

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**

---

**HOÀNG XUÂN THÀNH**

**PHÂN TÍCH MÔ HÌNH VÀ CẤU TRÚC CỦA  
TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG, ỨNG DỤNG  
VÀO NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN  
VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH  
CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH TỔ CHỨC**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**TP. Hồ Chí Minh – Năm 2007**

## LỜI MỞ ĐẦU

Năm 2006, diễn ra với nhiều sự kiện tác động mạnh đến sự phát triển kinh tế đất nước. Đại hội Đại biểu Đảng toàn quốc lần thứ X kết thúc thắng lợi tạo một luồng sinh khí mới cho quá trình đổi mới đất nước. Tổ chức thành công hội nghị APEC làm cho uy tín của Việt Nam được nâng cao. Những phiên đàm phán song phương, đa phương với các nước thành viên của tổ chức thương mại thế giới (WTO) và đến ngày 07/11/2006 Việt Nam đã trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức WTO. Đây là một sự nâng tầm về hội nhập kinh tế quốc tế và đặt cho nền kinh tế nói chung và ngành tài chính – ngân hàng nói riêng nhiều thách thức và cơ hội.

Ngành tài chính – ngân hàng về bản chất là một ngành nhạy cảm với tất cả những biến động trong đời sống Kinh tế – Chính trị – Xã hội. Trước những biến động của tình hình trong và ngoài nước, hệ thống ngân hàng thương mại đã có những cải cách để đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập.

Thực trạng của hệ thống ngân hàng thương mại trước thềm hội nhập với khu vực và thế giới còn khá bất cập, các NHTMCP còn nhỏ bé xét trên quy mô vốn cổ phần, tổng tài sản và thị phần, các NHTMNN là các ngân hàng thương mại dẫn đầu, chiếm đến 70% thị phần huy động vốn và tín dụng nhưng còn nhiều tồn tại mà có thể tóm tắt như sau :

### *Mô hình tổ chức hoạt động:*

Về mô hình quản trị, hiện nay, về cơ bản các NHTMNN đều được tổ chức thành 2 cấp : trụ sở chính và các chi nhánh. Tại hội sở chính gồm : HĐQT, Ban tổng giám đốc và khối các phòng ban chức năng. Thực tế thì HĐQT chưa được hoạt động đúng với tính chất cơ quan quản lý cao nhất của một tổ chức, chưa tập trung được thông tin... Chức năng, quyền hạn của HĐQT chưa được phân định rõ ràng và thực thi đúng, dẫn đến sự phối, kết hợp giữa HĐQT và Ban điều hành không có sự gắn kết thường xuyên, làm cho các hoạt động quản trị chủ yếu như : Quản trị rủi ro, Quản lý tài sản nợ - tài sản có, Kiểm soát nội bộ ... thiếu sự hợp tác và phân tán, không được cập nhật thông tin.

Kế đến, về mô hình tổ chức, các NHTMNN đang tổ chức theo cấu trúc chức năng, thay vì cấu trúc theo nhóm khách hàng ( phổ biến đối với các ngân hàng trên thế giới) dẫn đến ngân hàng có thể mất tín hiệu của thị trường đối với việc điều

hành kinh doanh nói chung và việc thiết kế sản phẩm nói riêng do không nắm bắt kịp thời nhu cầu của khách hàng.

*Quy mô hoạt động :*

Các NHTMNN, hầu hết đã có các công ty con hoạt động trong lĩnh vực chứng khoán, bảo hiểm, thuê tài chính... Các công ty con này hoạt động dưới pháp nhân công ty TNHH do ngân hàng đầu tư 100% vốn nên công ty khó có thể mở rộng quy mô hoạt động do bị động về quy mô vốn và điều hành từ ngân hàng mẹ.

*Tiềm lực tài chính :*

So sánh với các ngân hàng trong khu vực thì vốn tự có của các NHTMNN rất thấp, tính đến 31/12/2005 tổng vốn điều lệ của cả 04 NHTMNN (Ngân hàng Nông Nghiệp và Phát Triển Nông Thôn, Ngân hàng Ngoại Thương, Ngân hàng Công Thương và Ngân hàng Đầu Tư và Phát Triển) khoảng 21.000 tỷ VND (tương đương 1.3 tỷ USD), trong khi một số ngân hàng trung bình trong khu vực vốn tự có vào khoảng 2 – 3 tỷ USD.

*Sản phẩm :*

Do cấu trúc tổ chức theo chức năng nên các sản phẩm ngân hàng còn đơn điệu, thiếu sự liên kết chưa đáp ứng được thị hiếu của khách hàng, chủ yếu vẫn là sản phẩm truyền thống, chưa có nhiều sản phẩm ứng dụng công nghệ.

*Nguyên nhân sâu xa và bao quát về thực trạng yếu kém và bất cập của NHTMNN là mô hình tổ chức, trong đó tập trung vào quan hệ sở hữu và cấu trúc tổ chức hệ thống.*

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, các tập đoàn kinh tế nước ngoài chuẩn bị vào cạnh tranh ngay chính trên thị trường của chúng ta, trong nước Thủ tướng chính phủ đã ký quyết định thành lập một số tập đoàn kinh tế : Tập đoàn Dệt may, Tập đoàn Than và Khoáng sản, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông, Tập đoàn Dầu khí, Tập đoàn Điện lực. Trước áp lực này đòi hỏi các ngân hàng thương mại hàng đầu phải chuyển đổi mô hình tổ chức để có thể huy động được lượng vốn lớn, nâng cao sức cạnh tranh đáp ứng nhu cầu khổng lồ về vốn và các sản phẩm tài chính ngân hàng của các tập đoàn kinh tế, đồng thời, tạo lập một sự cân đối vĩ mô về cấu trúc tổ chức trên quy mô toàn xã hội.

Như vậy, trước yêu cầu của hội nhập, chính sự lớn mạnh của nền kinh tế nói chung và hệ thống ngân hàng nói riêng và áp lực nâng cao năng lực cạnh tranh đã tạo ra sự cần thiết khách quan phải hình thành TĐ TC - NH .

Bàn về mô hình tổ chức của ngân hàng thương mại trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế là một vấn đề mới, cho đến nay, đối với ngành tài chính ngân hàng Thủ tướng Chính Phủ chỉ mới duyệt đề án cổ phần hóa, thí điểm thành lập Tập đoàn Tài chính – Bảo Hiểm Bảo Việt (Thủ Tướng, 2005). Đây là tập đoàn tài chính đầu tiên ở Việt nam, các Ngân hàng thương mại nói chung và NHTMNN nói riêng cũng đang chuẩn bị để chuyển đổi mô hình tổ chức theo hướng tập đoàn.

**Mục tiêu của luận văn :** Phân tích các yếu tố chủ yếu của mô hình tập đoàn tài chính ngân hàng và cấu trúc tổ chức của mô hình tập đoàn, từ đó áp dụng cho BIBV trong quá trình chuyển đổi mô hình tổ chức .

