Mã số: 484

Ngày nhận: 29/1/2018

Ngày gửi phản biện lần 1: /1 /2018

Ngày gửi phản biện lần 2:

Ngày hoàn thành biên tập: 27/2/2018

Ngày duyệt đăng: 28/2/2018

ỨNG DỤNG MA TRẬN SWOT CHO TỔ CHỨC PHI LỢI NHUẬN VÀ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC CHO HIỆP HỘI NGÂN HÀNG VIỆT NAM

Hà Sơn Tùng[1]

Tóm tắt

Hiệp hội ngân hàng Việt Nam (HHNHVN) là tổ chức xã hội tất yếu trong nền kinh tế thị trường, được pháp luật thừa nhận và khuyến khích phát triển. Dù không hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận nhưng HHNHVN vẫn cần có chiến lược phát triển nhằm phát huy chức năng, vai trò vốn có. Có nhiều công cụ khác nhau hỗ trợ cho việc hoạch định chiến lược nói chung và hoạch định chiến lược cho HHNH nói riêng. Trong số đó, ma trận SWOT là một công cụ phổ biến. Dựa trên cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu của HHNHVN, bài báo tập trung ứng dụng ma trận SWOT trong việc đưa ra các giải pháp chiến lược cho Hiệp hội ngân hàng Việt Nam, tầm nhìn 2025.

Từ khóa: *ma trận SWOT, tổ chức phi lợi nhuận, giải pháp chiến lược, Hiệp hội ngân hàng Việt Nam*

Abstract

Vietnam banks association (VNBA) is a voluntary professional organization of credit institutions in Vietnam. It operates in a voluntary principle of autonomy and self-responsibility. Though it is not for profit oriented, the association needs to have growth strategies. Indeed, there are many tool to craft strategies. SWOT analysis is one of them. This paper aims at applying SWOT analysis on crafting strategic solutions for VNBA, vision to 2025.

Keywords: *SWOT analysis, Non Government Organization, Vietnam banks association*

1. Đặt vấn đề

[1] Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Email: hasontungneu@yahoo.com

Hoạch định chiến lược luôn cần thiết cho mọi loại hình doanh nghiệp, tổ chức. Bằng nhiều công cụ khác nhau, tổ chức, doanh nghiệp có thể xác định những định hướng phát triển khác nhau. Hiệp hội ngân hàng Việt Nam (HHNHVN) là một tổ chức phi chính phủ, mặc dù có những đặc điểm phát triển, mục tiêu khác biệt so với các doanh nghiệp hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận nhưng HHNHVN vẫn cần xác định rõ các định hướng chiến lược, làm kim chỉ nam cho hoạt động. Một trong những công cụ phổ biến trong hoạch định chiến lược là ma trận SWOT. Vậy với một tổ chức như HHNHVN việc ứng dụng ma trận SWOT có giúp hoạch định được các phương án chiến lược hay không? Có gì khác biệt với việc ứng dụng SWOT so với các doanh nghiệp vì mục tiêu lợi nhuận hay không? Đây là những câu hỏi sẽ được trả lời trong nghiên cứu này.

2. Hiểu về ma trận SWOT

Vào những năm 60, 70 của thể kỷ XX, xuất phát từ việc mong muốn tìm ra nguyên nhân thất bại trong việc xây dựng kế hoạch của công ty, Viện nghiên cứu Standford của Mỹ (hiện là Viện nghiên cứu Standford quốc tế), đứng đầu là Albert Humphrey, đã khảo sát các công ty thuộc nhóm Fortune 500 (bảng xếp hạng danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ theo tổng thu nhập của mỗi công ty) (Hill và Westbrook, 1997). Các công ty được lựa chọn đều có "Giám đốc kế hoạch" và các "Hội đồng xây dựng kế hoạch dài hạn cho doanh nghiệp", hoạt động ở cả Anh và Mỹ. Tuy nhiên, tất cả các công ty này đều thừa nhận rằng dù có những người này thì chi phí bỏ ra và kết quả hoạch định chưa tương xứng. Từ nghiên cứu này Albert Humphrey và cộng sự đã hình thành một công cụ để đánh giá các kế hoạch chiến lược đặt tên là phân tích SOFT nhằm tìm ra lý do tại sao các kế hoạch chiến lược thất bại. Trong đó S là "những điều hài lòng" (Satisfactory) ở hiện tại; O là các cơ hội trong tương lai (Opportunity); F là những "điểm thiếu sót" (Fault) ở hiện tại và T (Threats) là các đe dọa trong tương lai.

