE)

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Môi trường chính trị ổn định	0,09	3	0,27
2	Luật Ngân hàng ngày càng hoàn thiện	0,07	3	0,21
3	Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hóa hệ thống	0,09	2	0,18
4	Dân số trẻ, tiếp thu công nghệ thông tin một cách nhanh chóng	0,06	3	0,18
5	Thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phổ biến	0,06	2	0,12
6	Nguồn nhân lực cho hoạt động tài chính ngân hàng dồi dào	0,07	3	0,21
7	Nền kinh tế tăng trưởng không ổn định	0,10	3	0,30
8	Sự cạnh tranh từ các ngân hàng trong nước và nước ngoài	0,10	2	0,20
9	Quy định của Ngân hàng Nhà nước về vốn điều lệ	0,08	3	0,24
10	Các kênh đầu tư khác có nhiều lợi nhuận: bất động sản, thị trường chứng khoán...	0,06	2	0,12
11	Khoa học công nghệ có tốc độ phát triển nhanh chóng	0,07	2	0,14
12	Xu thế mua lại và sáp nhập các ngân hàng nhỏ	0,09	3	0,27
13	Nguy cơ phá sản của doanh nghiệp (là khách hàng của ngân hàng)	0,06	3	0,18
Tổng cộng		1,00		2,62

(Nguồn: Từ phân tích điều tra của tác giả)

Theo ma trận EFE trên thì “môi trường chính trị ổn định” và “nền kinh tế tăng trưởng không ổn định” là hai yếu tố môi trường bên ngoài quan trọng nhất ảnh hưởng đến NHTMCPKL, với tổng số điểm quan trọng lần lượt là 0,27 và 0,30; ngân hàng đang phản ứng tương đối khá với hai yếu tố này. Tuy nhiên, yếu tố có mức độ quan trọng rất cao là “sự cạnh tranh từ các ngân hàng trong nước và nước ngoài” lại có tổng số điểm quan trọng là 0,19, vì NHTMCPKL chỉ phản

ứng với yếu tố này ở mức độ trung bình, như vậy có thể thấy năng lực cạnh tranh của ngân hàng còn chưa vững mạnh. Tổng điểm quan trọng của NHTMCPKL là 2,62 (so với mức trung bình là 2,5), điều này cho thấy ngân hàng chỉ ở mức trên trung bình trong việc nỗ lực đưa ra các giải pháp nhằm tận dụng cơ hội môi trường và tránh các mối đe dọa từ bên ngoài. Ma trận EFE giúp nhận diện được những cơ hội cũng như nguy cơ hiện nay của NHTMCPKL. Trong thời gian tới, ngân hàng phải phát huy được những nội lực hiện có để tận dụng những cơ hội đến từ môi trường chính trị, pháp luật, văn hóa – xã hội, hợp tác quốc tế, đồng thời hạn chế các nguy cơ từ môi trường kinh tế, công nghệ, đối thủ cạnh tranh và sản phẩm thay thế.

3.4. Ma trận SWOT

Sau khi xây dựng ma trận IFE và EFE, tác giả sử dụng ma trận SWOT để xác định các nhóm chiến lược SO, WO, ST, WT.