**Phương pháp nghiên cứu :** Phân tích, so sánh, thống kê và diễn giải.

**Giới hạn nghiên cứu :** Xây dựng mô hình tổ và cấu trúc tổ chức của ngân hàng mẹ trong hệ thống BIDV.

**Nguồn dữ liệu :** thứ cấp từ các tài liệu tham khảo.

**Nội dung trình bày :**

Chương I : Lý thuyết tổ chức và cấu trúc tổ chức TĐ TC – NH .

- 1.1 : Lý thuyết tổ chức
- 1.2 : Mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng
- 1.3 : Nền tảng của TĐ TC – NH

Chương II : Hoạt động của ngân hàng thương mại và Ngân hàng Đầu tư & Phát triển Việt nam

- 2.1 : Tình hình chung của các Ngân hàng thương mại.
- 2.2 : Hoạt động của Ngân hàng Đầu tư & Phát Triển Việt Nam
- 2.3 : Dự báo một số thay đổi môi trường hoạt động của các ngân hàng thương mại

Chương III : Các giải pháp xây dựng mô hình tổ chức và cấu trúc bộ máy BIDV theo mô hình TĐ TC – NH

- 3.1 : Sở hữu BIDV
- 3.2 : Chiến lược khách hàng và sản phẩm của BIDV
- 3.3 : Hệ thống và Mạng lưới
- 3.4 : Hệ thống quản lý rủi ro
- 3.5 : Mô hình tổ chức

# CHƯƠNG I

## LÝ THUYẾT TỔ CHỨC VÀ CẤU TRÚC TỔ CHỨC TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG

---

---

### 1.1. LÝ THUYẾT TỔ CHỨC

#### 1.1.1. Khái niệm

Hoạt động có ý thức của con người luôn nhắm đến một mục đích nào đó, để đạt được, con người đã biết phối hợp hành động, cách thức phối hợp đi từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp và được xem là hoạt động có tổ chức. Vậy, "*Tổ chức là công cụ mà con người sử dụng để phối hợp với nhau nhằm đạt tới một điều gì đó mà con người mong muốn hoặc tạo ra giá trị*"; theo quản trị học thì "*Tổ chức bộ máy là tổng hợp các bộ phận khác nhau, có mối liên hệ và phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục đích chung đã xác định của tổ chức.* (Nguyễn Thành Hội và Phan Thăng, 1999). Sự phát triển của một tổ chức là một chuỗi các hoạt động để tạo ra giá trị bao gồm sự kết hợp 03 yếu tố là con người – các yếu tố đầu vào – công nghệ để tạo ra sản phẩm trong một môi trường nhất định. Môi trường bao gồm tất cả các yếu tố tác động trực tiếp, gián tiếp tạo nên sự ổn định hay bất ổn của việc cung cấp các yếu tố đầu vào, con người, công nghệ, người mua hàng, đối thủ cạnh tranh, pháp luật ...

#### 1.1.2. Những yếu tố chủ yếu chi phối việc xây dựng tổ chức

##### 1.1.2.1. Mục tiêu và chiến lược hoạt động của tổ chức

Chiến lược xác định chức năng và nhiệm vụ của tổ chức và là căn cứ để xây dựng bộ máy. Tiếp theo chiến lược quyết định loại công nghệ kỹ thuật và con người phù hợp để đạt được mục tiêu và chính công nghệ và con người quyết định mô hình tổ chức và cơ cấu tổ chức

##### 1.1.2.2. Môi trường kinh doanh

Môi trường của tổ chức có khuynh hướng và phổ biến là thiếu sự ổn định do nguồn lực ngày càng trở nên khan hiếm và sự cạnh tranh ngày càng gia tăng, lý thuyết về sự phụ thuộc vào môi trường và lý thuyết tiết giảm chi phí đã tác động đến việc hình thành các loại hình tổ chức như sau :

*a) Lý thuyết về sự phụ thuộc vào môi trường.*

Lý thuyết này nhận định :

- Các tổ chức phụ thuộc vào môi trường vì nguồn lực.
- Các tổ chức luôn cố gắng tạo thế chủ động để nắm lấy nguồn lực.
- Các tổ chức muốn dự báo được hoạt động thì cần phải chủ động được nguồn lực.
- Mục tiêu của các tổ chức là hạn chế tối đa sự phụ thuộc vào nguồn cung cấp đang có khuynh hướng khan hiếm.
- Các tổ chức cạnh tranh để giành nguồn lực.

Từ đó, các tổ chức có hai khuynh hướng : i) Sự phụ thuộc cộng sinh chi phối hình thành các kiểu tổ chức như là : Phát triển danh tiếng; Sự xâm nhập lẫn nhau; Liên minh chia sẻ nguồn lực; Hợp đồng dài hạn; Phát triển mạng liên kết ; Chia nhỏ cổ phần để gia tăng số lượng các cổ đông , ii) Sự phụ thuộc cạnh tranh dẫn đến hình thành : Thông đồng và thỏa thuận ngầm giữa các tổ chức cạnh tranh; Cơ chế liên kết với bên thứ 3 để điều chỉnh cạnh tranh; Các liên minh chiến lược; Sáp nhập và thôn tính...

*b) Lý thuyết tiết giảm chi phí giao dịch.*

Lý thuyết này cho rằng, mục tiêu của tổ chức là tối thiểu hóa chi phí giao dịch nguồn lực và chi phí giao dịch nội bộ ( chi phí hành chính). Nguồn gốc của chi phí giao dịch gồm : i) Môi trường không ổn định và giới hạn khả năng xử lý của con người ; ii) Chủ nghĩa cơ hội, bè phái cục bộ và iii) Rủi ro. Lý thuyết này tác động đến các tổ chức :

- Cơ chế liên kết phụ thuộc vào chi phí giao dịch, chi phí hành chính.
- Tổ chức sẽ chọn cơ chế liên kết mà tiết kiệm được nhiều nhất chi phí giao dịch và chi phí hành chính thấp nhất.

Ví dụ : Hình thức liên kết giữa tập đoàn tài chính và tập đoàn công nghiệp gọi là Keiretsu của Nhật bản là một hình thức liên kết vốn (tham dự cổ đông lẫn nhau); Mỗi tập đoàn có rất nhiều cổ đông, chỉ có các cổ đông lớn chứ không có các cổ đông nắm quyền chi phối (giữ trên 50% cổ phiếu), như vậy nếu là một cổ đông lớn thì trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua các công ty con, công ty cháu, chất ...có thể kiểm soát được nhiều lĩnh vực và nhiều mối quan hệ (trên cơ sở góp vốn) nên chủ động được nguồn lực và tiếp theo cổ phiếu không tập trung vào một số cổ đông nên tránh được chủ nghĩa cơ hội là nguồn gốc của chi phí giao dịch tăng cao.

Một vài kiểu liên kết tổ chức như franchising và outsourcing cũng được giải thích trên cơ sở của lý thuyết tiết giảm chi phí giao dịch.