Vào năm 1964, trong Hội thảo về lập kế hoạch dài hạn tại Dolder Grand, Zurich, Urick và Orr đã đưa ra ma trận SWOT khi đề xuất đổi chữ F (Fault) thành chữ W (Weakness) và từ đó SOFT đã chính thức được đổi thành SWOT. Phân tích SWOT (hay còn gọi là ma trận SWOT) là một phương pháp hoạch định dựa trên việc đánh giá điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và đe dọa (Threats) (Hill và Westbrook, 1997).

Ở một góc nhìn khác, khi đề cập tới sự hình thành và phát triển của ma trận SWOT, không thể không nhắc tới nghiên cứu của Heinz Weihrich năm 1982 khi ông đề xuất ma trận 2x2. Ma trận này ban đầu được biết tới là ma trận TOWS (sau

này được đổi tên thành SWOT). Có lẽ bởi vậy nên nguồn gốc thực sự của ma trận SWOT vẫn còn là một "dấu chấm hỏi" bởi SWOT đã được hình thành từ nhiều nghiên cứu khác nhau, thậm chí ngay cả Albert Humphrey cũng không công nhận ma trận SWOT là phát kiến của ông.

Hình 1. Ma trận 2x2: Phân tích SWOT

	Điểm mạnh	**Điểm yếu**
Cơ hội	Nắm bắt cơ hội thông qua việc tận dụng các điểm mạnh (SO)	Cải thiện điểm yếu để đạt được cơ hội (WO)
Đe dọa	Sử dụng điểm mạnh để giảm thiểu rủi ro (WO)	Cải thiện điểm yếu để hạn chế các đe dọa (WT)

Nguồn: Thomas J. Chermack và Bernadette K. Kasshanna (2007)

Trong nghiên cứu năm 2011 của Ghazinoory và cộng sự, nhóm đã tổng quan các nghiên cứu về SWOT từ hơn 500 bài báo và chỉ ra rằng SWOT ban đầu được hình thành nhằm giúp các doanh nghiệp, tổ chức hoạch định chiến lược nhưng qua thời gian công cụ này đã được phát triển với nhiều mục đích khác nhau, áp dụng cho nhiều lĩnh vực, loại hình doanh nghiệp khác nhau. Theo Houben và cộng sự (1999), mỗi công ty đều có sở hữu những điểm mạnh, điểm yếu và cùng đối diện với các cơ hội, đe dọa từ môi trường bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp tới việc hoàn thành các mục tiêu đặt ra. Bất luận là loại hình doanh nghiệp nào, thuộc ngành nghề nào thì điểm mạnh, yếu, cơ hội, đe dọa luôn tồn tại. Điều đó đòi hỏi nhà quản trị cần bắt đầu xác định và đánh giá các yếu tố này trước nhất (Chandler, 1962). Sự kết hợp hợp lý giữa các yếu tố này sẽ mang lại những kết quả tích cực cho hoạt động của doanh nghiệp, tổ chức (Selznick, 1957; Chandler, 1962; Learned và cộng sự., 1965).

Phân tích SWOT thực chất là việc kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu (có được từ việc phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp) với cơ hội, đe dọa (có được từ việc phân tích môi trường bên ngoài) một cách logic, có chủ đích, đảm bảo có tính chiến lược phù hợp. SWOT là một trong những công cụ phổ biến nhất để phân tích, xác định giải pháp chiến lược từ các điểm mạnh và điểm yếu của một tổ chức và những cơ hội và thách thức từ môi trường (Yichuan và Lei, 2004).

Theo đó, phân tích SWOT được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội chính của doanh nghiệp (Opportunities – O)

Bước 2: Liệt kê các đe dọa chính của doanh nghiệp (Threats – T)

Bước 3: Liệt kê các điểm mạnh chính của doanh nghiệp (Strengths – S)

Bước 4: Liệt kê các điểm yếu chính của doanh nghiệp (Weaknesses – W)

Bước 5: Kết hợp **S - O** nhằm sử dụng điểm mạnh của doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài.

Bước 6: Kết hợp **W - O** nhằm khắc phục các điểm yếu để tận dụng các cơ hội từ bên ngoài.

Bước 7: Kết hợp **S - T** sử dụng điểm mạnh của doanh nghiệp để đối phó những nguy cơ từ bên ngoài.

Bước 8: Kết hợp **W - T** nhằm khắc phục các điểm yếu để làm giảm nguy cơ từ bên ngoài.