Bảng 3: Ma trận SWOT

SWOT	Các cơ hội (O)	Các nguy cơ (T)
		1. Môi trường chính trị ổn định. 2. Luật Ngân hàng ngày càng hoàn thiện. 3. Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hóa hệ thống. 4. Dân số trẻ, tiếp thu công nghệ thông tin một cách nhanh chóng. 5. Thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phổ biến. 6. Nguồn nhân lực cho hoạt động tài chính ngân hàng dồi dào.
Các điểm mạnh (S)	Nhóm chiến lược SO	Nhóm chiến lược ST
1. Đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm và nhiệt huyết. 2. Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ chuyên môn. 3. Mạng lưới chi nhánh đang được mở rộng. 4. Thị phần và lượng khách hàng tương đối ổn định. 5. Uy tín và thương hiệu đã được khẳng định trên thị trường. 6. Công tác truyền thông được đẩy mạnh.	SO₁: Thâm nhập thị trường (S ₁ , S ₂ , S ₃ , S ₄ , S ₅ , S ₆ ; O ₁ , O ₂ , O ₃ , O ₄ , O ₅). SO₂: Đào tạo nguồn nhân lực (S ₁ , S ₂ , S ₃ ; O ₂ , O ₃ , O ₆).	ST₁: Định vị thương hiệu (S ₃ , S ₄ , S ₅ , S ₆ ; T ₂ , T ₄ , T ₅). ST₂: Tăng cường kiểm tra kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro (S ₁ , S ₂ , S ₃ ; T ₁ , T ₃ , T ₆ , T ₇).
Các điểm yếu (W)	Nhóm chiến lược WO	Nhóm chiến lược WT
1. Vốn tự có còn thấp. 2. Sản phẩm dịch vụ đơn điệu, tính tiện ích chưa cao. 3. Công nghệ ngân hàng chưa hiện đại. 4. Cơ cấu tổ chức tại một số chi nhánh chưa khoa học. 5. Hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa được quan tâm đúng mức.	WO₁: Phát triển và quản lý tổng tài sản có (W ₁ , W ₃ , W ₄ ; O ₁ , O ₂ , O ₃ , O ₆). WO₂: Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ (W ₂ , W ₃ , W ₅ ; O ₁ , O ₂ , O ₃ , O ₄ , O ₅).	WT₁: Hoàn thiện bộ máy tổ chức (W ₄ , W ₅ ; T ₂ , T ₆). WT₂: Cắt giảm hoặc di dời những điểm giao dịch không hiệu quả (W ₁ , W ₂ , W ₃ , W ₄ ; T ₁ , T ₂ , T ₃ , T ₄ , T ₅ , T ₆ , T ₇).

3.5. Ma trận QSPM

Thông qua ma trận SWOT, tác giả đã đề xuất được bốn nhóm chiến lược, mỗi nhóm chiến lược gồm có hai chiến lược nhỏ. Tuy nhiên NHTMCPKL không thể cùng lúc thực hiện tất cả tám chiến lược, do đó tác giả đã tiến hành lựa chọn những chiến lược cần thiết nhất để ưu tiên thực hiện. Với ý kiến của các chuyên gia, tác giả đã sử dụng ma trận QSPM để chấm điểm cho từng nhóm chiến lược với kết quả như sau:

Bảng 4: Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược SO

S T T	Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
		Phân loại	Thâm nhập thị trường		Đào tạo nguồn nhân lực	
			AS	TAS	AS	TAS
	Các yếu tố bên trong					
1	Đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm và nhiệt huyết	4	4	16	4	16
2	Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ chuyên môn	3	3	9	4	12
3	Mạng lưới chi nhánh đang được mở rộng	3	4	12	3	9
4	Thị phần và lượng khách hàng tương đối ổn định	3	2	6	2	6
5	Uy tín và thương hiệu đã được khẳng định trên thị trường	3	3	9	2	6
6	Công tác truyền thông được đẩy mạnh	3	3	9	2	6
7	Vốn tự có còn thấp	2	2	4	2	4
8	Sản phẩm dịch vụ đơn điệu, tính tiện ích chưa cao	1	3	3	3	3
9	Công nghệ ngân hàng chưa hiện đại	2	2	4	3	6
10	Cơ cấu tổ chức tại một số chi nhánh chưa khoa học	2	2	4	4	8
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa được quan tâm đúng mức	2	3	6	3	6
	Các yếu tố bên ngoài					
12	Môi trường chính trị ổn định	3	2	6	2	6
13	Luật Ngân hàng ngày càng hoàn thiện	3	2	6	2	6
14	Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hóa hệ thống	2	3	6	4	8
15	Dân số trẻ, tiếp thu công nghệ thông tin một cách nhanh chóng	3	3	9	2	6
16	Thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phổ biến	2	3	6	2	4
17	Nguồn nhân lực cho hoạt động tài chính ngân hàng dồi dào	3	2	6	4	12
18	Nền kinh tế tăng trưởng không ổn định	3	2	6	2	6
19	Sự cạnh tranh từ các ngân hàng trong nước và nước ngoài	2	3	6	3	6
20	Quy định của Ngân hàng Nhà nước về vốn điều lệ	3	2	6	2	6
21	Các kênh đầu tư khác có nhiều lợi nhuận	2	2	4	3	6
22	Khoa học công nghệ có tốc độ phát triển nhanh chóng	2	2	4	3	6
23	Xu thế mua lại và sát nhập các ngân hàng nhỏ	3	1	3	2	6
24	Nguy cơ phá sản của doanh nghiệp (là khách hàng của ngân hàng)	3	1	3	1	3
	Tổng cộng			153		163