### **1.1.2.3. Khoa học công nghệ**

KHCN đã trở thành một yếu tố quyết định của nền kinh tế tri thức thay thế cho nền kinh tế công nghiệp, KHCN đã làm cho thông tin được khai thác và xử lý hiệu quả hơn, máy móc thiết bị thay thế dần các thao tác của con người đã làm cho năng suất mỗi ngành nghề nói riêng và xã hội nói chung tăng lên rất cao. KHCN đã phá vỡ hầu như tất cả các mô hình tổ chức kém linh hoạt và xây dựng mô hình tổ chức mới theo hướng khai thác cao khả năng ứng dụng KHCN để tăng sức cạnh tranh.

### **1.1.2.4. Con người**

Cơ cấu tổ chức phải phù hợp với năng lực và trình độ của đội ngũ lao động. Năng lực và trình độ của đội ngũ lao động thấp thì không thể vận hành được một cơ cấu tổ chức phức tạp, hoặc cơ cấu tổ chức có khả năng ứng dụng KHCN cao được và ngược lại.

### **1.1.3. Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức**

- Thống nhất ( tuân thủ tính hệ thống)
- Chất lượng làm trọng
- Gắn với mục tiêu và chức năng
- Hiệu quả
- Linh hoạt
- Tam quyền phân lập : Nhà đầu tư – Người điều hành – Người lao động.
- Chuyên môn hóa
- Phù hợp với môi trường
- Kết hợp quyền lợi, quyền hạn và trách nhiệm
- Không chồng chéo

## **1.2. MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG**

Tập đoàn kinh tế được hiểu là một sự liên kết của nhiều công ty, chủ yếu là dưới hình thức góp vốn cổ phần, hoạt động trên nhiều lĩnh vực nhằm thu được lợi nhuận tối đa. Quá trình hình thành tập đoàn phụ thuộc vào khả năng tích tụ vốn, trình độ tổ chức, công nghệ và quy mô thị trường . Tập đoàn kinh tế đã hình từ nửa cuối thế kỷ 19 khi nền sản xuất hàng hóa trên thế giới phát triển mạnh mẽ nhờ sự tác động trực tiếp của cuộc cách mạng công nghiệp ở các nước Tây Âu và Bắc Mỹ,

quá trình cạnh tranh phát triển đã hình thành nhiều liên minh với các tên gọi phổ biến như Cartel; Association; Cheabol; Keiresu; Group ...tất cả đều là các liên minh, liên kết và cùng thỏa thuận phối hợp chiến lược, góp vốn, cung ứng sản phẩm, phân chia thị trường...

### **1.2.1. Các điều kiện để hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng**

TĐ TC – NH là tập đoàn kinh tế hoạt động chính xuất phát từ lĩnh vực tài chính và ngân hàng. TĐ TC – NH chỉ hình thành khi đã hội đủ một số điều kiện nhất định hay nói cách khác việc hình thành TĐ TC – NH là một phạm trù lịch sử. Sự can thiệp của Nhà nước chỉ là một điều kiện cần mang ý nghĩa hỗ trợ và thúc đẩy. Các điều kiện để hình thành TĐ TC – NH

#### **1.2.1.1. Điều kiện khách quan**

Nền kinh tế phát triển đến một mức mà đòi hỏi có sự tích tụ vốn lớn trong các lĩnh vực công nghiệp, thương mại, thông thường là giai đoạn công nghiệp hóa nền kinh. Các tập đoàn tích tụ vốn dưới nhiều hình thức như góp vốn, sáp nhập, liên doanh liên kết, thôn tính . Giai đoạn này nhu cầu vốn đầu tư rất lớn, các thị trường phát triển mạnh tạo tiền đề cho một số ngân hàng thương mại lớn dần chuyển sang mô hình tập đoàn để có thể huy động được một lượng vốn từ công chúng, đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế.

Điều kiện kế tiếp là phải có một nền sản xuất hàng hóa phát triển từ đó làm cho mức độ cạnh tranh của nền kinh tế gia tăng, các doanh nghiệp có khuynh hướng mở rộng quy mô nhằm phát huy lợi thế theo quy mô để tiết giảm chi phí và chủ động được nguồn lực. Các ngân hàng thương mại mở rộng mạng lưới hoạt động để huy động được nguồn vốn nhàn rỗi từ công chúng với giá rẻ và mở rộng thị trường bán lẻ, đa dạng hóa khách hàng để tăng tính ổn định tránh nguy cơ bị thôn tính hoặc phá sản. Ngày nay, xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế đã làm cho mức độ cạnh tranh gay gắt hơn, không còn trong phạm vi một quốc gia mà là toàn cầu, làm cho các ngân hàng luôn phải mở rộng quy mô, chủ yếu là tham gia vốn cổ phần dưới dạng công ty mẹ - công ty con để từ đó hình thành một chuỗi các công (công ty mẹ – công ty con – công ty cháu – công ty chắt ...) theo mô hình tập đoàn.

Cuối cùng là để phòng chống rủi ro đang gia tăng do chính nội tại của nền kinh tế toàn cầu sinh ra và nhu cầu đa dạng của khách hàng nên các ngân hàng thương mại cũng có khuynh hướng hoạt động đa năng .

#### **1.2.1.2. Vai trò của Nhà nước :**



Tạo môi trường pháp lý cho hoạt động của tập đoàn nói chung và TĐ TC – NH nói riêng. Nhà nước không nên nóng vội áp đặt chủ quan để hình thành các TĐ TC – NH khi các điều kiện khách quan chưa hội đủ. Ngân hàng là một lĩnh vực rất nhạy cảm với nền kinh tế, khi đã hình thành tập đoàn thì mức độ ảnh hưởng của nó đối với nền kinh tế là rất lớn, nếu xảy ra một sự đổ vỡ do tác động của nhà nước trong khi các điều kiện hình thành chưa chín muồi sẽ dẫn đến một ảnh hưởng rất xấu đến nền kinh tế, do vậy nhà nước chỉ nên tạo môi trường pháp lý để thúc đẩy quá trình hình thành cũng như môi trường hoạt động lành mạnh làm giảm thiểu xu hướng độc quyền của các tập đoàn. (Ví dụ : các TĐ TC – NH ở Mỹ không được phép tham gia vốn vào các tập đoàn công nghiệp)

Kế tiếp nhà nước tạo điều kiện để thị trường chứng khoán hoạt động hiệu quả nhằm thúc đẩy khả năng tích tụ vốn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn nói chung của nền kinh tế là tiền đề để xuất hiện các tập đoàn kinh tế. Ngoài ra thì nhà nước cũng tạo môi trường để các thị trường hàng hóa, thị trường tiền tệ, thị trường lao động và thị trường khoa học công nghệ phát triển để các doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển, nâng cao khả năng cạnh tranh của nền kinh tế và đối trọng với xu hướng độc quyền, suy giảm khả năng cạnh tranh, của các tập đoàn kinh tế nói chung và TĐ TC – NH nói riêng.