Câu hỏi đặt ra là liệu phân tích SWOT có phù hợp trong việc hoạch định chiến lược cho các tổ chức phi lợi nhuận hay không? Câu trả lời là "Có". Việc phân tích SWOT cho các tổ chức phi lợi nhuận cũng giống như phân tích SWOT cho các doanh nghiệp vì mục tiêu lợi nhuận. Dù với các tổ chức phi lợi nhuận, chúng ta không quan tâm tới các yếu tố như đối thủ cạnh tranh, lợi nhuận... nhưng cần quan tâm tới các nhân tố như khả năng huy động nguồn tài trợ, năng lực, trình độ lao động...

Dù tổ chức phi lợi nhuận không phải cạnh tranh với các đối thủ nhưng cũng cần có chiến lược phát triển hay ổn định. Để xác định được "kim chỉ nam" cho hoạt động, rõ ràng các tổ chức này cần dựa trên các yếu tố căn bản của SWOT. Các tổ chức phi lợi nhuận trong một số trường hợp có hình ảnh, thương hiệu mạnh hơn; có mối quan hệ tốt, hoặc không cần phải đóng thuế. Những điều này tạo ra sức mạnh của các tổ chức này so với các tổ chức khác trong việc đạt được các mục tiêu đã định. Các tổ chức này tất nhiên cũng sẽ có những điểm yếu như thiếu vốn hoạt động, năng lực, trình độ lao động hạn chế do gặp khó khăn tài chính. Các tổ chức phi lợi nhuận do đó sẽ phải liên kết với các tổ chức, thậm chí doanh nghiệp vì mục tiêu lợi nhuận khác. Từ đó, sự lệ thuộc ở những góc độ nhất định là không tránh khỏi. Xét về các cơ hội và đe dọa, dù có những điểm khác biệt nhất định với các doanh nghiệp vì mục tiêu lợi nhuận nhưng các tổ chức phi lợi nhuận cũng có những cơ hội và đe dọa liên quan tới chính sách của Nhà nước, mức độ ổn định, tăng trưởng của nền kinh tế, các yếu tố văn hóa xã hội hay thời tiết, công nghệ...

3. Vài nét về Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam

Là tổ chức phi chính phủ, được thành lập bởi các tổ chức tín dụng Việt Nam, Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (HHNHVN) hoạt động theo nguyên tắc tự nguyện,

tự chủ, tự chịu trách nhiệm nhằm bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của các Tổ chức hội viên, tập hợp, động viên các hội viên hợp tác, hỗ trợ nhau trong hoạt động kinh doanh. HHNHVN thực hiện vai trò cầu nối giữa các hội viên với các cơ quan quản lý nhà nước, và hỗ trợ hoạt động của các hội viên hoạt động an toàn hiệu quả, phát triển bền vững, qua đó góp phần thực thi chính sách tiền tệ của HHNHVN, thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội.

- Định hướng chung

Phát huy vai trò của một Hội nghề nghiệp của các tổ chức tài chính Việt Nam, là cầu nối giữa các cơ quan quản lý nhà nước mà đặc biệt là NHNNVN với các tổ chức hội viên, dưới sự chỉ đạo của Chủ tịch và Hội đồng HHNH; Bám sát định hướng, mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, theo chỉ đạo của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước về chính sách tiền tệ, tín dụng và tỷ giá, nhằm ổn định và phát triển hiệu quả, an toàn hệ thống, qua đó góp phần thực thi chính sách tiền tệ, hỗ trợ hoạt động của các TCHV, thúc đẩy phát triển kinh tế-xã hội.

Xây dựng và phát triển HHNH trở thành đầu mối triển khai chương trình Giáo dục tài chính cho các đối tượng khách hàng của ngân hàng thương mại tại Việt Nam, tiến tới việc phổ cập tài chính cho người dân; thành lập trung tâm đào tạo lớn; tổ chức tu nghiệp hàng năm để nâng cao trình độ cho cán bộ nhân viên ngân hàng, đồng thời phối hợp với các khoa tài chính ngân hàng tại các học viện, các trường đại học tham gia giảng dạy cho sinh viên nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn chất lượng và nhu cầu thiết thực của ngân hàng trong tuyển dụng nhân sự.

Thiết lập được cơ chế thông tin, thu thập ý kiến của hội viên một cách rộng rãi và thường xuyên; nghiên cứu chọn lọc, lập luận chắc chắn để trình bày với các cơ quan đối tác trên tinh thần trách nhiệm đầy đủ của người đại diện nhằm cải thiện và nâng cao tiếng nói của HHNHVN với các cơ quan nhà nước và trong hệ thống ngân hàng.

