

CHƯƠNG 8

HOẠCH ĐỊNH VÀ TIẾN HÀNH THỰC HIỆN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

I. NỘI DUNG CỦA KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

1. **Sứ mệnh (nhiệm vụ)**
2. **Những mục tiêu của chiến lược**
3. **Phân tích môi trường kinh doanh và xác định cơ hội và nguy cơ**
4. **Phân tích môi trường bên trong và các định điểm mạnh - yếu**
5. **Xây dựng chiến lược kinh doanh**
6. **Lựa chọn chiến lược cho sự tiến hành thay đổi**
7. **Sự thay đổi chiến lược trong những nhân tố có thể kiểm soát**
8. **Những kết quả tài chính mong muốn**

II. QUÁ TRÌNH CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN HÀNG

1. **Quá trình của việc lập kế hoạch**
2. **Đề ra mục tiêu**
3. **Định nghĩa thị trường**

4. Sự phân chia thị trường
5. Phân chia thị trường bán lẻ
6. Đặc điểm ngành/ thị trường
7. Đánh giá vị trí hiện thời
8. Đo lường vị trí đối thủ cạnh tranh
9. Đo lường sự lôi cuốn thị trường
10. Yếu tố môi trường
11. Phát triển danh mục thị trường đầu tư chiến lược
12. Phát triển kế hoạch phân chia thị trường
13. Phát triển kế hoạch hành động
14. Hoạch định chiến lược bộ phận

III. KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

IV. ĐIỀU KIỆN CHO SỰ TIẾN HÀNH THÀNH CÔNG

V. ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Kế hoạch chiến lược là một thành phần (bộ phận) quan trọng trong quá trình quản trị chiến lược của ngân hàng. Nó là kết quả trong sự phát triển mục tiêu dài hạn của ngân hàng và sự phát họa của kế hoạch hành động thông qua việc lãnh đạo ngân hàng để đạt được mục tiêu.

Vì vậy kế hoạch được mô tả là sự quản lý chiến lược ngân hàng sẽ thực hiện bằng việc phân chia các mục tiêu cụ thể. Kế hoạch của ngân hàng cũng mô tả những chiến lược được theo đuổi trong thể thức của sự lãnh đạo kế hoạch hành động để thay đổi trong kinh doanh dưới sự kiểm soát của quản trị.

Kế hoạch chiến lược của ngân hàng thể hiện một cách chi tiết:

- Sự ưu tiên thị trường, ngân hàng xác định sự phân phối nguồn lực.
- Sự nắm lấy thị trường theo sự lựa chọn ưu tiên thị trường
- Sự thay đổi yêu cầu để tư bản hóa trên cơ hội thị trường.
- Chọn thời gian của sự thay đổi các chiến lược.
- Ước lượng môi trường trong đó ngân hàng sẽ hoạt động.
- Tốc độ mong muốn của quá trình tiến hành chiến lược.

I. NỘI DUNG CỦA KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

TOP

1. Sứ mệnh (nhiệm vụ)

Sứ mệnh kinh doanh của một ngân hàng được định nghĩa như là mục đích hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Sứ mệnh kinh doanh trả lời câu hỏi: “Ngân hàng tồn tại và thực hiện những hoạt động kinh doanh trên thị trường để làm gì?”.

Một sứ mệnh kinh doanh đúng chuẩn trước tiên là định hướng về khách hàng vì theo lập luận hoàn toàn hợp lý chính khách hàng là người xác định sự tồn tại của ngân hàng vì chỉ có họ mới là người sẵn sàng trả tiền cho ngân hàng về những dịch vụ mà ngân hàng cung ứng. Sự thành bại của khách hàng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Điều này cũng phụ thuộc vào khả năng kiểm soát và khả năng suy trì chặt chẽ với khách hàng.

Nói về khía cạnh thực tiễn thì sứ mệnh kinh doanh của ngân hàng cần được thể hiện thành văn bản. Tùy thuộc vào mỗi ngân hàng, sứ mệnh kinh doanh của ngân hàng có thể khác nhau về độ dài, nội dung, kích cỡ, nét đặc trưng riêng biệt. Tuy nhiên, vẫn có một cấu trúc khuôn mẫu để làm rõ hơn cơ sở cho các ngân hàng dựa vào đó để viết bản sứ mệnh kinh doanh cho mình. Hầu hết các chuyên gia chiến lược cho rằng khi viết văn bản này cần quan tâm đến và lựa chọn thích hợp trong các đặc trưng sau đây như là những thành phần quan trọng:

- Khách hàng: Khách hàng của ngân hàng là ai? Khách hàng là doanh nghiệp hay các cá nhân, hay là cả hai? Có thể nói chi tiết hơn, khách hàng doanh nghiệp là các doanh nghiệp đủ mọi cỡ lớn, vừa, và nhỏ. Điều quan trọng là ngân hàng phải xác định rõ “khách hàng mục tiêu”. Chẳng hạn ngân hàng thương mại AA xác định: “Chúng tôi phục vụ khách hàng chủ yếu là các nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn”.

- Dịch vụ: Các sản phẩm hay dịch vụ ngân hàng cung cấp là gì? Ngân hàng cung cấp nhiều loại dịch vụ hay chỉ một nhóm dịch vụ nào đó. Dịch vụ chủ yếu ngân hàng là dịch vụ nào? Ví dụ: Ngân hàng Charter Bank nêu rõ: “Ngân hàng chúng tôi cung cấp các dịch vụ như: Các dịch vụ về tài khoản và thanh toán, dịch vụ thanh toán quốc tế, dịch vụ cho vay, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ tín thác và dịch vụ ngoại hối”.

- Công nghệ: Ngân hàng có phải xem công nghệ là mối quan tâm hàng đầu không? Công nghệ có thành yếu tố hàng đầu của ngân hàng trong việc cải tiến và nâng cấp để tăng cường năng suất và chất lượng dịch vụ ngân hàng không? Công nghệ thanh toán, phân phối các dịch vụ có phải là điểm mạnh của ngân hàng không?

- Vị trí ngân hàng trong kinh doanh: Ngân hàng đứng ở vị trí nào trong thị trường mà ngân hàng đang và sẽ hoạt động? Thông thường các ngân hàng mạnh hàng đầu mới thể hiện rõ điều này trong sứ mệnh kinh doanh, còn các ngân hàng ở vị thế thị trường đầy cạnh tranh, đeo bám không nên đề cập trong sứ mệnh của mình.

- Thị trường: Thị trường mục tiêu của ngân hàng ở đâu? Phạm vi hoạt động là thị trường địa phương, khu vực, toàn quốc hay quốc tế. Trong đó, ngân hàng phải khẳng định được đối tượng chi tiết khu vực hoạt động trọng tâm.

