

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

DƯƠNG THỊ THANH VÂN

**HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM
CHI NHÁNH THÁI NGUYÊN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ
Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

THÁI NGUYÊN - 2014

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

DƯƠNG THỊ THANH VÂN

**HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM
CHI NHÁNH THÁI NGUYÊN**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.01.02

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS. TRẦN QUANG HUY

THÁI NGUYÊN - 2014

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của riêng tôi, chưa công bố tại bất cứ nơi nào. Mọi số liệu sử dụng trong luận văn này là những thông tin xác thực.

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Thái Nguyên, tháng 6 năm 2014

Tác giả luận văn

Dương Thị Thanh Vân

LỜI CẢM ƠN

Qua quá trình nghiên cứu làm luận văn, tôi đã nhận được sự giúp đỡ, ủng hộ của thầy giáo hướng dẫn, các anh, chị, đồng nghiệp, bạn bè và gia đình tôi đã tạo điều kiện để tôi có thể hoàn thiện luận văn này.

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn TS. Trần Quang Huy, thầy giáo hướng dẫn luận văn cho tôi, thầy đã giúp tôi có phương pháp nghiên cứu đúng đắn, nhìn nhận vấn đề một cách khoa học, logic, qua đó đã giúp cho đề tài của tôi có ý nghĩa thực tiễn và có tính khả thi.

Tiếp theo, tôi xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Thái Nguyên, Các doanh nghiệp, Khách hàng và các đồng nghiệp... đã giúp tôi nắm bắt được thực trạng, cũng như những vướng mắc và đề xuất trong công tác phát triển dịch vụ ngân hàng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Thái Nguyên.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn lãnh đạo và các đồng nghiệp đã góp ý và tạo điều kiện cho tôi để tôi có thể hoàn thành luận văn.

Ngoài ra, bên cạnh sự giúp đỡ của thầy giáo hướng dẫn, các đồng nghiệp, tôi còn nhận được sự ủng hộ, giúp đỡ của bạn bè và gia đình để hoàn thành luận văn

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn TS. Trần Quang Huy đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn, giúp đỡ và tạo điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Thái Nguyên, tháng 6 năm 2014

Tác giả luận văn

Dương Thị Thanh Vân

MỤC LỤC

| | |
|---|----------|
| LỜI CAM ĐOAN | i |
| LỜI CẢM ƠN | ii |
| MỤC LỤC..... | iii |
| DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT..... | vii |
| DANH MỤC CÁC BẢNG..... | viii |
| DANH MỤC CÁC HÌNH..... | ix |
| MỞ ĐẦU | 1 |
| 1. Tính cấp thiết của đề tài | 1 |
| 2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài | 1 |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài | 2 |
| 4. Những đóng góp của Luận văn | 2 |
| 5. Nội dung của Luận văn | 3 |
| Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP | 4 |
| 1.1. Một số vấn đề chung về chiến lược của doanh nghiệp | 4 |
| 1.1.1. Các khái niệm về chiến lược kinh doanh | 4 |
| 1.1.2. Phân biệt chiến lược với các phạm trù khác | 5 |
| 1.1.3. Yêu cầu của chiến lược kinh doanh | 6 |
| 1.1.4. Vai trò của chiến lược kinh doanh | 7 |
| 1.2. Phân loại chiến lược kinh doanh | 7 |
| 1.2.1. Chiến lược cấp công ty..... | 7 |
| 1.2.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh | 11 |
| 1.2.3. Chiến lược chức năng..... | 11 |
| 1.3. Một số khái niệm cơ bản về quản trị chiến lược | 13 |
| 1.3.1. Khái niệm về quản trị chiến lược | 14 |
| 1.3.2. Tầm quan trọng của quản trị chiến lược | 14 |
| 1.4. Quy trình quản trị chiến lược | 15 |
| 1.5. Căn cứ hoạch định chiến lược kinh doanh..... | 16 |
| 1.5.1. Môi trường vĩ mô | 17 |
| 1.5.2 Môi trường vi mô (môi trường ngành)..... | 19 |