Nắm bắt cơ hội, vượt qua thách thức, vững vàng hội nhập quốc tế sâu rộng, phát triển các nghiệp vụ và dịch vụ tài chính ngân hàng hiện đại, nâng cao năng lực cạnh tranh, đi trước đón đầu về nhu cầu đào tạo của các ngân hàng hội viên để nâng cao trình độ cho nhân viên, tránh tụt hậu, thua thiệt trong cạnh tranh.

Nâng cao năng lực lãnh đạo, quản trị điều hành HHNH và năng lực hoạt động và tính liên kết của các cán bộ chuyên trách, các ủy ban, đơn vị chuyên ngành (Hội, Câu lạc bộ) theo các lĩnh vực hoạt động. Chủ động nâng cao năng lực tài chính theo hướng độc lập hơn. Phát triển các mối quan hệ hợp tác với các tổ chức hội/ hiệp hội,

các cơ quan quản lý nhà nước để hỗ trợ tốt hơn cho hoạt động của các TCHV, triển khai thực hiện tốt các chủ trương chính sách của Đảng, Chính phủ và của Ngân hàng Nhà nước.

4. Ứng dụng ma trận SWOT cho hoạch định chiến lược của HHNHVN

Để ứng dụng ma trận SWOT trong hoạch định chiến lược của HHNHVN, cần nhận định rõ tình hình của Hiệp hội. Các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa sau đây được tác giả tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau.

Điểm mạnh (S)	**Điểm yếu (W)**
1- Có lịch sử phát triển hơn 20 năm (Nghiêm Xuân Thành, 2016) 2- Hình ảnh của HHNH được VCCI xếp loại 1 – Hiệp hội ở cấp độ cao (Trần Hồng Hạnh, 2016) 3- Là thành viên của Hội đồng tư vấn cải cách thủ tục hành chính, thành viên chính thức thứ 7 của HHNH ASEAN (ABA) (Trần Hồng Hạnh, 2016) 4- Có quan hệ hợp tác với hơn 30 Hiệp hội Ngân hàng, ký hợp tác song phương với HHNH Nga, Lào, Hàn Quốc và tổ chức nước ngoài (Võ Minh, 2016) 5- Có vai trò chủ đạo trong thực hiện chủ trương, chính sách của Chính phủ và NHNN; có chức năng phối hợp với các đơn vị của các cơ quan quản lý Nhà nước trong tham gia ý kiến xây dựng cơ chế chính sách, tạo điều kiện cho cơ chế chính sách khi ban hành có tính khả thi cao (Hà Huy Tuấn, 2016) 6- Có năng lực tổ chức tọa đàm, hội thảo, hội nghị. Có năng lực tổ chức đào tạo nâng cao trình độ cho các tổ chức hội viên (Võ Minh, 2016) 7- HHNH có hiểu biết về sâu sắc thực tiễn	1- Công tác nghiên cứu khoa học còn yếu (Trần Hồng Hạnh, 2016) 2- Thị phần của tạp chí còn hạn chế (Trần Hồng Hạnh, 2016) 3- Nguồn tài chính hạn chế (do tỷ lệ đóng phí của các tổ chức hội viên giảm) (Trần Phương, 2016) 4- Năng lực của cán bộ chưa đáp ứng đúng nhu cầu thực tế, trình độ chưa đều giữa các cá nhân (Kiều Hữu Thiện, 2016) 5- Tỷ lệ tổ chức tín dụng tham gia hiệp hội chỉ chiếm khoảng 40% trên tổng số tổ chức tín dụng tại Việt Nam, tỷ lệ này thấp hơn so với các HHNH Châu Á (Trần Hồng Hạnh, 2016) 6- Công tác thông tin tuyên truyền chưa thật sự đáp ứng được yêu cầu, phát triển do chưa có cơ chế cung cấp thông tin trong toàn Hiệp hội, tạo mối quan hệ liên kết, hợp tác giữa các tổ chức hội viên với cơ quan thường trực (Nguyễn Mai Xuân, 2016)