Cuối cùng, thì nhà nước nên ưu tiên hàng đầu phát triển khoa học công nghệ vì ngày nay khoa học công nghệ đã trở thành một yếu tố của lực lượng sản xuất. Khoa học công nghệ phá vỡ tất cả các mô hình kém hiệu quả và hình thành các mô hình mới, trong đó có mô hình của tập đoàn. Ngoài ra mô hình tập đoàn hoạt động trên nhiều lĩnh vực, nhiều quốc gia, quy mô lớn, cấu trúc tổ chức phức tạp đòi hỏi khả năng ứng dụng khoa học công nghệ để quản lý .

Tiếp theo là xem xét một cách tổng quát các điều kiện để hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng ở Việt nam.

Nền kinh tế Việt nam đang trong giai đoạn đầu của quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa, sau 15 năm đổi mới và hội nhập quốc tế, thế và lực cũng như kinh nghiệm tổ chức, quản lý điều hành kinh tế tăng lên đáng kể, thể hiện : i) *Kinh tế tăng trưởng với tốc độ tương đối cao*, trong 5 năm 2001-2005, bình quân mỗi năm tổng sản phẩm trong nước tăng 7,51%, đưa quy mô nền kinh tế năm 2005 gấp 1,44 lần năm 2000. (Thời báo kinh tế Việt nam,(2007) *Kinh tế 2006-2007 Việt Nam và thế giới*). ii) *Huy động vốn đầu tư đạt kết quả cao*, so với các nước trong khu vực tỷ lệ đầu

tư của nước ta hiện nay chỉ thấp hơn Trung Quốc, còn cao hơn hầu hết các nước (Tỷ lệ đầu tư so với tổng sản phẩm trong nước năm 2004 của Trung Quốc là 45,7%; Hàn Quốc 29,3%; Thái Lan 37,8%; Ma-lai-xi-a 22,5%; Phi-li-pin 19,6%; In-đô-nê-xi-a 19,5% ; Xin-ga-po 15,3% và Việt Nam là 38,45% (Tổng cục thống kê, 2006), và iii) *Một số lĩnh vực trọng yếu như năng lượng, viễn thông, dệt may ... đã có sự tập trung vốn cao trong xã hội và hướng đến việc hoạt động như những tập đoàn kinh tế.* Kinh tế phát triển dẫn đến tích tụ vốn ngày càng lớn , thị trường được mở rộng trong và ngoài nước, trình độ tổ chức được nâng cao là một trong những điều kiện chính dẫn đến việc thay đổi mô hình tổ chức bằng việc hình thành các tập đoàn kinh tế to lớn như : Tập đoàn Dệt may, Tập đoàn Than và Khoáng sản, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông, Tập đoàn Điện lực, Tập đoàn Dầu khí, Tập đoàn tài chính Bảo Việt ... Những tập đoàn này có những điểm chung đó là : Quy mô vốn và tài sản lớn, sản phẩm có khả năng chi phối thị trường.

Trên đây là các tiền đề cần thiết để thúc đẩy sự ra đời TĐ TC – NH phục vụ cho việc phát triển kinh tế của đất nước

## **1.2.2. Mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng**

### **1.2.2.1. Khái niệm**

Nghiên cứu từ nhiều mô hình TĐ TC – NH trên thế giới các nhà nghiên cứu đưa ra nhiều khái niệm về tập đoàn, các khái niệm này về cơ bản thống nhất được các nội dung cơ bản : “ Tập đoàn tài chính – ngân hàng là một chính thể của một tập hợp các đơn vị thành viên hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng, có các quan hệ liên kết về lợi ích kinh tế, tài chính, sản phẩm, công nghệ, thông tin; được sắp xếp theo một cấu trúc tổ chức nhất định và được kiểm soát, điều hành bằng một bộ máy quản lý thống nhất”.

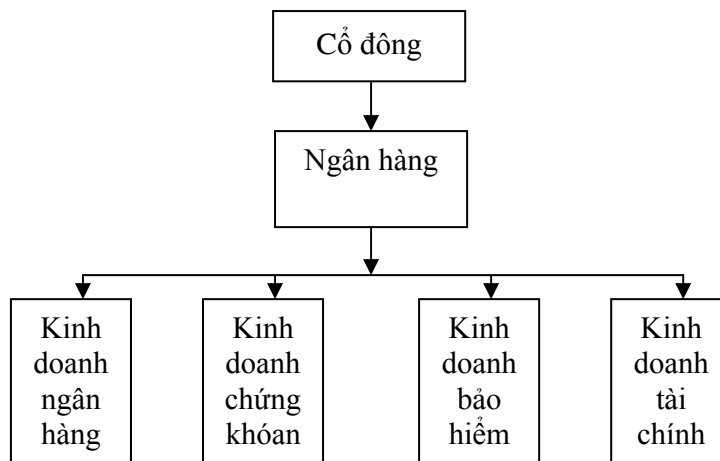
### **1.2.2.2. Đặc điểm của mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng :**

- Đa sở hữu
- Kinh doanh đa lĩnh vực nhưng chủ yếu tập trung vào Ngân hàng – Bảo hiểm – Chứng khoán – Đầu tư , trong đó ngân hàng là lĩnh vực chủ yếu.
- Tập trung và tích tụ tài chính về quy mô và tiềm lực.
- Tạo các lợi thế cạnh tranh theo quy mô
- Ứng dụng và phát triển mạnh công nghệ thông tin
- Xây dựng thương hiệu mạnh
- Hoạt động trong và ngoài nước

- Ngân hàng giữ vai trò nòng cốt chính – chủ đạo của tập đoàn, chi phối toàn bộ hoạt động của tập đoàn với việc phân phối tài chính, nắm giữ các cổ phiếu, cổ phần chi phối.