| | |
|--|-----------|
| 1.5.3 Môi trường nội bộ doanh nghiệp..... | 22 |
| 1.6. Một số mô hình phân tích và lựa chọn chiến lược | 24 |
| 1.6.1. Mô hình BCG (Boston Consulting Group) | 24 |
| 1.6.2. Mô hình Mc.Kinsey | 27 |
| 1.6.3. Mô hình phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter | 28 |
| 1.6.4. Mô hình SWOT | 29 |
| 1.7. Công cụ sử dụng để nghiên cứu quản trị chiến lược..... | 31 |
| 1.7.1. Mô hình cơ bản của quản trị chiến lược..... | 31 |
| 1.7.2. Hai công cụ cơ bản của quản trị chiến lược | 32 |
| Chương 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU | 34 |
| 2.1. Câu hỏi nghiên cứu | 34 |
| 2.2. Giới thiệu sơ đồ nghiên cứu | 34 |
| 2.3. Phương pháp thu thập dữ liệu | 34 |
| 2.3.1. Thu thập số liệu thứ cấp | 34 |
| 2.3.2. Thu thập số liệu sơ cấp..... | 35 |
| 2.4. Phương pháp tổng hợp số liệu..... | 37 |
| 2.5. Phương pháp phân tích thông tin | 37 |
| 2.5.1. Phương pháp thống kê mô tả..... | 37 |
| 2.5.2. Phương pháp phân tích SWOT | 37 |
| 2.5.3. Phương pháp so sánh..... | 38 |
| 2.5.4. Phương pháp chuyên gia, chuyên khảo..... | 38 |
| 2.6. Các công cụ hỗ trợ | 38 |
| 2.7. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu | 39 |
| 2.8. Những hạn chế, khó khăn khi thực hiện phương pháp nghiên cứu | 39 |
| Chương 3: PHÂN TÍCH HIỆN TRẠNG CHIẾN LƯỢC VÀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH THÁI NGUYÊN | 40 |
| 3.1. Giới thiệu về BIDV Thái Nguyên..... | 40 |
| 3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Thái Nguyên..... | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Thái Nguyên | 41 |
| 3.1.3. Các sơ đồ về tổ chức, lĩnh vực hoạt động chính | 41 |
| 3.2. Thực trạng hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Thái Nguyên | 44 |
| 3.2.1 Mục tiêu, chiến lược kinh doanh, phát triển của BIDV Thái Nguyên đến năm 2020 | 44 |
| 3.2.2. Phân tích môi trường hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Thái Nguyên..... | 47 |
| 3.3. Đánh giá chiến lược hiện tại của BIDV Thái Nguyên thông qua các yếu tố của mô hình Delta Project | 81 |
| 3.3.1. Định vị tam giác chiến lược | 81 |
| 3.3.2. Sứ mệnh, mục tiêu của BIDV Thái Nguyên | 81 |
| 3.3.3. Cơ cấu ngành và xác định vị trí cạnh tranh của BIDV Thái Nguyên trong ngành Ngân hàng - Tài chính..... | 81 |
| 34. Chiến lược kinh doanh hiện tại của BIDV Thái Nguyên..... | 81 |
| 3.4.1 Tính hiệu quả chiến lược cạnh tranh của BIDV Thái Nguyên | 82 |
| 3.4.2 Những khó khăn ảnh hưởng tới việc xây dựng chiến lược của BIDV | 83 |
| Chương 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC CỦA NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH THÁI NGUYÊN GIAI ĐOẠN 2015 - 2020 | 84 |
| 4.1. Mục tiêu chiến lược của BIDV Thái Nguyên giai đoạn 2015 - 2020 | 84 |
| 4.2. Vận dụng mô hình ma trận SWOT lựa chọn và hoàn thiện chiến lược cho BIDV Thái Nguyên | 86 |
| 4.2.1. Cơ sở lựa chọn mô hình ma trận SWOT..... | 86 |
| 4.2.2. Xây dựng ma trận SWOT | 87 |
| 4.2.3. Phân tích Ma trận SWOT | 89 |
| 4.3. Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh cho BIDV Thái Nguyên giai đoạn 2015 - 2020..... | 95 |
| 4.3.1. Chiến lược Marketing | 95 |
| 4.3.2. Chiến lược nguồn nhân lực | 102 |