(Nguồn: Từ phân tích điều tra của tác giả)

Bảng 5: Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược WO

S T T	Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
		Phân loại	Phát triển và quản lý tổng tài sản có		Đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ	
			AS	TAS	AS	TAS
	Các yếu tố bên trong					
1	Đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm và nhiệt huyết	4	4	16	4	16
2	Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ chuyên môn	3	3	9	3	9
3	Mạng lưới chi nhánh đang được mở rộng	3	3	9	2	6
4	Thị phần và lượng khách hàng tương đối ổn định	3	2	6	3	9
5	Uy tín và thương hiệu đã được khẳng định trên thị trường	3	3	9	3	9
6	Công tác truyền thông được đẩy mạnh	3	2	6	4	12
7	Vốn tự có còn thấp	2	4	8	2	4
8	Sản phẩm dịch vụ đơn điệu, tính tiện ích chưa cao	1	3	3	4	4
9	Công nghệ ngân hàng chưa hiện đại	2	2	4	3	6
10	Cơ cấu tổ chức tại một số chi nhánh chưa khoa học	2	3	6	2	4
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa được quan tâm đúng mức	2	2	4	4	8
	Các yếu tố bên ngoài					
12	Môi trường chính trị ổn định	3	3	9	2	6
13	Luật Ngân hàng ngày càng hoàn thiện	3	2	6	2	6
14	Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hóa hệ thống	2	2	4	3	6
15	Dân số trẻ, tiếp thu công nghệ thông tin một cách nhanh chóng	3	2	6	3	9
16	Thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phổ biến	2	2	4	3	6
17	Nguồn nhân lực cho hoạt động tài chính ngân hàng dồi dào	3	3	9	2	6
18	Nền kinh tế tăng trưởng không ổn định	3	2	6	2	6
19	Sự cạnh tranh từ các ngân hàng trong nước và nước ngoài	2	2	4	3	6
20	Quy định của Ngân hàng Nhà nước về vốn điều lệ	3	3	9	2	6
21	Các kênh đầu tư khác có nhiều lợi nhuận	2	2	4	3	6
22	Khoa học công nghệ có tốc độ phát triển nhanh chóng	2	2	4	3	6
23	Xu thế mua lại và sát nhập các ngân hàng nhỏ	3	2	6	2	6
24	Nguy cơ phá sản của doanh nghiệp (là khách hàng của ngân hàng)	3	3	9	2	6
	Tổng cộng			160		168

Bảng 6: Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược ST

S T T	Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
		Phân loại	Định vị thương hiệu		Tăng cường kiểm tra kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro	
			AS	TAS	AS	TAS
	Các yếu tố bên trong					
1	Đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm và nhiệt huyết	4	4	16	4	16
2	Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ chuyên môn	3	4	12	2	6
3	Mạng lưới chi nhánh đang được mở rộng	3	3	9	4	12
4	Thị phần và lượng khách hàng tương đối ổn định	3	3	9	2	6
5	Uy tín và thương hiệu đã được khẳng định trên thị trường	3	4	12	2	6
6	Công tác truyền thông được đẩy mạnh	3	3	9	2	6
7	Vốn tự có còn thấp	2	2	4	3	6
8	Sản phẩm dịch vụ đơn điệu, tính tiện ích chưa cao	1	3	3	2	2
9	Công nghệ ngân hàng chưa hiện đại	2	3	6	3	6
10	Cơ cấu tổ chức tại một số chi nhánh chưa khoa học	2	3	6	3	6
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa được quan tâm đúng mức	2	3	6	2	4

Các yếu tố bên ngoài						
12	Môi trường chính trị ổn định	3	2	6	3	9
13	Luật Ngân hàng ngày càng hoàn thiện	3	2	6	3	9
14	Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hóa hệ thống	2	3	6	3	6
15	Dân số trẻ, tiếp thu công nghệ thông tin một cách nhanh chóng	3	2	6	1	3
16	Thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phổ biến	2	2	4	2	4
17	Nguồn nhân lực cho hoạt động tài chính ngân hàng dồi dào	3	3	9	2	6
18	Nền kinh tế tăng trưởng không ổn định	3	2	6	3	9
19	Sự cạnh tranh từ các ngân hàng trong nước và nước ngoài	2	4	8	3	6
20	Quy định của Ngân hàng Nhà nước về vốn điều lệ	3	2	6	3	9
21	Các kênh đầu tư khác có nhiều lợi nhuận	2	3	6	2	4
22	Khoa học công nghệ có tốc độ phát triển nhanh chóng	2	2	4	3	6
23	Xu thế mua lại và sáp nhập các ngân hàng nhỏ	3	3	9	3	9
24	Nguy cơ phá sản của doanh nghiệp (là khách hàng của ngân hàng)	3	2	6	3	9
Tổng cộng				174		165