- Mối quan tâm đến nhân sự: Hành vi và thái độ của ngân hàng đối với công tác nhân sự như thế nào? Quan điểm của ngân hàng trong tuyển dụng, phát triển, kích thích, tán thưởng, thu hút các nhân viên có khả năng, cung cấp những điều kiện làm việc tốt, chế độ tiền lương, phúc lợi tùy theo hiệu quả lao động và sự gắn bó, cơ hội hứa hẹn thăng tiến và đảm bảo công ăn việc làm lâu dài, không khí nơi là việc thoải mái, tinh thần hợp tác, tôn trọng lẫn nhau.

- Lợi thế cạnh tranh của ngân hàng: Mỗi ngân hàng có lợi thế cạnh tranh nhất định trên thị trường. Ví dụ, lịch sử hình thành và hoạt động của ngân hàng, chất lượng dịch vụ, đội ngũ nhân viên, sự đa dạng về sản phẩm kinh doanh, mức phí, hệ thống phân phối.... Tuy nhiên, trong sứ mệnh của ngân hàng chỉ nêu lên thế mạnh và đặc thù của ngân hàng so với các ngân hàng cạnh tranh. Chẳng hạn, các ngân hàng mới tham gia thị trường thường không có lợi thế về lịch sử và kinh nghiệm.

Tóm lại, các tiêu chuẩn trên được xem như là một các khung sườn để viết lên sứ mệnh kinh doanh có các ngân hàng và ngân hàng sẽ đạt được ý nghĩa cao hơn nếu sứ mệnh kinh doanh được thể hiện rõ ràng, gây ấn tượng và được truyền đạt một cách hiệu quả đến các nhà làm chiến lược, các nhà quản trị và nhân viên của ngân hàng.

2. Những mục tiêu của chiến lược

TOP

Những mục tiêu của chiến lược kinh doanh được xác định như là những thành quả mà ngân hàng cần đạt được khi theo đuổi sứ mệnh của mình trong thời kỳ hoạt động tương đối dài (trên một năm). Những mục tiêu dài hạn là rất cần thiết cho sự thành công của ngân hàng vì chúng thể hiện kết quả mà ngân hàng cần đạt được khi theo đuổi sứ mệnh kinh doanh của mình. Hỗ trợ việc đánh giá thành tích, tạo ra năng lực thúc đẩy các hoạt động kinh doanh, cho thấy những ưu tiên trong việc lựa chọn và tổ chức thực hiện chiến lược.

Yêu cầu quan trọng trong việc xác định mục tiêu chiến lược là đảm bảo các mục tiêu phải xác đáng. Tiếp theo cần phải xác định một danh mục nhất định các mục tiêu chủ chốt có nghĩa nhất. Đồng thời cần sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên nào đó, chứ không phải đưa ra một danh mục không có thứ tự các mục đích.

Yêu cầu về tính xác đáng của các mục tiêu:

- Tính cụ thể: Mục tiêu đúng là mục tiêu cụ thể, thể hiện kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt được khi tiến hành những hành động nhất định. Nó chỉ rõ mục tiêu liên quan đến vấn đề nào, giới hạn về thời gian và không gian thực hiện. Mục tiêu càng cụ thể thì càng dễ hoạch định phương hướng, giải pháp chiến lược để thực hiện mục tiêu đó. Thông thường các mục tiêu ở cấp hội sở sẽ mang tính tổng quát cao, còn các mục tiêu ở cấp chi nhánh, cấp vùng, cấp chức năng hay ở các công ty trực thuộc thì sẽ cụ thể, chi tiết hơn.

- Tính nhất quán: Các mục tiêu thường không nhất quán và có mối quan hệ trái ngược nhau, như lợi nhuận trước mắt thường ngược với tăng trưởng lâu dài, nói lỏng tín dụng thường làm tăng rủi ro tín dụng... Do đó, khi xác định mục tiêu chiến lược phải luôn chú ý đảm bảo sao cho chúng nhất quán với nhau. Điều này có nghĩa là nó phải phù hợp và đồng bộ với nhau, nhất là việc hoàn thành mục tiêu này không cản trở việc hoàn thành mục tiêu khác. Kinh nghiệm thực tế cho thấy: việc phân cấp mục tiêu theo thứ tự ưu tiên, đưa ra các phương án tùy chọn nhằm dung hòa mâu thuẫn là cách khá khá tốt để giảm thiểu các mâu thuẫn tiềm năng.

- Tính đo lường: Tính chất có liên quan đến tính cụ thể của mục tiêu, có nghĩa là một mục tiêu càng cụ thể thì càng phải thể hiện rõ ở khả năng đo lường được. Do đó, các

mục tiêu nên được đưa ra dưới dạng các chỉ tiêu thể hiện bằng con số tuyệt đối hay tương đối. Chẳng hạn, khả năng cạnh tranh được đo lường bởi thị phần chiếm lĩnh trên thị trường, khả năng mở rộng thị trường về phương diện địa lý được đo lường liên quan chặt chẽ đến việc xác lập các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá kết quả kinh doanh.

- Tính khả thi: Các mục tiêu được đặt ra phải khả thi trên phương diện thực hiện. Điều này có nghĩa là nó phải phản ánh được nguyện vọng và phù ợp với khả năng của ngân hàng. Những mục tiêu này phải là kết quả tổng thể của những hoạt động mà ngân hàng có thể thực hiện trong môi trường mà nó hoạt động trên thực tế chứ không phải là một thị trường giả sử.

- Tính thách thức: Nội dung các mục tiêu phải có tính thách thức trên cơ sở hy vọng cao để các nhà quản trị và nhân viên ngân hàng thực sự nỗ lực phấn đấu thực hiện và hoàn thành. Điều này sẽ tạo một tiền lệ tốt để mọi người luôn tìm tòi, phát huy sáng kiến để đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên, ngân hàng đặt ra các mục tiêu quá cao, không sát thực tế hay khó có thể đạt được thì nó trở nên phản tác dụng vì nó khiến mọi người chán nản, mất lòng tin vào chiến lược trở nên chỉ là ảo vọng không có khả năng thực hiện.

- Tính linh hoạt: Các mục tiêu kinh doanh được đặt ra trong môi trường kinh doanh trong tương lai. Do đó, các mục tiêu được xây dựng phải có tính linh hoạt hay phải có khả năng điều chỉnh cho phù hợp với các nguy cơ và cơ hội xảy ra trong môi trường kinh doanh thực tế. Tuy nhiên, ngân hàng cần lưu ý rằng việc thay đổi và điều chỉnh quá thường xuyên sẽ dẫn đến sự rối loạn trong chiến lược, chính sách và các chương trình hoạt động.

3. Phân tích môi trường kinh doanh và xác định cơ hội và nguy cơ

TOP

3.1 Môi trường kinh doanh bên ngoài

Môi trường kinh doanh của ngân hàng là hoàn cảnh trong đó ngân hàng hoạt động và tiến hành các nghiệp vụ kinh doanh và bị ảnh hưởng chi phối bởi hoàn cảnh này. Trong trường kinh doanh của ngân hàng có thể được mô tả bằng hàng loạt yếu tố được xem như những tác động từ bên ngoài tới các hoạt động kinh doanh của các tổ chức ngân hàng. Phần lớn, trong các yếu tố đó và tác động của chúng thường mang tính khách quan và ngân hàng khó kiểm soát được và có thể thích nghi với chúng. Môi trường kinh doanh bên ngoài có thể phân tích thành cấp độ môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Sự phân chia này có ý nghĩa tạo thuận lợi cho việc nhận rõ sự quan trọng của các yếu tố có mức độ tác động khác nhau để hoạt động của ngân hàng.

Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là các yếu tố tổng quát về kinh tế, chính trị, pháp luật, nhà nước, văn hoá xã hội, dân số, tự nhiên, thế giới có ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh và tất cả các định chế tài chính khác không riêng gì đối với các ngân hàng.

Tuy nhiên, sự tác động không nhất thiết phải giống nhau về phương thức, chiều hướng, và mức độ tác động. Có những yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến ngành này nhưng lại không ảnh hưởng đến ngành khác.

Trong kinh doanh của ngân hàng thì các yếu tố như kinh tế, pháp luật và chính sách thường có ảnh hưởng mạnh mẽ và trực tiếp nhất đến hoạt động của ngân hàng. Dù vậy, các yếu tố khác cũng ảnh hưởng không nhỏ đến kinh doanh của ngân hàng.

Môi trường vi mô

Đây là các yếu tố bên trong ngành kinh doanh của ngân hàng và liên quan đến các tác nghiệp kinh doanh của ngân hàng nó quyết định tính chất và mức độ kinh doanh trong ngành đối với ngành ngân hàng. Các yếu tố môi trường vĩ mô tạo nên những áp lực khác nhau đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Các yếu tố phân tích bao gồm:

- Yếu tố kinh tế: Đây là các yếu tố tác động bởi các giai đoạn chu kỳ kinh tế, tỷ lệ lạm phát, tốc độ tăng trưởng của GDP, triển vọng các ngành nghề kinh doanh sử dụng vốn ngân hàng, cơ cấu chuyển dịch giữa các khu vực kinh tế, mức độ ổn định giá cả, lãi suất, cán cân thanh toán và ngoại thương...

- Yếu tố chính trị, pháp luật và chính sách của Nhà nước: Ngân hàng là hoạt động được kiểm soát chặt chẽ về phương diện pháp luật hơn so với các ngành khác. Các chính sách tác động đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng như chính sách cạnh tranh, phá sản, sát nhập, cơ cấu và tổ chức ngân hàng, các quy định về cho vay, bảo hiểm tiền gửi, dự phòng rủi ro tín dụng, quy định về quy mô vốn tự có... được quy định trong luật ngân hàng và các quy định hướng dẫn thi hành luật. Ngoài ra, các chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, thuế, tỷ giá, quản lý nợ của Nhà nước và các cơ quan quản lý hữu quan như ngân hàng Trung ương, Bộ tài chính... cũng thường xuyên tác động vào hoạt động của ngân hàng.

- Yếu tố môi trường văn hóa xã hội: Những vấn đề mang tính lâu dài và ít thay đổi, có giá trị lớn trong phân tích chiến lược như văn hoá tiêu dùng, thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng trong đời sống, tập quán tiết kiệm, đầu tư, ứng xử trong quan hệ giao tiếp, kỳ vọng cuộc sống, cộng đồng tôn giáo, sắc tộc, xu hướng về lao động...

- Yếu tố công nghệ: Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ thông tin trở thành bức phá trong cạnh tranh của ngành ngân hàng.

- Yếu tố dân số: Đó là các yếu tố về cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, mức sống,... Tỷ lệ tăng dân số, quy mô dân số, khả năng dịch chuyển dân số giữa các khu vực kinh tế, giữa thành thị và nông thôn.

- Yếu tố tự nhiên: Sự khan hiếm các nguồn tài nguyên, khả năng sản xuất hàng hoá trên các vùng tự nhiên khác nhau, vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng hay lãng phí tài nguyên thiên nhiên có thể ảnh hưởng đến quyết định đầu tư cho vay của ngân hàng.

- Yếu tố quốc tế: Do xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế dẫn đến sự hội nhập giữa các nền kinh tế trong khu vực hay toàn cầu. Do đó, cần phải theo dõi và nắm bắt xu hướng kinh tế thế giới, phát hiện các thị trường tiềm năng, tìm hiểu các diễn biến về chính trị và kinh tế theo những thông tin về công nghệ mới, các kinh nghiệm về kinh doanh quốc tế.

- Các đối thủ cạnh tranh đang hoạt động: Các đối thủ ngân hàng này đang tranh đua và dùng các thủ thuật để tăng lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần của nhau. Những đối thủ đó là các ngân hàng thương mại, các công ty bảo hiểm, công ty tài chính, quỹ hỗ trợ... Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào số lượng và quy mô các định chế tham gia thị trường.

- Khách hàng: Là nhân tố quyết định sự sống còn của các ngân hàng trong môi trường cạnh tranh. Khách hàng của ngân hàng không có sự đồng nhất và họ vừa có thể là người gửi tiền - cung cấp nguồn vốn và là người vay vốn - sử dụng vốn của ngân hàng, và sử dụng các dịch vụ tài chính khác của ngân hàng.

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn: Các định chế tài chính và phi tài chính có thể xâm nhập lẫn nhau về các dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Ngoài các đối thủ cạnh tranh hiện có cần phải lưu ý các đối thủ tiềm ẩn trong tương lai như các công ty bảo hiểm, và các tổ chức tài chính khác.

- Thị trường thay thế: Các dịch vụ ngân hàng thay thế là ít có, nhưng trong chừng mực nào đó vẫn có xuất hiện những thị trường và những khuynh hướng khách hàng thay vì sử dụng các dịch vụ ngân hàng truyền thống như tiền gửi hay cho vay như:

+ Khuynh hướng đầu tư vào các thị trường chứng khoán thay vì mở tài khoản tiền gửi tiết kiệm.

+ Khuynh hướng đầu tư vào thị trường bất động sản

+ Khuynh hướng tự tài trợ bằng phát hành cổ phiếu và trái phiếu thay vì đi vay ngân hàng.

Tóm lại, các yếu tố tác động thuộc về môi trường bên ngoài, cả vĩ mô lẫn vi mô thường rất phức tạp, đa dạng...

3.2 Cơ hội và nguy cơ

Cơ hội và nguy cơ được tạo ra từ sự tổng hợp yếu tố môi trường bên ngoài, vi mô và vĩ mô.

Một cơ hội có thể là một tình huống trong đó việc thực hiện mục tiêu, việc tiến hành hoạt động của ngân hàng có được sự tác động thuận lợi bởi một số yếu tố môi trường, chẳng hạn như sự tăng trưởng kinh tế bền vững trên các khu vực thị trường mà ngân hàng phục vụ; hay Nhà nước cắt giảm thuế đối với lĩnh vực ngân hàng - tài chính...