| | |
|---|------------|
| 4.4. Đề xuất một số giải pháp phát triển sản phẩm, dịch vụ tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Thái Nguyên | 107 |
| 4.4.1. Giải pháp về sản phẩm - dịch vụ | 107 |
| 4.4.2. Giải pháp về truyền thông, tiếp thị sản phẩm | 108 |
| 4.4.3. Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực | 112 |
| 4.4.4. Nâng cao năng lực tài chính và quy mô ngân hàng | 114 |
| 4.4.5. Giải pháp về nâng cao chất lượng phục vụ, thực hiện tốt công tác chăm sóc khách hàng | 116 |
| 4.4.6. Giải pháp về việc phát triển mạng lưới và khách hàng | 117 |
| 4.4.7. Giải pháp hỗ trợ khác | 118 |
| 4.5. Các kiến nghị, đề xuất | 119 |
| 4.5.1. Kiến nghị đối với Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam | 119 |
| 4.5.2. Kiến nghị với Chính phủ, NHNN và các cơ quan, ban ngành | 122 |
| 4.5.3. Đề xuất, kiến nghị đối với địa phương, NHNN tỉnh Thái Nguyên | 123 |
| KẾT LUẬN | 125 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO | 127 |
| PHỤ LỤC | 128 |

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| | | |
|------------------|---|--|
| ATM | : | Máy rút tiền tự động |
| BIDV | : | Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam |
| BSMS | : | Dịch vụ nhắn tin tài khoản qua điện thoại |
| BIDV Thái Nguyên | : | Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Chi nhánh Thái Nguyên |
| DN | : | Doanh nghiệp |
| DNNN | : | Doanh nghiệp nhà nước |
| DNVVN | : | Doanh nghiệp vừa và nhỏ |
| DVNHHĐ | : | Dịch vụ ngân hàng hiện đại |
| NHNN | : | Ngân hàng Nhà nước |
| NHTM | : | Ngân hàng thương mại |
| NH | : | Ngân hàng |
| POS | : | Máy chấp nhận thẻ |
| TMCP | : | Thương mại cổ phần |
| UBND | : | Ủy ban nhân dân |

DANH MỤC CÁC BẢNG

| | |
|---|-----|
| Bảng 1.1: Các chiến lược lựa chọn từ ma trận Mc Kinsey | 28 |
| Bảng 1.2. Ma trận SWOT | 30 |
| Bảng 2.1: Số mẫu điều tra ở các điểm nghiên cứu..... | 36 |
| Bảng 2.2: Số mẫu cá nhân điều tra theo các tiêu chí | 36 |
| Bảng 2.3: Số mẫu doanh nghiệp điều tra theo các tiêu chí | 37 |
| Bảng 3.1: Tỷ lệ huy động vốn/GDP..... | 573 |
| Bảng 3.2: Kết quả kinh doanh của BIDV Thái Nguyên giai đoạn 2011 - 2013 | 57 |
| Bảng 3.3: Huy động vốn và thị phần huy động vốn của các NHTM trên địa bàn năm 2011 - 2013 | 59 |
| Bảng 3.4: Dự nợ tín dụng và thị phần dự nợ tín dụng của các NHTM trên địa bàn năm 2011 - 2013 | 61 |
| Bảng 3.5: Tình hình thu nhập của BIDV Thái Nguyên giai đoạn 2011 - 2013 | 63 |
| Bảng 3.6: Doanh số thanh toán nội địa của BIDV Thái Nguyên năm 2011 - 2013 | 64 |
| Bảng 3.7: Doanh số thanh toán quốc tế của BIDV từ 2011 - 2013 | 64 |
| Bảng 3.8: Hệ thống mạng lưới của BIDV Thái Nguyên và các NHTM trên địa bàn năm 2013..... | 65 |
| Bảng 3.9: Tình hình kinh doanh thẻ của BIDV Thái Nguyên giai đoạn 2011 - 2013..... | 66 |
| Bảng 3.10: Kết quả dịch vụ BSMS giai đoạn năm 2011 - 2013 | 67 |
| Bảng 3.11: Tình hình phát triển dịch vụ Internet Banking (2012-2013) | 68 |
| Bảng 3.12: So sánh các dịch vụ Ngân hàng điện tử..... | 69 |
| Bảng 3.13: Phát triển dịch vụ ngân hàng hiện đại qua tình hình khách hàng năm 2011 - 2013 | 70 |
| Bảng 3.14: So sánh giá cả một số dịch vụ | 72 |
| Bảng 3.15: Mức độ hài lòng của khách hàng đối với BIDV Thái Nguyên | 77 |
| Bảng 3.16: Mức độ trung thành của khách hàng đối với BIDV Thái Nguyên | 78 |
| Bảng 4.1: Bảng tổng hợp điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức (SWOT)..... | 88 |
| Bảng 4.2: Kết hợp SWOT và đề xuất một số chiến lược cho BIDV Thái Nguyên giai đoạn 2015 - 2020 | 89 |