hoạt động tiền tệ - ngân hàng (Trần Hồng Hạnh, 2016) 8- HHNH có hệ thống các tổ chức hội viên có năng lực tốt (Paul C. G. Gwee, 2016) 9- Tạp chí của HHNHVN đã được cấp mã số chuẩn quốc tế do Bộ Khoa học và Công nghệ cấp (ISSN 1859-2805) (Trần Hồng Hạnh, 2016)	
Cơ hội (O)	**Đe dọa (T)**
1- Khuôn khổ pháp lý sẽ hoàn thiện và phù hợp dần với thông lệ quốc tế, hình thành môi trường kinh doanh bình đẳng và từng bước phân chia lại thị phần giữa các nhóm ngân hàng theo hướng cân bằng hơn (Vai trò của hệ thống ngân hàng Việt Nam trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam) 2- Có cơ hội mở rộng thêm mối quan hệ với các HHNH các nước, các tổ chức, định chế tài chính lớn trên thế giới (Tô Duy Lâm, 2016) 3- Đại diện cho hội viên trong mối quan hệ đối nội, đối ngoại có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của Hiệp hội theo quy định của pháp luật 4- Các tổ chức hội viên có nhu cầu cao trong việc kết nối giữa Ngân hàng và doanh nghiệp trong tài trợ vốn, đảm bảo an toàn, hiệu quả, trao đổi những vấn đề liên quan đến hòa giải (Phối hợp với VIAC) trong xử lý nợ xấu, góp phần giảm thiểu chi phí và thời gian xử lý nợ xấu (Trần Hồng Hạnh, 2016)	1- Sự hiện diện ngày một tăng của các tổ chức tín dụng nước ngoài làm gia tăng cạnh tranh trên thị trường, nhất là thị trường tín dụng (Vũ Xuân Thanh, 2016) 2- Thị trường tài chính toàn cầu gặp những cú sốc lớn khiến dòng vốn quốc tế biến động mạnh, nền kinh tế Việt Nam sẽ càng dễ tổn thương (Hồ Quốc Tuấn, 2015) 3- Tự đảm bảo kinh phí hoạt động theo quy định của Nhà nước (Trần Hồng Hạnh, 2016)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Dựa trên định hướng phát triển cùng với các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ, ứng dụng ma trận SWOT sẽ giúp HHNHVN đưa ra một số định hướng chiến lược phát triển như sau:

✓ *Định hướng chiến lược thứ nhất ($S_1S_2S_7O_4$): Tận dụng uy tín, thương hiệu, hình ảnh hiện có để nắm bắt nhu cầu kết nối cao giữa Ngân hàng và doanh nghiệp thông qua* ***củng cố, tăng cường vai trò cầu nối của HHNHVN*** *(với cơ quan quản lý nhà nước, TCHV, hiệp hội ngành nghề có liên quan...)*

Để thực hiện định hướng chiến lược này, HHNHVN cần tập trung:

- Nghiên cứu nhu cầu các ngân hàng, doanh nghiệp, các thành viên để tổ chức tọa đàm, hội thảo, hội nghị với chủ để phù hợp với nhu cầu thực tiễn. Một số chủ đề cần tiếp tục được phát huy, khai thác như cho vay theo dòng tiền; quản trị rủi ro tín dụng và kinh nghiệm xử lý nợ xấu; quản trị NH theo Basel I, II, III và tác động của Basel đối với hệ thống Ngân hàng VN; tài trợ vốn có bảo đảm là động sản; kỹ năng soạn thảo hợp đồng tín dụng và hợp đồng bảo đảm; tín dụng chứng từ, bảo lãnh ngân hàng, tài trợ thương mại; bài học quản trị rủi ro ngân hàng từ các vụ án vụ kiện xảy ra trong thời gian gần đây...

- Đề xuất, kiến nghị với các cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền, đồng thời chủ động mời các cơ quan quản lý có liên quan đến các buổi tọa đàm, hội thảo, hội nghị nhằm phổ cập, hướng dẫn các chính sách, quy định nhằm đạt được sự thống nhất trong hoạt động, vừa đảm bảo hiệu quả kinh doanh, vừa chấp hành các chính sách của Nhà nước. Điều này sẽ giúp các ngân hàng tận dụng được cơ hội nắm bắt được sự hoàn thiện về khuôn khổ pháp lý trong thời gian tới, hình thành môi trường kinh doanh bình đẳng và từng bước phân chia lại thị phần giữa các nhóm ngân hàng theo hướng cân bằng hơn.

✓ *Định hướng chiến lược thứ hai (W_3T_3): Là một tổ chức phi chính phủ nhưng HHNH phải tự đảm bảo kinh phí hoạt động theo quy định của Nhà nước. Đây được coi là một đe dọa của HHNHVN. Tuy vậy, HHNHVN có điểm điểm yếu là nguồn tài chính hạn chế (do tỷ lệ đóng phí của các TCHV giảm). Điều này đòi hỏi Hiệp hội phải* ***tái cấu trúc theo hướng tinh gọn,*** *thành lập các Ban chuyên môn, huy động toàn hệ thống ngân hàng, các chuyên gia kinh tế tham gia hoạt động của HHNHVN.*

Để thực hiện định hướng chiến lược này, HHNHVN cần tập trung:

- Gắn kết quả tài chính với hoạt động thực thi nhiệm vụ của từng đơn vị phòng ban. Đây là cơ sở để đánh giá, phân loại thi đua thực hiện chế độ khen thưởng hàng năm.

- Nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của mỗi cán bộ, nhân viên và năng lực quản trị, điều hành và tính chủ động trong việc hoạch định, thực thi kế hoạch công tác của các trưởng ban, đơn vị, bộ phận.

- Ban hành cơ chế thu thập, cung cấp, trao đổi thông tin của Hiệp hội ngân hàng để nắm bắt kịp thời hoạt động của các TCHV, đáp ứng nhu cầu về thông tin của các TCHV.

- Tạo điều kiện cho Thủ trưởng CQTT/Tổng Thư ký chủ động, linh hoạt trong việc thực hiện quyền và nghĩa vụ của mình theo Điều lệ HHNH.

- Hoàn thiện cơ chế khoán thu - chi hiệu quả cho Tạp chí theo hướng nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm, gắn thu nhập với hiệu quả công việc, từng bước nâng cao năng lực tự chủ về tài chính tiến tới tự chủ hoàn toàn về tài chính.

✓ *Định hướng chiến lược thứ ba ($S_2S_3S_4O_3$): Tận dụng điểm mạnh là có uy tín, hình ảnh, thành viên của các tổ chức thế giới, có mối quan hệ với các Hiệp hội ngân hàng quốc tế để tận dụng cơ hội được đại diện cho hội viên trong mối quan hệ đối nội, đối ngoại có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của Hiệp hội theo quy định của pháp luật thông qua việc* ***củng cố, nâng cao hình ảnh của HHNHVN đối với các TCHV.***

Để thực hiện định hướng chiến lược này, HHNHVN cần tập trung:

- Kết hợp với các TCHV (có thể thông qua hình thức tài trợ) tổ chức tọa đàm, hội thảo, hội nghị có mời các chuyên gia đầu ngành từ các HHNH thế giới hoặc các tổ chức tín dụng khác trên thế giới nhằm thu hút sự quan tâm của các TCHV nói riêng và của xã hội nói chung.

- Thu hút các TCHV có yếu tố nước ngoài vào các hoạt động của HHNH nhằm tranh thủ sự hỗ trợ giúp đỡ của các tổ chức quốc tế, đặc biệt là của tổ chức tài chính quốc tế IFC, các TCHV HHNH có yếu tố nước ngoài để phát triển các hoạt động đào tạo, hội thảo các vấn đề liên quan đến hoạt động ngân hàng với chất lượng cao.

- Hình thành bộ phận chuyên trách về thu thập và xử lý thông tin đặt dưới sự chỉ đạo của 01 ủy viên HĐHH nhằm thu thập thông tin về hoạt động của các TCHV, các thông tin về cơ chế chính sách, các thông tin khác liên quan đến hoạt động ngân hàng trong và ngoài ngành để phân tích, cảnh báo rủi ro, tổng hợp, đánh giá tình hình hoạt động của các TCHV trong mối quan hệ với hoạt động của ngành ngân hàng, đưa ra các chỉ số để các TCHV tham khảo trong quá trình xem xét quyết định đầu tư.

- Để tăng nguồn thu cho HHNHVN, cần thực hiện các khóa đào tạo với nhiều hình thức khác nhau như đào tạo trực tiếp, online, khảo sát, trao đổi kinh nghiệm hay phối hợp với các công ty, tổ chức bên ngoài vớ các chủ đề phù hợp…để góp phần chuyển tải các thông lệ quốc tế vào thực tiễn hoạt động của các TCHV.

✓ *Định hướng chiến lược thứ tư ($S_4S_9T_3$): Đứng trước thách thức phải thực hiện tự đảm bảo kinh phí hoạt động theo quy định của Nhà nước, HHNHVN cần tận dụng điểm mạnh là tạp chí đã được cấp mã số chuẩn quốc tế do Bộ Khoa học và Công nghệ cấp (ISSN 1859-2805) và có mối quan hệ với các HHNH thế giới để* ***liên kết với các ngân hàng, các học giả nước ngoài nhằm nâng cao chất lượng các bài viết trong tạp chí của Hiệp hội,*** *cung cấp, tuyên truyền các hoạt động của ngân hàng, thậm chí thực hiện các hoạt động PR, quảng cáo cho ngân hàng có nhu cầu trong khuôn khổ pháp luật quy định.*

Để thực hiện định hướng chiến lược này, HHNHVN cần tập trung:

- Thu hút, đặt hàng định kỳ các chuyên gia nước ngoài viết bài cho tạp chí.