Ngược lại, một nguy cơ cũng có thể hiểu đơn thuần là một tình huống trong đó việc thực hiện mục tiêu, việc tiến hành hoạt động của ngân hàng mà không có được tác động thuận lợi hay bị cản trở bởi các yếu tố môi trường, chẳng hạn như: nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh loại ra khỏi các thị trường mục tiêu, nguy cơ giảm chất lượng dịch vụ do lạc hậu về công nghệ, nguy cơ mất vốn do không kiểm soát được rủi ro...

Điều quan trọng cần thiết là không nên xem mọi thuận lợi hoặc trở ngại đều là cơ hội hoặc nguy cơ. Vì khi tiến hành chỉ ra các cơ hội và nguy cơ thì rất có thể dẫn tới trường hợp sẽ có đến hàng trăm hay hàng ngàn cơ hội và nguy cơ. Điều đó không chỉ gây thêm chi phí cho việc phân tích mà còn làm cho người ta không nhận ra những cơ hội và nguy cơ thực sự là gì và càng ngại cho việc đề xuất phương án chiến lược.

Chính vì vậy, cần sử dụng những phương pháp thỏa đáng, giới hạn, sắp xếp, trong đó chú ý đến cơ hội tốt nhất và nguy cơ xấu nhất từ đó tìm ra sự cân đối các điểm mạnh, điểm yếu về ồ nguồn lực soa cho có lợi nhất.

Thông thường không nên quan tâm sắp xếp mức tác động cơ hội theo bậc thang: suất xác, tốt, bình thường, thấp, và tác động nguy cơ theo thang bậc hiểm nghèo, nguy kịch, nghiêm trọng, nhẹ...

4. Phân tích môi trường bên trong và các điểm mạnh - yếu

TOP

4.1 Môi trường bên trong

Môi trường bên trong hay là phân tích các điều kiện, nguồn lực thực tại của ngân hàng. Các hệ thống bên trong ngân hàng có được hay có thể huy động và kiểm soát được để đưa vào hoạt động kinh doanh. Khái niệm về nguồn lực bao gồm có nhiều loại yếu tố khác nhau: Nguồn nhân lực, vật chất, kỹ thuật, bộ máy tổ chức, các chính sách dịch vụ, tài chính, marketing... Ngân hàng cần phải nỗ lực để phân tích một cách cẩn thận các yếu tố nguồn lực nhằm xác định đúng đắn các điểm mạnh, điểm yếu trên cơ sở đó phải tìm cách tận dụng các điểm mạnh, loại bỏ những điểm yếu để đạt lợi thế tối đa trong chiến lược.

- Yếu tố marketing: Là những yếu tố liên quan đến nghiên cứu thị trường khách hàng và hệ thống thông tin marketing. Vị thế cạnh tranh trên thị trường, xác định khách hàng mục tiêu, đa dạng hoá về sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, giá cả của ngân hàng (lãi suất)...

- Yếu tố về nhân lực: Chất lượng bộ máy lãnh đạo và các quản trị viên, trình độ chuyên môn, giao tiếp, tinh thần trách nhiệm, sự nhiệt tình, đạo đức nghề nghiệp của lực lượng nhân viên, không khí nơi làm việc, chính sách tuyển dụng nhân viên, kinh nghiệm và tính năng động của nhân viên..., tất cả là những yếu tố tạo thế mạnh cho ngân hàng.

- Yếu tố tài chính: Khả năng huy động vốn tiền gửi và vay mượn trên các thị trường tài chính, nguồn vốn tự có, khả năng thanh toán, cơ cấu tài sản sinh lời, quy mô tài chính, và khả năng tạo lợi nhuận của ngân hàng..., phản ánh lợi thế của ngân hàng so với các ngân hàng đối thủ.

- Yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ: Vị trí của ngân hàng, chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng ở vị thế thuận lợi, thiết bị hiện đại để phục vụ khách hàng tiện lợi và nhanh chóng, trình độ công nghệ hiện đại của ngân hàng...

4.2 Xác định điểm mạnh, điểm yếu

Phân tích cẩn thận và lập bảng tổng kết các yếu tố nguồn lực theo tầm quan trọng cho phép ngân hàng phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng làm cơ sở cho phân tích các ma trận chiến lược. Về phương diện kỹ thuật nên phân hạng các điểm mạnh, điểm yếu theo phương pháp thích hợp để nhận định.

Đối với các điểm mạnh chủ yếu theo thang cấp: rất mạnh, mạnh, có ưu thế.

Đối với điểm yếu chủ yếu theo thang cấp: rất yếu, yếu, kém ưu thế.

Điều này có nghĩa trong phân tích chiến lược là khi cân nhắc các ưu tiên như lựa chọn chiến lược là theo đuổi các chiến lược phải tận dụng các điểm mạnh và lấy để bù đắp yếu hay cải thiện các điểm yếu.

5. Xây dựng chiến lược kinh doanh

TOP

Nhiệm vụ cơ bản của quá trình thiết lập chiến lược là:

- Đề xuất phương án chiến lược kinh doanh tiềm năng
- Phân tích lựa chọn các phương án để tìm ra chiến lược kinh doanh khả thi
- Ra quyết định chọn chiến lược kinh doanh

5.1 Đưa ra chiến lược thay thế

Việc đưa ra những chiến lược thay thế là việc xem xét lại tính hợp lý hay tính đúng đắn của các mục tiêu chiến lược đã chọn trước và từ đó đề xuất những phương án nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh của ngân hàng.

5.1.1 Nhóm chiến lược tăng trưởng

- Chiến lược tăng trưởng tập trung: là lợi chiến lược đặt trọng tâm vào việc cải tiến mở rộng thêm các sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào. Có một số phương án chiến lược có thể được tiến hành.

+ Thâm nhập thị trường

+ Phát triển thị trường

+ Phát triển sản phẩm

- Chiến lược tăng trưởng mở rộng: Đây là loại chiến lược đặt trọng tâm vào đưa thêm các dịch vụ tài chính mới để tạo cơ sở thị trường mới hay đi vào các lĩnh vực phi tài chính khác. Chiến lược này đòi hỏi phải mở rộng quy mô nguồn lực, kiến thức về nhiều lĩnh vực ngành nghề.

5.1.2 Chiến lược tăng trưởng mở rộng

Ngân hàng có thể xây dựng các chiến lược bằng cách mở rộng ra bên ngoài.

- Chiến lược sáp nhập: Là tiến hành hợp nhất với một ngân hàng khác tạo thành ngân hàng mới về danh tánh mới, phát hành cổ phiếu mới, cơ cấu tổ chức mới và nhiều thay đổi. Do xu hướng cạnh tranh toàn cầu vấn đề sáp nhập trở thành một trào lưu hiện nay.

- Chiến lược mua lại: Là việc ngân hàng mua lại một ngân hàng một ngân hàng khác bằng con đường mua lại cổ phần để nắm giữ quyền kiểm soát ngân hàng đó như vẫn giữ danh tiếng và cơ cấu tổ chức như cũ hoặc mua lại các công ty tài chính, công ty chứng khoán.