**1.2.2.3. Các mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng :** gồm 03 mô hình điển hình.

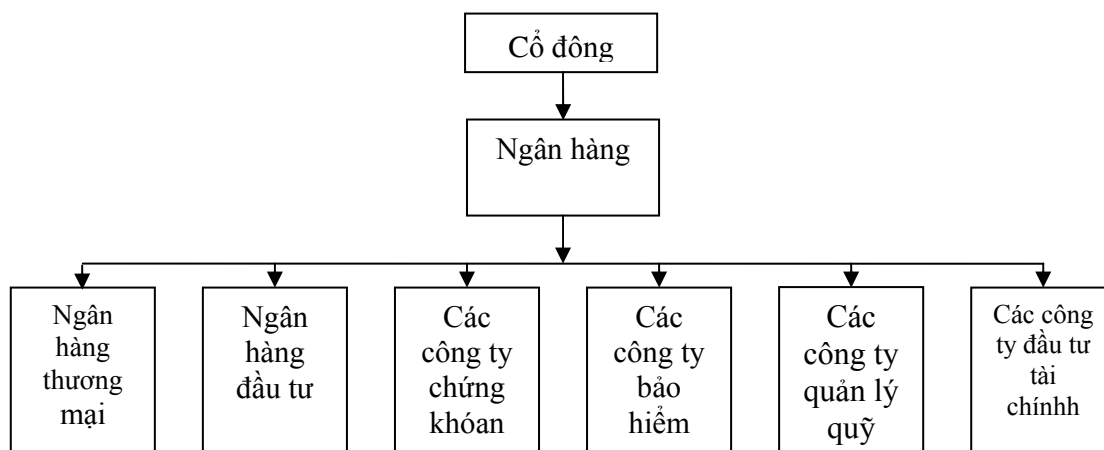
*a) Mô hình ngân hàng đa năng.*



**Sơ đồ 1 : Mô hình ngân hàng đa năng**

Mô hình này hiện nay đang áp dụng tại các NHTMNN, chủ yếu theo chức năng hoạt động và phân vùng theo địa lý, hội sở chính và chi nhánh, phân tán quyền lực và nguồn lực, chông chéo không phối hợp tốt, không rõ ràng quyền hạn, tính năng động – chủ động không cao, công ty con thực hiện chức năng đa năng của ngân hàng là công ty 100% vốn của ngân hàng mẹ làm cho quy mô và tính năng động không cao...

*b) Mô hình công ty mẹ - công ty con.*

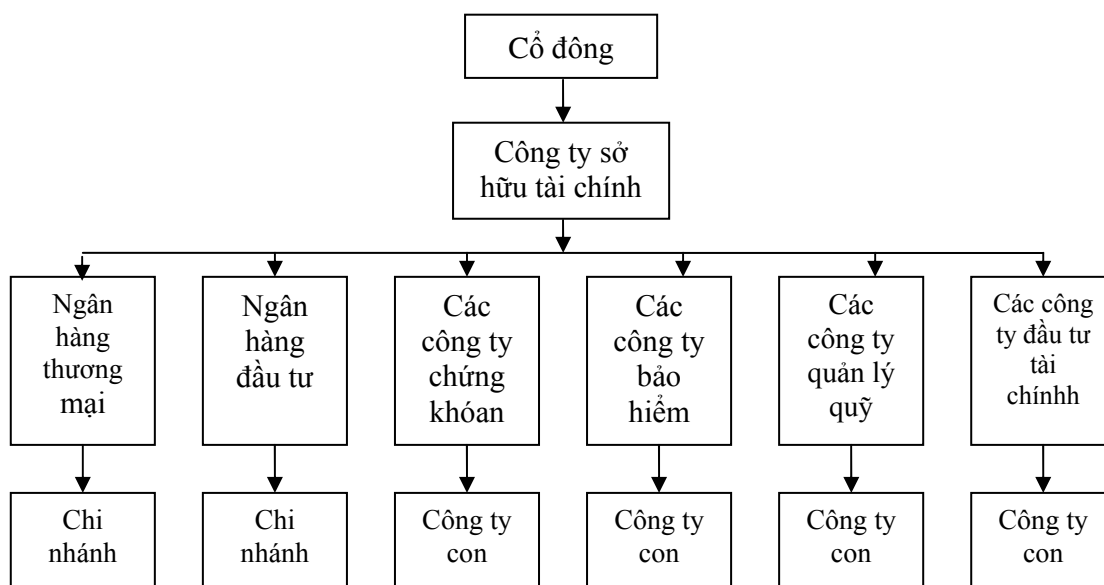


**Sơ đồ 2 : Mô hình Công ty mẹ - công ty con**

Mô hình này phần lớn các TĐ TC - NH mới thành lập lựa chọn dưới hình thức công ty mẹ (ngân hàng mẹ) – các công ty con trực thuộc là các ngân hàng, công ty bảo hiểm, chứng khoán, các quỹ đầu tư, các công ty đầu tư tài chính.

Mô hình này ngoài hoạt động ngân hàng, hàng loạt các công ty con như chứng khoán, bảo hiểm cũng phát triển mạnh và đa dạng theo yêu cầu của thị trường, ngoài ra số lượng các công ty đầu tư tài chính, các công ty quản lý quỹ, các công ty kinh doanh bất động sản ... cũng rất lớn, có những tập đoàn có hàng trăm công ty con. Phần lớn hoạt động ngân hàng vẫn là chính.

*c) Mô hình công ty sở hữu ngân hàng.*



**Sơ đồ 3 : Mô hình công ty sở hữu ngân hàng**

Mô hình này các tập đoàn tài chính khổng lồ thường áp dụng, nòng cốt là sự liên kết, kết hợp và sáp nhập nhiều loại hình hoạt động . Tập đoàn sở hữu và chi phối các công ty hoạt động từng lĩnh vực khác nhau. Các công ty từng lĩnh vực hoạt động như là công ty mẹ, bên dưới có các công ty con khác. Trong mô hình này, tập đoàn chi phối và quản lý toàn bộ thông qua đầu tư vốn trực tiếp.

Từ việc xem xét các mô hình trên, xét điều kiện và trình độ của các NHTMNN, thì việc xây dựng TĐ TC - NH dựa trên mô hình công ty mẹ - công ty con là phù hợp với điều kiện của Việt Nam.

**1.2.3. Mô hình công ty mẹ - công ty con, cơ sở hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng**

Quá trình hình thành tập đoàn kinh tế ở các nước cũng như ở Việt Nam thường từ việc cải tổ để nâng cao năng lực và phát triển, song hầu hết đều trải qua quá trình tái cơ cấu và có mô hình tổ chức dưới dạng công ty mẹ - công ty con .

Tập đoàn Viễn thông quốc tế : Nippontelephone & Telegraph của Nhật bản thành lập tháng 8 năm 1952, tiến hành cải cách lần một thực hiện cổ phần hóa, trong đó Nhà nước nắm giữ 65% cổ phần; cải cách lần thứ hai, thành lập tập đoàn Bưu chính – viễn thông vào tháng 7 năm 1999 trên cơ sở mô hình công ty mẹ - công ty con .

Tập đoàn viễn thông Chinatelecom của Trung Quốc thành lập năm 1999 cùng với quá trình cải tổ ngành bưu chính viễn thông, đó là cải cách lần một. Sau khi bị chia tách lần 2 vào tháng 2 năm 2002, Tập đoàn đã có những điều chỉnh chiến lược kinh doanh, trên cơ sở công ty mẹ - công ty con để tiến hành lại cơ cấu tổ chức ( Nguyễn Đình Tự, 2006).

Các tập đoàn : Bưu chính – viễn thông, Than, Dệt may, Bảo hiểm Bảo Việt ở Việt Nam cũng đã có những quá trình cải cách, thành lập và hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con và sau đó thành lập tập đoàn.