- Thu hút các nguồn tài trợ của các tổ chức trong nước, nước ngoài, các tổ chức quốc tế để phát triển các hoạt động của Hiệp hội.

✓ *Định hướng chiến lược thứ năm (W_6T_1): Trước sự hiện diện ngày một tăng của các TCTD nước ngoài làm gia tăng cạnh tranh trên thị trường, nhất là thị trường tín dụng, HHNHVN cần cải thiện điểm yếu là mối quan hệ giữa các TCHV và Hiệp hội còn lỏng lẻo bằng việc* ***củng cố các hoạt động theo các nhóm chuyên sâu về nghiệp vụ****, bên cạnh Hội Thẻ (được thành lập vào năm 1996 đến nay có 41 TCHV, trong đó có 9 thành viên mới kết nạp trong nhiệm kỳ V), tiếp tục phát triển Câu lạc bộ pháp chế (được thành lập vào đầu năm 2013 và hiện có 42 thành viên). Khi mối quan hệ giữa HHNHVN và các TCHV được củng cổ, phát triển, sức ép của các TCTD nước ngoài trên thị trường sẽ được giảm bớt. Bên cạnh đó, cũng giúp HHNHVN tuyên truyền phổ biến pháp luật, cơ chế chính sách cho các TCHV, bám sát hoạt động của các TCHV để có biện pháp hỗ trợ kịp thời. Kết hợp chặt chẽ, tăng cường sự ủng hộ của các cơ quan đối với hoạt động của HHNH.*

Để thực hiện định hướng chiến lược này, HHNHVN cần tập trung:

- Xây dựng một danh sách những hội viên cốt lõi có quy mô lớn, năng lực tài chính dồi dào, có ảnh hưởng đến hệ thống để trở thành các hội viên cốt lõi, mang tính hạt nhân lan tỏa hoạt động của HHNHVN.

✓ *Định hướng chiến lược thứ sáu (W_4T_1): Trước đe dọa là sự hiện diện ngày một tăng của các TCTD nước ngoài đã làm gia tăng cạnh tranh trong việc mở rộng*

thị trường, nhất là thị phần tín dụng, ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại, phát triển của nhiều TCHV, HHNHVN cần cải thiện năng lực lõi quan trọng là ***nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ của cơ quan thường trực****, trợ giúp đắc lực cho các hội viên, có khả năng cung cấp các tư vấn chuyên nghiệp cho hội viên trong các dự án hợp tác của các ngân hàng.*

Để thực hiện định hướng chiến lược này, HHNHVN cần tập trung:

- Tăng cường tổ chức các khóa đào tạo đáp ứng được nhu cầu của các TCHV nhằm bồi dưỡng nguồn nhân lực, nâng cao kiến thức thực tế trong hoạt động nghiệp vụ cho cán bộ. Với đặc điểm chính của NHTM là kinh doanh tiền tệ, dịch vụ ngân hàng. Đối tượng sử dụng dịch vụ ngân hàng là các doanh nghiệp, các tầng lớp dân cư. Do vậy, để hoạt động NHTM có hiệu quả, HHNHVN cần phải hỗ trợ trang bị kiến thức cho các NHTM, từ đó các NHTM có thể đưa ra các dịch vụ phù hợp nhu cầu khách hàng, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trong hoạt động ngân hàng.

- Nghiên cứu mở rộng địa điểm, phương thức đào tạo cho phù hợp với mạng lưới hoạt động của các TCHV; đổi mới công tác đào tạo gắn với đổi mới hoạt động của các TCHV.

- Hoạt động đào tạo có thể được thực hiện bởi Hiệp hội hoặc "thuê ngoài" theo hình thức liên kết với các Hiệp hội khác để thực hiện.