- Chiến lược liên doanh: Là liên doanh khi hai hay nhiều ngân hàng hợp lực để thực hiện một vấn đề mà một ngân hàng riêng lẻ không làm được hoàn toàn không đụng chạm đến quyền sở hữu ngân hàng của hai bên có nhiều hình thức để tiến hành liên doanh như liên doanh quốc tế để vượt qua rào cản chính trị và văn hoá để có thể hợp pháp cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

5.2 Nhóm chiến lược thu hẹp hoạt động

Khi cần thu hẹp để sắp xếp lại qui mô hoạt động thích hợp nhằm tăng hiệu quả kinh doanh trong điều kiện kinh tế không ổn định. Nhóm chiến lược này có các chiến lược chi tiết như sau:

- Cắt giảm chi phí: Chiến lược này chỉ mang tính tạm thời để sắp xếp lại hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn khi một số lĩnh vực nào đó năng suất kém làm chi phí tăng quá cao hoặc do khó khăn tạm thời liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh.

- Cắt bỏ một số lĩnh vực kinh doanh: Chiến lược này thực hiện theo hướng nhượng, bán hoặc đóng cửa một số cơ sở kinh doanh trực thuộc với mục đích thu hồi vốn đầu tư ở những bộ phận kinh doanh không còn khả năng sinh lời hay tập trung vốn cho một số hoạt động, lĩnh vực hay các trung tâm đang sinh lời cao có triển vọng lâu dài.

- Giải thể: Là chiến lược bắt buộc cuối cùng, ngưng hoàn toàn các hoạt động kinh doanh, chi trả tiền gửi cho công chúng và các khoản nợ.

6. Lựa chọn chiến lược cho sự tiến hành thay đổi

TOP

Việc xem xét để đảm bảo tính tối ưu đòi hỏi trước khi ra quyết định lựa chọn chiến lược nào đó ngân hàng cần xem xét và cân nhắc trên cơ sở:

- Tận dụng tối đa ưu thế của ngành và ưu thế của chính ngân hàng
- Phù hợp với mục tiêu lâu dài
- Phù hợp với khả năng tài chính và chuyên môn của ngân hàng
- Thái độ và quan điểm của Lãnh đạo ngân hàng, đặc biệt là quan điểm đối với rủi ro.
- Tận dụng được các nguồn tài trợ bên ngoài

- Mức độ ảnh hưởng có thể gây phản ứng từ các tổ chức tài chính cạnh tranh khác.

- Xác định thời điểm: Khoảng thời gian khi có sự tương thích chiến lược “mở cửa” thì phải quyết định đầu tư cho cơ hội đó ngay và nếu không chiến lược khép lại, lúc này này có thể trở thành nguy cơ khi đối thủ cạnh tranh đã đi trước hay thời cơ đã qua khi thời điểm quyết định không thích hợp.

7. Sự thay đổi chiến lược trong những nhân tố có thể kiểm soát

TOP

Mục tiêu và mục đích cho kế hoạch hành động chỉ ra sự thay đổi trong năng lực và nguồn lực dưới sự quản trị của từng đơn vị và được chọn lựa như một sự có thể đạt được kết quả thị trường đã phát họa.

Trong thực tiễn ngân hàng, hội đồng quản trị chỉ hợp để thuận mẫn các yêu cầu về pháp luật và khi phán quyết về chiến lược về chiến lược họ thường làm hình thức. Do đó, ban quản trị trở thành người thụ động theo sự điều hành của hội đồng quản trị. Ngày nay, ban quản trị thường là người có chuyên môn và quan tâm đến vấn đề chiến lược một cách chủ động, họ tham gia tích cực để thảo luận và đề xuất các phương án chiến lược trở nên năng động và hiệu quả hơn.

8. Những kết quả tài chính mong muốn

TOP

Những điều này chỉ kết quả tài chính mà đơn vị đã thấy trước như doanh thu, lợi nhuận, ROA của từng đơn vị.

Bảng kế hoạch cần được phát triển cho mỗi cấp tổ chức của ngân hàng, điểm chỉ ra bình thường cho sự phân tích ngân hàng là sự phân khúc thị trường cá thể. Cấu trúc tổ chức của ngân hàng có thể ảnh hưởng đến trách nhiệm cho sự tiến hành làm thay đổi trong sự thay đổi chiến lược thị trường. Cấu trúc tổ chức chính nó là một yếu tố chính

dưới sự kiểm soát quản trị, nó thật sự trở thành một yếu tố cơ bản cho sự khác nhau giữa các ngân hàng.

Sự khác nhau giữa nội dung kế hoạch ở các cấp tổ chức khác nhau của ngân hàng được chứng minh trong bảng dưới đây.

Bảng 1: Những yêu cầu cần thiết cho chiến lược ngân hàng theo hệ thống cấp bậc

Nội dung	Cấp NH công ty	Cấp bộ phận	Cấp phân khúc thị trường
- Sứ mệnh	Sứ mệnh NH	Thị trường, những dịch vụ được phát họa cho bộ phận, những hạn chế.	Lãnh vực của dịch vụ đã phát họa để phát triển phân khúc thị trường
- Mục tiêu	Mục tiêu NH	Mục tiêu bộ phận hỗ trợ mục tiêu chung ngân hàng. Cụ thể từng lãnh vực của các dịch vụ bộ phận.	Mục tiêu phân chia
- Sự nắm bắt	Cụ thể đối với khả năng của NH. Cơ hội và đe dọa.		Cụ thể cho nhu cầu thị trường. Sự cạnh tranh, dịch vụ...
- Điểm mạnh cạnh tranh	Điểm mạnh, điểm yếu của ngân hàng.	Điểm mạnh, điểm	Cụ thể từng thị phần,

		yếu của bộ phận.	điểm mạnh, điểm yếu.
- Sự đánh giá cơ hội thị trường	/	/	/
- Chiến lược danh mục đầu tư thị trường	Tổng quát, sự ưu tiên và hỗn hợp, bao gồm những lãnh vực mới của lợi ích.	Đánh giá và kiểm tra tất cả các cấp. Phối hợp thị phần giao cho bộ phận.	Sự ưu tiên đầu tư cụ thể cho sự phân chia này.
- Sự thay đổi được phát họa đối với những biến số có thể kiểm soát	Kế hoạch tấn công cho sự thay đổi trong năng lực NH Cụ thể đối với ngân hàng	Kế hoạch tấn công cho sự thay đổi trong năng lực bộ phận Cụ thể đối với năng lực bộ phận	Những kế hoạch tấn công để thay đổi những yếu tố cụ thể cho sự phân chia thị trường này.
- Những chương trình để thực hiện thay đổi	Đo lường tài chính ngân hàng	Đo lường tài chính bộ phận	Cụ thể đối với sự phân chia thị trường
- Kết quả tài chính mong muốn		Đo lường tài chính bộ phận	Đo lường tài chính. Phân chia thị trường

II. QUÁ TRÌNH CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN HÀNG

TOP

1. Quá trình của việc lập kế hoạch

Ở cấp NH, quá trình lập kế hoạch chiến lược bắt đầu với sự đánh giá nhiệm vụ và mục tiêu, nó được làm cho phù hợp đối với cơ hội và các nguồn lực.