*a) Tổng công ty Nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.*

Tổng công ty Nhà nước do các công ty tự đầu tư và thành lập theo mô hình công ty mẹ – công ty con là hình thức liên kết và chi phối lẫn nhau bằng đầu tư, góp vốn, bí quyết công nghệ, thương hiệu hoặc thị trường giữa các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, trong đó có một công ty Nhà nước giữ quyền chi phối các doanh nghiệp thành viên khác (gọi tắt là công ty mẹ) và các doanh nghiệp thành viên khác bị công ty mẹ chi phối (gọi tắt là công ty con) hoặc có một phần vốn góp không chi phối của công ty mẹ (gọi tắt là công ty liên kết). Công ty mẹ có chức năng trực tiếp sản xuất kinh doanh và đầu tư tài chính vào các doanh nghiệp khác hoặc chỉ thực hiện việc đầu tư tài chính vào doanh nghiệp khác. Công ty mẹ có các quyền, nghĩa vụ của công ty nhà nước quy định tại của Luật Doanh nghiệp Nhà nước; thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu với phần vốn đầu tư vào các công ty con và công ty liên kết. Cơ cấu quản lý của công ty mẹ gồm HĐQT, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc, các phó tổng giám đốc, kế toán trưởng và bộ máy giúp việc. Bộ máy quản lý của công ty mẹ là bộ máy của tổng công ty (Chính phủ 2004)

*b) Mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng trên cơ sở mô hình công ty mẹ – công ty con.*

Cạnh tranh trên thị trường dịch vụ tài chính – ngân hàng ngày càng gia tăng cường độ, được xem là nhân tố trực tiếp đẩy mạnh quá trình liên kết giữa các tổ chức tín dụng. Xu hướng phát triển chung của các TĐ TC - NH trên thế giới hiện nay đang được vận động theo các hướng cơ bản:

- Tập trung vốn trong lĩnh vực ngân hàng không chỉ giới hạn trên lãnh thổ một quốc gia mà có quy mô toàn cầu;
- Hoạt động ngân hàng mang quy mô toàn cầu ngày càng được mở rộng;
- Đẩy mạnh sử dụng công nghệ ngân hàng và công nghệ thông tin tiên tiến.
- Sự liên kết vốn giữa lĩnh vực tài chính và công nghiệp cũng được xem là một xu hướng cơ bản trong chiến lược phát triển của các tổ chức.

Xu hướng tập trung vốn trong lĩnh vực ngân hàng được thúc đẩy bởi nhiều yếu tố, trong đó cơ bản là do: i) Thị trường tài chính ngày càng được chú trọng củng cố; ii) Mức độ tích lũy vốn cao trong khu vực tài chính; iii) Sự phát triển đa dạng hình thức sở hữu cổ phiếu; iv) Tính hiệu quả trong công tác quản lý dựa trên nền tảng quyền sở hữu; v) Nhu cầu mở rộng quy mô; vi) Tiết kiệm chi phí; và vii) Nhu cầu đa dạng hoá rủi ro ngân hàng.

Hình thức tập trung vốn trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng có thể chia ra làm 3 dạng cơ bản: hợp nhất, sáp nhập và mua lại cổ phần chi phối hoặc tham gia kiểm soát. Trong đó, hợp nhất và sáp nhập đòi hỏi những thủ tục và tổ chức hoạt động phức tạp, liên quan đến sự thay đổi cơ cấu và vị thế pháp lý của các tổ chức tham gia. Trong khi đó, hình thức kiểm soát thông qua việc mua lại một phần cổ phần hoặc cổ phần chi phối lại có nhiều ưu điểm hơn, cụ thể là giữ nguyên được vị thế pháp lý của các định chế con/thành viên, loại bỏ những thủ tục phá sản rườm rà và còn là một phương pháp quảng bá danh tiếng của tập đoàn. Chính vì vậy, mô hình công ty mẹ – công ty con được ưa chuộng hơn trên thực tế, đặc biệt nhìn từ quan điểm tiết kiệm chi phí.

Vậy, “ *Tập đoàn tài chính – ngân hàng có thể được hiểu là một thực thể kinh tế gồm một số doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực Ngân hàng – Bảo hiểm – Chứng khoán và các lĩnh vực khác có liên quan đến hoạt động tài chính – ngân hàng ; mỗi thành viên tập đoàn là những pháp nhân độc lập, trong đó có một doanh nghiệp làm nòng cốt . Giữa các doanh nghiệp có mối liên hệ nhất định để cùng nhau thực hiện một liên kết kinh tế có quy mô lớn nhằm đạt được hiệu quả hoạt động tối đa. Cơ cấu tổ chức của tập đoàn tài chính ngân hàng sẽ bao*

*gồm: Công ty mẹ đóng vai trò hạt nhân và các công ty con. Công ty mẹ có thực lực kinh tế mạnh, không chế và điều chỉnh vốn, tài sản, cơ cấu tổ chức, quản lý, nhân sự ... ở công ty con. Mỗi công ty con được phép thành lập công ty khác hoặc tham gia góp vốn, tài sản của mình vào công ty mới. Nguyên tắc cơ bản mỗi thành viên tập đoàn vẫn là những pháp nhân độc lập với mục đích tạo ra lợi nhuận, mối quan hệ lẫn nhau chủ yếu là quan hệ tài chính, thương hiệu và công nghệ. Ngoài các công ty con thì công ty mẹ cũng có thể góp vốn vào các công ty khác nhưng không nắm quyền chi phối, gọi là các công ty liên kết với mục đích tìm kiếm lợi nhuận, khai thác thị trường, hoặc tạo thế ổn định. Các công ty con và công ty liên kết có thể hoạt động trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng hoặc các lĩnh vực khác”.*

Phương hướng và nhiệm vụ của các ngân hàng thương mại trong việc quản trị tài chính tại các tập đoàn, nhìn chung, có hai phương thức quản trị tài chính cơ bản được áp dụng trong các tập đoàn. Theo phương thức thứ nhất, quản trị tài chính do ngân hàng đảm trách, khi đó mọi hoạt động tài chính của các thành viên trong tập đoàn đều nằm dưới sự kiểm soát của ngân hàng. Phương thức thứ hai, công việc này sẽ do công ty mẹ hoặc thành viên trung tâm (công ty đầu não) đảm nhiệm. Thực tế cho thấy, dù theo mô hình nào thì hầu hết các ngân hàng thương mại thường đóng vai trò quan trọng nhất và là hạt nhân trong cơ cấu hoạt động của các tập đoàn tài chính (kể cả trong các tập đoàn tài chính - công nghiệp), bởi ba nguyên nhân chính sau: i) So với các loại hình hoạt động khác, chức năng hoạt động của ngân hàng thương mại đảm bảo tốt hơn cho quá trình quản trị tài chính trong tập đoàn; ii) So với các thành viên khác, ngân hàng có lợi thế hơn về quy mô, phạm vi hoạt động trong lĩnh vực tài chính và về mức độ quan hệ với các chủ thể trên thị trường; iii) Ngân hàng có đội ngũ cán bộ mang tính chuyên nghiệp hơn trong lĩnh vực quản trị tài chính.