(Nguồn: Từ phân tích điều tra của tác giả)

Bảng 7: Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược WT

S T T	Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế				
		Phân loại	Hoàn thiện bộ máy tổ chức		Cắt giảm hoặc di dời những điểm giao dịch không hiệu quả	
			AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong						
1	Đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm và nhiệt huyết	4	4	16	4	16
2	Đội ngũ nhân viên trẻ, có trình độ chuyên môn	3	4	12	2	6
3	Mạng lưới chi nhánh đang được mở rộng	3	3	9	3	9
4	Thị phần và lượng khách hàng tương đối ổn định	3	2	6	2	6
5	Uy tín và thương hiệu đã được khẳng định trên thị trường	3	2	6	2	6
6	Công tác truyền thông được đẩy mạnh	3	1	3	2	6
7	Vốn tự có còn thấp	2	3	6	3	6
8	Sản phẩm dịch vụ đơn điệu, tính tiện ích chưa cao	1	2	2	3	3
9	Công nghệ ngân hàng chưa hiện đại	2	4	8	2	4
10	Cơ cấu tổ chức tại một số chi nhánh chưa khoa học	2	4	8	3	6
11	Hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa được quan tâm đúng mức	2	3	6	2	4
Các yếu tố bên ngoài						
12	Môi trường chính trị ổn định	3	2	6	2	6
13	Luật Ngân hàng ngày càng hoàn thiện	3	3	9	2	6
14	Hợp tác quốc tế mở ra cơ hội cho ngân hàng hiện đại hóa hệ thống	2	2	4	2	4
15	Dân số trẻ, tiếp thu công nghệ thông tin một cách nhanh chóng	3	2	6	2	6
16	Thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng phổ biến	2	2	4	2	4
17	Nguồn nhân lực cho hoạt động tài chính ngân hàng dồi dào	3	3	9	3	9
18	Nền kinh tế tăng trưởng không ổn định	3	3	9	3	9
19	Sự cạnh tranh từ các ngân hàng trong nước và nước ngoài	2	4	8	3	6
20	Quy định của Ngân hàng Nhà nước về vốn điều lệ	3	2	6	2	6
21	Các kênh đầu tư khác có nhiều lợi nhuận	2	2	4	2	4
22	Khoa học công nghệ có tốc độ phát triển nhanh chóng	2	3	6	2	4
23	Xu thế mua lại và sáp nhập các ngân hàng nhỏ	3	3	9	3	9
24	Nguy cơ phá sản của doanh nghiệp (là khách hàng của ngân hàng)	3	2	6	3	9
Tổng cộng				168		154

(Nguồn: Từ phân tích điều tra của tác giả)

4. Kết luận

Việc sử dụng ma trận QSPM để chấm điểm cho từng nhóm chiến lược đã giúp tác giả lựa chọn được bốn chiến lược mà NHTMCPKL cần ưu tiên thực hiện trong thời gian tới, đó là: (1) Đào tạo nguồn nhân lực, (2) Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, (3) Định vị thương hiệu và (4) Hoàn thiện bộ máy tổ chức. Để khẳng định vị thế trên thị trường tài chính, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, ngân hàng phải thực hiện nhanh chóng các chiến lược này. Đồng thời, cần phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá kết quả thực hiện để có sự điều chỉnh thích hợp vì môi trường kinh doanh luôn vận động và thay đổi.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Thị Kim Anh (2009), *Quản trị chiến lược*, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
2. Fred R. David (sách dịch) (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
3. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2010), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Lao động – Xã hội.
4. Michael E. Porter (sách dịch) (2009), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ.
5. Ngô Kim Thanh, Lê Văn Tâm (2009), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Đoàn Thị Hồng Vân (2010), *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.