Ở cấp bộ phận sự ưu tiên thị trường hiện tại, các mục tiêu và chiến lược được đánh giá và sánh với chiến lược chung NH và chọn lựa để phát triển một chiến lược NH phối hợp.

Phát triển chiến lược NH:

- Mục tiêu

- Cơ hội KD mới

- Nguồn lực

Phát triển chiến lược bộ phận:

- Thị trường hiện thời

- Mục tiêu/sự ưu tiên

- Chiến lược

Đánh giá chiến lược NH và sự lựa chọn

Sự đánh giá chiến lược KD hiện thời

Chiến lược phối hợp NH

Thay đổi danh mục đầu tư của thị trường hoạt động

Thay đổi trong nguồn lực NH

Thay đổi trong năng lực bộ phận

Quản trị chương trình tiến hành sự thay đổi

Sơ đồ 1: Quá trình lập kế hoạch NH

Mỗi tổ chức đều có sứ mệnh hoặc lý do cho sự tồn tại. Nó chỉ thay đổi rất là chậm và có tác động chính trên gì mà tổ chức chọn để làm hoặc không làm và nó quyết định hành động cách nào. Sứ mệnh thật sự của ngân hàng được xác định bởi các yếu tố sau đây:

- Lịch sử của ngân hàng: Lịch sử đã qua của ngân hàng sẽ có một ảnh hưởng đầy đủ ý nghĩa đối với sự ứng xử. Sự thành công trong quá khứ sẽ phản ánh sự lựa chọn phương hướng trong tương lai, trong khi sự thất bại đã qua sẽ có khuynh hướng dẫn đến những lãnh vực cần phải tránh. Nguồn gốc của ngân hàng cũng ảnh hưởng dẫn đến những lãnh vực cần phải tránh. Nguồn gốc của ngân hàng cũng ảnh hưởng đến vị trí của nó trong mối quan hệ với những vùng địa lý riêng biệt, với các tầng lớp khách hàng.

- Văn hóa ngân hàng: Mỗi tổ chức đều có văn hoá của chính mình đã tạo nên cách nghĩ và làm một cách thông thường, mà người được thu nhận và hệ thống các qui tắc tổ chức và thói quen, điều kiện và sự quản trị cả việc xử chính thức và không chính thức.

- Năng lực cấu trúc: Năng lực cấu trúc của ngân hàng sẽ phản ánh sự ứng xử một cách đầy đủ ý nghĩa, điều này được áp dụng cho cả cấu trúc tổ chức chính thức và không chính thức.

- Quyết định cơ bản: Những nguyện vọng thích hợp và giá trị của việc ra quyết định có ảnh hưởng đầy đủ ý nghĩa đối với mục đích cơ bản của ngân hàng. Thật vậy, không một sự thay đổi chính nào trong chiến lược hoặc tổ chức xảy ra, mà khôn có sự thay đổi trước tiên của lãnh đạo, và đây là thông thường một điều tiên quyết cho bất cứ sự cố gắng thay đổi mục đích tổ chức.

Giai đoạn đầu tiên phát triển kế hoạch là sự thiết lập sứ mệnh ngân hàng. Văn bản này đề ra phương hướng tổng quát mà ngân hàng ước muốn theo đuổi và làm rõ đặc tính của những dịch vụ mà ngân hàng sẽ tham dự vào và những vướng mắc bắt buộc phải chịu để có thể áp dụng như kết quả của lịch sử, văn hóa và giá trị quản lý.

2. Đề ra mục tiêu

TOP

Đề ra mục tiêu là giai đoạn thứ hai của việc phát triển kế hoạch tổng quát NH. Những mục tiêu này được đề ra bởi ban quản trị ngân hàng. Căn cứ trên sứ mệnh tổng quát để đề ra mục tiêu, như:

- Môi trường bên ngoài
- Những cản trở phải gánh chịu
- Nguồn lực nội bộ
- Cổ đông bên ngoài

Mục tiêu của ngân hàng thường thường tồn tại một cách ổn định qua thời gian tương đối (trung hạn) và tồn tại với những yếu tố định lượng.

Ở cấp bộ phận của NH cũng sẽ đề ra sứ mệnh và mục tiêu của bộ phận như là một phần chi tiết của KH NH.

Trong việc đánh giá mục tiêu của NH và đơn vị hoạt động thì thật là cực kỳ quan trọng để kiểm tra rằng chúng tồn tại bên trong và sự hoàn thành của một không ngoài sự thành công của cái khác.

Mối quan hệ giữa sứ mệnh và mục tiêu của NH được thể hiện như sơ đồ sau:

Sơ đồ: Mối quan hệ giữa sứ mệnh và mục tiêu

3. Định nghĩa thị trường

TOP

Một thị trường được định nghĩa như là một sự giao nhau giữa các tầng lớp khách hàng và một nhóm dịch vụ hoặc sản phẩm của NH. Định nghĩa thị trường NH được tham dự vào thực sự là một công việc rất khó khăn và yêu cầu mức độ nỗ lực sáng tạo quan trọng. Trong thực tế, gần như không một NH nỗ lực để cung cấp tất cả nhu cầu của khách hàng tiềm năng.

Sơ đồ 3 : Quá trình của sự phát triển chiến lược

Toàn bộ thị trường được phân chia thành “thị trường cung cấp” hoặc phân khúc thị trường, từ đó NH sẽ cố gắng thực hiện mục đích và bán sản phẩm hay cung cấp dịch vụ. Mỗi thị trường NH tham dự vào sẽ được làm rõ và trả lời những câu hỏi sau đây:

- Khách hàng chính xác là ai?
- Họ cần gì?
- Sản phẩm và dịch vụ của NH có đáp ứng những nhu cầu của khách hàng không?
- NH có thể cung cấp những nhu cầu này một cách có hiệu quả, có lợi nhuận ở một mức độ rủi ro có thể chấp nhận được không?
- Những nguồn lực gì NH cần để phân phối những dịch vụ này?
- NH sẽ quản trị những nguồn lực đó như thế nào?
- Thay vì NH hoạt động trong một loạt “thị trường phục vụ”, mỗi trong số thị trường là một bộ phận của tổng thị trường như được chứng minh trong sơ đồ sau:

Sơ đồ 4: Xác định thị trường phục vụ

4. Sự phân chia thị trường

TOP

Những yếu tố chủ yếu cho việc phân chia thị trường bao gồm:

- Doanh thu: Doanh thu cho thấy một chỉ tiêu về qui mô của hoạt động kinh doanh có thể có được của nhiều sản phẩm. Doanh thu cũng là một chỉ tiêu quan trọng khi được sử dụng trong mối quan hệ với những tỷ được sáng tạo khác.