Tóm lại, quá trình liên kết vốn giữa các tổ chức trong một hay nhiều lĩnh vực khác nhau được diễn ra khá phức tạp, dưới nhiều hình thức và đa cấp độ. Các hình thức liên kết càng đa dạng bao nhiêu thì mô hình tổ chức, cấu trúc của tập đoàn càng phức tạp bấy nhiêu, do mọi quan hệ trong tập đoàn đều được dựa trên nguyên tắc quyền sở hữu. Một điều đáng chú ý nữa là các ngân hàng tham gia vào tập đoàn thường với nhiều tư cách, nó vừa là cổ đông, chủ nợ, cơ quan giám sát, cơ quan phát hành giấy tờ có giá cho tập đoàn vừa là con nợ. Vì vậy, ngân hàng luôn được xem là nền tảng, hạt nhân trong các TĐ TC - NH.

#### 1.2.4. Một số mô hình tổ chức của các tập đoàn điển hình trên thế giới

Lịch sử hình thành và phát triển của các tập đoàn trên thế giới có từ hàng trăm năm nay. Tùy theo các nước khác nhau, những tổ hợp kinh doanh lớn được gọi theo những tên khác nhau, như ở Đức, Pháp, Mỹ gọi là Cartel, Syndicate, Trust, Group ..., ở Nhật Bản là Zaibatsu, Keiretsu ..., ở Hàn Quốc là Chaebol..., ở Việt Nam, lúc đầu là Liên hiệp các xí nghiệp, các Tổng Công ty và hiện nay đang trong quá trình hình thành các tập đoàn kinh tế. Các tập đoàn kinh doanh trên thế giới có những đặc trưng chung sau đây:

Tập đoàn kinh doanh có quy mô tài chính rất lớn, phạm vi hoạt động rộng, không chỉ bó hẹp trong phạm vi lãnh thổ một quốc gia, mà mở rộng ra phạm vi toàn cầu, kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, chiến lược sản phẩm và hướng đầu tư luôn thay đổi cho phù hợp với sự phát triển của tập đoàn và môi trường kinh doanh, nhưng mỗi ngành đều có định hướng chủ đạo, lĩnh vực đầu tư mũi nhọn với những sản phẩm đặc trưng của tập đoàn.

Về mặt tổ chức, tập đoàn kinh doanh là hình thức liên kết của nhiều công ty hoạt động trong cùng một ngành, hay những ngành khác nhau trong một nước hay nhiều nước, thông qua sự điều hành chung. Trong thực tiễn, các tập đoàn kinh doanh trên thế giới thường áp dụng những mô hình quản trị điều hành cơ bản sau đây :

- Mô hình “kim tự tháp”, về thể chế quản lý tập trung quyền lực theo chiều dọc, trực tuyến.
- Mô hình “mạng lưới” (đa trung tâm), về thể chế quản lý phân tán quyền lực cho các bộ phận chi nhánh.
- Mô hình “hỗn hợp” (nhị nguyên), về thể chế quản lý phối hợp giữa tập trung và phân tán quyền lực.

Sau đây là một số mô hình cơ cấu tổ chức quản lý tập đoàn của một số nước tiêu biểu

*Mô hình của Mỹ* : Là mô hình thống nhất ngang, đa trung tâm và phân tán quyền lực. Hội đồng giám đốc, bao gồm nhiều giám đốc phụ trách theo các tiêu thức khác nhau về khách hàng, khu vực, bộ phận ... Mức độ luật định thấp, chính phủ duy trì môi trường ổn định để các thị trường tự do hoạt động, tuy nhiên là “tự do nằm trong khuôn khổ”. Vai trò của ngân hàng hạn chế trong việc sở hữu và kiểm



soát công ty. Thị trường chứng khoán có vai trò rất lớn trong việc cung cấp vốn và giám sát hoạt động của công ty. Về lợi ích, tập đoàn chú trọng đến lợi ích chủ đầu tư và có quan tâm bổ sung thêm lợi ích người lao động. Công đoàn tham gia tự nguyện, nhỏ và yếu, quyền của người lao động bị hạn chế, hầu như không được tham gia điều hành hoạt động công ty.

*Mô hình của Nhật Bản* : Là mô hình thống nhất ngang mở rộng, Ban giám đốc và Ủy ban quản lý điều hành tập đoàn, mức độ luật định trung bình, chính phủ can thiệp mạnh vào nền kinh tế, thực thi chính sách ủng hộ và định hướng phát triển, quan chức chính phủ và giới kinh doanh có mối liên hệ chặt chẽ. Ngân hàng quan trọng trong tập đoàn, thị trường chứng khoán không giữ vai trò chính yếu. Tập đoàn mang màu sắc gia đình trị, do đó lợi ích của gia đình được đặt lên trên hết, các cổ đông lớn có vai trò ngang nhau, Công đoàn hoạt động yếu và chịu ảnh hưởng của giới chính trị. Người lao động có nhiều ảnh hưởng bởi họ làm việc lâu dài và gắn bó với công ty.

*Mô hình của Trung Quốc* : Là mô hình tách rời ngang, Hội đồng quản trị, Ban giám đốc và Ban giám sát (là “ba hội mới”), xử lý hài hòa mối quan hệ giữa “ba hội mới” và “ba hội cũ” (ba hội cũ là Ban chấp hành Đảng bộ, Ban chấp hành Công đoàn và Đại hội công nhân viên chức). Bí thư đảng ủy và Chủ tịch hội đồng quản trị do một người đảm nhiệm, Chủ tịch hội đồng quản trị và Tổng giám đốc về nguyên tắc phải riêng biệt. Chính phủ phi tập trung hóa quyền lực, xóa bỏ sự can thiệp thái quá của Nhà nước, hỗ trợ cho sự phát triển của thị trường định hướng Xã Hội Chủ Nghĩa mang màu sắc Trung Quốc.

*Mô hình của CHLB Đức* : Là loại mô hình tách rời ngang, có sự phân biệt tách rời giữa Hội đồng quản trị và Ban điều hành với chức năng và nhiệm vụ khác nhau. Mức độ luật định cao, Chính phủ điều tiết, duy trì độc quyền một số dịch vụ công ích. Ngân hàng và các tổ chức tài chính chiếm sở hữu đa số và có vai trò quan trọng trong việc cung cấp tài chính và kiểm soát công ty. Thị trường chứng khoán bị điều tiết mạnh và có vai trò không lớn. Về lợi ích chú trọng đến lợi ích của cả hai phía chủ đầu tư và người lao động. Công đoàn lớn và tập trung hóa, có sức mạnh.

*Mô hình của Thụy Sĩ* : Là mô hình thống nhất dọc, chỉ có Hội đồng quản lý, và việc quản lý điều hành tập đoàn tập trung vào người đại diện Hội đồng quản lý. Mức độ luật định trung bình. Chú trọng đến lợi ích chủ đầu tư.