5. Kết luận

Với một tổ chức phi chính phủ, hoạt động theo nguyên tắc tự nguyện, tự chủ, tự chịu trách nhiệm như HHNHVN, ma trận SWOT vẫn còn nguyên giá trị trong việc hoạch định chiến lược cho Hiệp hội. Từ phân tích SWOT, 6 giải pháp chiến lược chính cho HHNHVN gồm: (1) củng cố, tăng cường vai trò cầu nối của HHNHVN (với cơ quan quản lý nhà nước, TCHV, hiệp hội ngành nghề có liên quan...); (2) tái cấu trúc theo hướng tinh gọn, thành lập các Ban chuyên môn, huy động toàn hệ thống ngân hàng, các chuyên gia kinh tế tham gia hoạt động của HHNHVN; (3) củng cố, nâng cao hình ảnh của HHNHVN đối với các TCHV; (4) liên kết với các ngân hàng, các học giả nước ngoài nhằm nâng cao chất lượng các bài viết trong tạp chí, cung cấp, tuyên truyền các hoạt động của ngân hàng, thậm chí thực hiện các hoạt động PR, quảng cáo cho ngân hàng có nhu cầu trong khuôn khổ pháp luật quy định; (5) củng cố các hoạt động theo các nhóm chuyên sâu về nghiệp vụ; và (6) nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ của cơ quan thường trực. Những giải

pháp này sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao của HHNHVN.

Tài liệu tham khảo

1. *Báo cáo hoạt động HHNHVN qua các nhiệm kỳ.*
2. Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press).*
3. *Điều lệ Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam 2003.*
4. G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof (1999), *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises), Decision Support System,* truy cập lần cuối ngày 10 tháng 5 năm 2017, từ https://pdfs.semanticscholar.org/afde/e0c28bab0579d534f30a04c5658aece019e7.pdf.
5. Hà Huy Tuấn (2016), *Nâng cao vai trò của HHNHV trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Tài chính.
6. Hồ Quốc Tuấn (2015), *TPP và rủi ro đến từ dòng vốn ngoại*, truy cập lần cuối ngày 10 tháng 8 năm 2017, từ http://baodautu.vn/tpp-va-rui-ro-den-tu-dong-von-ngoai-d33932.html.
7. Hill, T., & Westbrook, R. (1997), *SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning*, 30(1), 46-52. Truy cập lần cuối ngày 17/4/2017, từ http://www.sciencedirect.com/science/ article/pii/S002463019600095720.
8. Karppi, I., Kokkonen, M., & Lähteenmäki-Smith, K. (2001), *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*. Nordregio WP, 4, 80.
9. Kiều Hữu Thiện (2016), *Kinh nghiệm từ các quốc gia ASEAN và một số khuyến nghị chính sách cho Việt Nam*, NXB Tài chính.
10. Nguyễn Trần Bạt (2005), *Xây dựng các hiệp hội, Suy tưởng 2005.*
11. Nguyễn Kim Anh, Nguyễn Đức Hưởng và Nguyễn Văn Tiến (2016), *Tiền tệ - Ngân hàng & thị trường tài chính*, NXB Lao động.
12. Nghiêm Xuân Thành (2016), *Vai trò cầu nối của Hiệp hội NHVN trong thực thi chính sách tiền tệ của Ngân hàng Nhà nước và hỗ trợ hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt nam, Vai trò cầu nối của Hiệp hội NHVN qua các góc nhìn*, NXB Tài chính.
13. Paul C.G.Gwee (2016), *HHNHVN – nhân tố tích cực trong cộng động ngân hàng ASEAN*, NXB Tài chính.

14. Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New York: Harper and Row.
15. Tô Duy Lâm (2016), *Nâng cao vai trò HHNH trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay*, NXB Tài chính.
16. Trần Hồng Hạnh (2016), *Vai trò của HNHVN – Thực trạng và giải pháp*, NXB Tài chính.
17. Trần Phương (2016), *Đề xuất một số giải pháp nhằm đổi mới hoạt động HHNHVN từ kinh nghiệm của các quốc gia trên thế giới*, NXB Tài chính.
18. *Vai trò của hệ thống ngân hàng Việt Nam trong 20 năm đổi mới ở Việt Nam*, truy cập lần cuối ngày 10/12/2017, https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/fm/ddnhnn/nctd/nctd_chitiet?leftWidth=20%25&showFooter=false&showHeader=false&dDocName=CNTHWEBAP01162525198&rightWidth=0%25&centerWidth=80%25&_afrLoop=3775998016827000.
19. Võ Minh (2016), *Hiệp hội ngân hàng và vai trò cầu nối trong hoạt động của các tổ chức tín dụng hội viên*, NXB Tài chính.
20. Vũ Xuân Thanh (2016), *Hiệp hội NHVN trong xu thế hội nhập tài chính quốc tế*, NXB Tài chính.
21. Z. Yichuan and F. Lei, "Development assessment of leisure agriculture in Henan province of China based on SWOT-AHP method", *Journal of Industrial Engineering*.
22. R. G. Dyson, "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, vol. 152, no. 3, pp. 631-640, 2004.