- Vùng địa lý: Sự phân phối hoạt động KD, phát triển nguồn lực, chi nhánh mới và cho việc đánh giá thị trường tiềm năng trong từng vùng cụ thể.

- Phân loại ngành: Rất quan trọng cho các nhà điều hành NH nghiên cứu về nhu cầu tài chính cụ thể của từng ngành.

- Mối quan hệ NH đối thủ : Kiến thức này có thể hướng dẫn phân tích đối thủ cạnh tranh để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu để so sánh với NH.

- Cấu trúc Đại lý.

- Số lượng nhân viên: Đây là một chỉ tiêu hữu ích của qui mô tổ chức và nó cũng có thể được dùng để chỉ nhu cầu tiền lương, các chỉ tiêu có thể đánh giá: - giá trị tăng thêm của mỗi nhân viên, - vốn sử dụng trên mỗi nhân viên.

- Mức xuất khẩu: Đây là chỉ tiêu quan trọng chỉ mức độ của các dịch vụ quốc tế cả về tuyệt đối và tương đối của doanh thu.

- Số lượng và nơi thành lập văn phòng và đại lý ở nước ngoài: chỉ dịch vụ đa quốc gia.

- Tài sản lưu động: Tài sản lưu động được phân chia thành những loại chính, nhưng tài sản này chỉ khả năng khi so sánh với chỉ tiêu trung bình ngành, khả năng của vốn hoạt động (vốn của ngân hàng và sự mắc nợ)

- Nguồn vốn lưu động: Nguồn vốn lưu động được phân chia thành những loại chính, những khoản này chỉ mức độ nợ và sự điều khiển quản trị qua chủ nợ (người chủ nợ và nợ ngắn hạn).

- Tài sản cố định.: Bao gồm tài sản máy móc thiết bị để đánh giá sự an toàn và sức mạnh của vốn.

- Lãi đã trả: Bao gồm tiền lãi ngắn hạn và dài hạn có liên quan với thu nhập, chỉ năng lực trả tiền vay.

- Nợ ngắn hạn và dài hạn: Được sử dụng như một bộ phận trong nợ/vốn chủ sở hữu và các tỷ số tài chính khác, nó chỉ nhu cầu về nợ và khả năng của ngân hàng.

-Khả năng sinh lợi: Thu nhập trước thuế và lãi suất chỉ số tuyệt đối của tiền kiếm được và cũng được dùng trong mối quan hệ với các biến số khác để chỉ lợi nhuận (thu nhập) biên tế và thu nhập trên vốn đầu tư.

Trong thực tế, nếu chỉ sử dụng một hoặc hai biến số thì thường không hiệu quả, vì thế ngân hàng nên sử dụng cùng một lúc nhiều biến số khác nhau.

5. Phân chia thị trường bán lẻ

TOP

Cần phân chia nhóm khách hàng một cách cụ thể phù hợp với sản phẩm và dịch vụ. Điều quan trọng để hiểu đặc tính của từng nhóm khách hàng. Sự phân nhóm rất quan trọng cho việc quản lý chiến lược.

6. Đặc điểm ngành/ thị trường

TOP

Làm rõ sự phân chia khách hàng một cách thích hợp cho NH, và với mỗi thị trường cố gắng đánh giá đặc điểm của ngành -thị trường:

- Đặc điểm thị trường.
- Đặc tính dịch vụ.
- Đặc điểm cạnh tranh.
- Đặc điểm môi trường.

Hầu hết các tài liệu cần thiết để hướng dẫn phân tích thị trường một cách đầy đủ sẵn có từ các nguồn tài liệu ấn hành, bao gồm :

- Báo cáo hàng năm.
- Thống kê ngành.
- Báo chí.
- Tạp chí thương mại.
- Báo cáo đoàn thể ngành.
- Báo đơn vị.
- Lịch sử sản phẩm đơn vị.

Nguồn nội bộ bao gồm:

- Báo cáo đánh giá tín dụng.

- Phương tiện nghiên cứu nội bộ.
- Báo cáo hoạt động nhân viên .
- Báo cáo lãnh đạo chi nhánh.
- Nghiên cứu thị trường được ủy thác.

7. Đánh giá vị trí hiện thời

TOP

Từ tài liệu đã thu thập được trên thị trường của NH và vị trí liên quan của NH, hướng dẫn sự đánh giá điểm mạnh, yếu, đe dọa và cơ hội của tổ chức , sử dụng phân tích SWOT. Nó hữu ích cho việc làm rõ và đánh giá những vấn đề quan trọng như:

- Vấn đề chiến lược cơ bản.
- Cơ hội thị trường cơ bản.
- Đe dọa thị trường cơ bản.
- Sự cố kết quản trị.

8. Đo lường vị trí đối thủ cạnh tranh

TOP

Điều quan trọng là xem xét lại vị trí của NH trong mỗi thị trường trong đó nó hoạt động hoặc có kế hoạch hoạt động. Những khoản mục sau đây là những đơn vị đo lường quan trọng của thể mạnh cạnh tranh:

- Thị phần tuyệt đối.
- Thị phần tương đối.

- Xu hướng trong thị phần.
- Khả năng sinh lợi tương đối.
- Giá cả tương đối.
- Sự tập trung khách hàng.
- Tốc độ đổi mới dịch vụ .

9. Đo lường sự lôi cuốn thị trường

TOP

Từ tài liệu về đặc tính của ngành, thị trường, đánh giá sự hấp dẫn một cách tương đối của mỗi thị trường trong đó ngân hàng được tham gia. Những đặc điểm sau đây thì hữu ích trong việc đánh giá sự lôi cuốn của thị trường.

- Qui mô
- Tốc độ tăng trưởng đã qua
- Tốc độ tăng trưởng dự án
- Số lượng đối thủ cạnh tranh
- Sự tập trung của đối thủ cạnh tranh
- Khả năng sinh lợi của thị trường
- Mức độ của sự khác nhau của sản phẩm
- Khuynh hướng khả năng sinh lợi
- Năng lực khách hàng tương đối

- Thị trường phù hợp

10. Yếu tố môi trường

[TOP](#)

Sự đánh giá đặc tính của ngành, thị trường và vị trí cạnh tranh trong thị trường được đưa trên sự nắm lấy về kinh tế chung và môi trường xã hội. Những yếu tố môi trường cơ bản bao gồm sự xem xét dưới đây:

- Khuynh hướng trong điều kiện kinh tế
- Khuynh hướng văn hóa xã hội
- Khuynh hướng kỹ thuật
- Khuynh hướng chính trị luật pháp
- Khuynh hướng nhân khẩu.

11. Phát triển danh mục thị trường đầu tư chiến lược

[TOP](#)

Vị trí có liên quan của mỗi dịch vụ kinh doanh của ngân hàng cần được làm rõ, sử dụng ma trận sự hấp dẫn thị trường và vị trí cạnh tranh để minh họa. Mỗi ô trong ma trận sẽ đề ra một chiến lược đầu tư cho hoạt động kinh doanh. Sau khi danh mục đầu tư của ngân hàng đã được phát họa, mỗi thị trường nên được phân thành chiến lược đầu tư cụ thể và mục tiêu phù hợp nó chỉ ra kết quả mong muốn trong phân khúc thị trường.

12. Phát triển kế hoạch phân chia thị trường

[TOP](#)

Sự thành công của mục tiêu chiến lược danh mục đầu tư luôn luôn cần đến nhà quản trị của đơn vị hoạt động, bao hàm trong thay đổi chiến lược những biến số cơ bản dưới sự kiểm soát của nhà quản trị. Sự thay đổi trong mỗi biến số cơ bản được thiết lập như một mục tiêu và một kế hoạch hành động được phát triển cho sự thành công. Kế hoạch chiến lược đơn vị phản ánh kế hoạch từng bộ phận và tổng hợp bao gồm:

- Sự mệnh.

- Mục tiêu.

- Sự nắm bắt.

- Thế mạnh cạnh tranh.

- Cơ hội thị trường

- Chiến lược đầu tư.

- Sự thay đổi biến số chiến lược.

- Chương trình tiến hành.

- Kết quả tài chính mong đợi.

13. Phát triển kế hoạch hành động

TOP

Mỗi kế hoạch hành động sẽ bao gồm một hoặc nhiều chương trình được phát hoạ để thay đổi phương pháp, quá trình, trình độ nhân viên, kỹ năng tổ chức, máy móc thiết bị, tài sản của đơn vị. Thêm vào đó mỗi thứ đều phải làm rõ nguồn cần thiết để thực hiện.

14. Hoạch định chiến lược bộ phận

TOP

Kế hoạch hành động của bộ phận có thể tổng quát bao gồm những vấn đề cơ bản sau đây:

- Hiệu quả quản trị:

- + Cơ cấu tổ chức bộ phận.
- + Hệ thống thông tin quản trị.
- + Đào tạo quản trị.
- + Hệ thống thưởng và phạt.

- Năng lực lãnh đạo và hoạt động:

- + Sáng tạo hay lơ đãng quá trình dịch vụ trọng tâm.
- + Thay đổi dịch vụ.
- + Giới thiệu hệ thống tự động mới.

- Sự đổi mới:

- + Phát triển chiến lược.
- + Phát hiện phân khúc thị trường mới.
- + Khả năng phát triển dịch vụ.

- Sự tạo nên nguồn lực:

- + Tăng thêm hay giảm nhân viên.

- + Nguồn quỹ tiền tệ.
- + Tài sản cố định và công cụ dụng cụ.

III. KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

TOP

Kiểm tra lại kế hoạch thị trường thể hiện một cơ hội để đánh giá chiến lược đã được chọn cho thị trường cụ thể. Nó cũng cung cấp một sự phản hồi cho những nhà quản lý phân chia thị trường và bổ sung thêm sự hiểu biết sâu sắc về sự phát triển chiến lược đơn vị. Những nội dung sau đây được dùng như một hướng dẫn để kiểm tra lại như:

- Sự đánh giá thị trường
- Sự mệnh và mục tiêu
- Môi trường và sự nắm bắt thị trường
- Điểm mạnh cạnh tranh
- Sự đánh giá cơ hội
- Chiến lược danh mục đầu tư phân chia thị trường
- Mục tiêu kế hoạch hành động
- Kế hoạch chương trình

IV. ĐIỀU KIỆN CHO SỰ TIẾN HÀNH THÀNH CÔNG

TOP

- Nhu cầu được nhận biết: Kế hoạch chiến lược muốn được chấp nhận hoàn toàn khi nó phải xác định rõ ràng các nhu cầu mà ngân hàng xem như là định hướng của mình.

Thông thường nhu cầu được xác định không phải do lãnh đạo trong ngân hàng mà do các nhóm nhân viên bên trong ngân hàng xác định.

- Sự lãnh đạo mục tiêu: Mục tiêu không rõ ràng của các nhà lãnh đạo thì đường như sẽ không thành công bởi vì nhà hoạch định thiếu hệ thống điều hành để đạt được mục tiêu trong quản trị. Trong thực tế khi giới thiệu kế hoạch, sự thay đổi một cách đáng kể trong hệ thống kế hoạch thường xảy ra sau sự thay đổi các lãnh đạo của ngân hàng.

- Chất xúc tác bên ngoài: Hầu hết những thay đổi chính trong hệ thống chiến lược của ngân hàng xảy ra do điều hành của lãnh đạo ngân hàng trong sự liên kết với các xúc tác bên ngoài, đặc biệt là các tư vấn về quản trị.

- Sự tổ chức lại một cách thích hợp: Sự giới thiệu của hệ thống kế hoạch chiến lược hợp lý sẽ cung cấp một công cụ mới đầy ý nghĩa cho quản trị ngân hàng. một chiến lược phát triển cẩn thận sẽ phân chia hoạt động kinh doanh của ngân hàng thành những cơ hội đầu tư thay thế.

- Sự phát triển của một nền tảng thông tin: Một vấn đề chủ yếu trong việc khởi đầu một kế hoạch chiến lược là do thiếu những dữ liệu thích hợp và cần thiết cho việc phân tích chiến lược. Một trong những điều kiện tiên quyết là sự thu thập và tổ chức thông tin cho việc phân tích chiến lược.

- Phác họa một hệ thống kiểm soát thích hợp: Khi không có bộ phận điều hành cho tiến trình thực hiện chiến lược mục tiêu thì không thể nói là chiến lược kinh doanh sẽ thành công.

- Cân đối hệ thống khen thưởng và hình phạt: Điều góp phần thực hiện thành công chiến lược kinh doanh là sự khuyến khích bằng chế độ khen thưởng và kỷ luật của ngân hàng trong quá trình hoạch định. Do đó, điều quan trọng là sự động viên khen thưởng đối với hoạt động tích cực và kỷ luật đối với những hoạt động tiêu cực trong ngân hàng.

- Sự giao tiếp truyền thông tốt: Sự giao tiếp cũng hỗ trợ cho việc gia tăng sự hòa đồng với mục đích giúp đỡ nhau để hoàn thành nhiệm vụ trong ngân hàng. Giao tiếp là cần thiết cho việc loại bỏ và hạn chế những cản trở trong việc phối hợp hoạt động.

- Thời gian: Nếu thời gian đủ dài cho pháp phát triển kế hoạch chiến lược chất lượng thì sẽ tạo được sự thành công cho ngân hàng.

V. ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

TOP

Kiểm tra sự thành công của hệ thống hoạch định chiến lược bằng cách sử dụng một hệ thống kiểm tra kế hoạch. Với cách này Ngân hàng sẽ tìm thấy rằng hệ thống kế hoạch sẽ cải tiến một cách đầy ý nghĩa năng lực của ngân hàng để ra quyết định chiến lược thích hợp.