Trong thực tiễn, các tập đoàn phát triển không theo một mô hình thể chế cứng nhắc hoặc một khuôn mẫu cố định nào, mà nó thay đổi linh hoạt dựa trên nhu cầu phát triển của tập đoàn theo từng giai đoạn. Cách đây một vài thập kỷ, các tập đoàn Mỹ còn học hỏi văn hóa quản lý của người Nhật, giờ đây họ lại coi nó là nguyên nhân gây ra sự chậm phát triển. Các tập đoàn Đức thường được ca ngợi bởi cấu trúc chặt chẽ, tính pháp luật cao, thì nay bị phê phán là không thích nghi với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Các Cheabol (Hàn Quốc) còn được coi là sự kết hợp hiệu quả giữa Nhà nước và thị trường, thì sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 1997, đã bộc lộ những yếu kém về quản lý tập đoàn theo hình thức gia đình trị, cơ chế quản lý tài chính lỏng lẻo, dẫn đến thất thoát lớn về tài chính. Các tập đoàn của Mỹ hiện nay đang thắng thế và có khả năng trở thành khuôn mẫu cho các nước phát triển.

*a) Mô hình Keiretsu của Nhật bản.*

Keiretsu là một tập hợp các công ty với sự phối hợp trong quan hệ kinh doanh và sở hữu. Nó là hình thức tập đoàn (business group). Trước thế chiến lần II, ngành công nghiệp Nhật bản được điều hành bởi tập đoàn lớn được gọi là Zaibatsu, vào cuối những năm 1940 trước khủng hoảng của thế chiến lần II các Zaibatsu bắt đầu tan rã. Sau thế chiến một số các công ty đã được thành lập lại thông qua việc mua cổ phiếu lẫn nhau để hợp nhất thành một liên minh theo chiều ngang qua nhiều ngành công nghiệp và thương mại và như vậy Keiretsu ra đời. Các Keiretsu đã rất thành công trong thời kỳ phục hưng của nền kinh tế Nhật bản từ sau thế chiến..

Sự liên kết vốn trong tập đoàn được thực hiện dưới hình thức liên kết chéo vốn cổ phần. Mỗi công ty, tổ chức thành viên trong tập đoàn đều có quyền kiểm soát một phần cổ phiếu của từng công ty, tổ chức thành viên khác nhưng không được có đủ số lượng cổ phần chi phối, nói cách khác, không thể có đủ khả năng để kiểm soát đơn phương bất cứ thành viên nào trong tập đoàn.

Trung tâm của Keiretsu là một ngân hàng/tập đoàn tài chính mà nó cho vay các công ty keiretsu thành viên/tập đoàn công nghiệp và tham gia vốn vào các công ty/tập đoàn thành viên này. Ngân hàng/tập đoàn tài chính có đủ quyền năng để kiểm soát các hoạt động các công ty trong keiretsu.

Có hai loại keiretsu : keiretsu liên kết dọc là minh họa cho một tổ chức và các mối quan hệ trong phạm vi một công ty/tập đoàn, trong khi keiretsu ngang là mối

qua hệ của nhiều công ty/tập đoàn, thông thường trung tâm là một ngân hàng và quanh nó là các công ty kinh doanh.

Hiện nay có 6 keiretsu (tập đoàn tài chính – công nghiệp) khổng lồ tồn tại từ sau chiến tranh. Doanh thu hàng năm của 06 tập đoàn này chiếm đến 14-15 % GDP của Nhật bản, chiếm 75% toàn bộ hoạt động công nghiệp quốc gia, các công ty thương mại chiếm 50% hoạt động xuất – nhập khẩu và chiếm 90% tỷ lệ nhập khẩu của cả nước; các ngân hàng thương mại kiểm soát gần 40% vốn tự có của cả hệ thống; các công ty bảo hiểm chiếm 55% tổng số vốn bảo hiểm (Ngân hàng Nhà Nước Việt Nam, *kỷ yếu hội thảo khoa học*, 2006).

Tên	Ngân hàng	Nhóm các công ty chính
Mitsubishi	Mitsubishi Bank (Từ 1996) Bank of Tokyo-Mitsubishi (1996 - 2006) Mitsubishi UFJ Bank (2006 - )	Mitsubishi Corporation, Kirin Brewery, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Fuso, Mitsubishi Motors, Nippon Yusen, Shin-Nippon Petroleum, Tokyo Marine and Fire Insurance
Mitsui	Mitsui Bank (Từ 1990) Sakura Bank (1990 - 2001) Sumitomo Mitsui Bank (2001 - )	Fuji Photo Film, Mitsui Real Estate, Mitsukoshi, Suntory, Toshiba, Toyota
Sumitomo	Sumitomo Bank (Từ 2001) Sumitomo Mitsui Bank (2001 - )	Asahi Breweries, Hanshin Railway, Keihan Railway, Mazda, Nankai Railway, NEC, Sumitomo Real Estate
Fuyo	Fuji Bank (Từ 2000) Mizuho Bank (2000 - )	Canon, Hitachi, Marubeni, Matsuya, Nissan, Ricoh, Tobu Railway, Yamaha

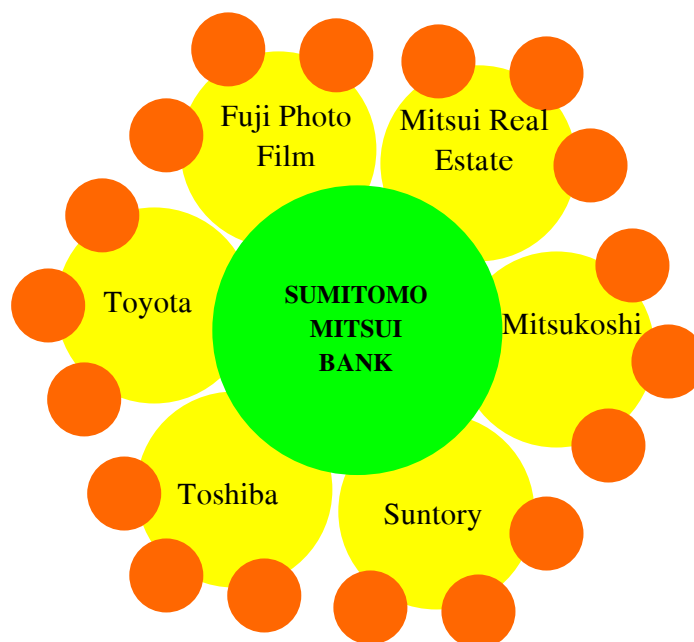
Dai-Ichi Kangyo	Dai-Ichi Kangyo Bank (Từ 2000) Mizuho Bank (2000 - )	Fujitsu, Hitachi, Isuzu, Itochu, Tokyo Electric Power
Sanwa ("Midorikai")	Sanwa Bank (Từ 2002) UFJ Bank (2002 - 2006) Mitsubishi UFJ Bank (2006 - )	Hankyu Railway, Keisei Railway, Kobe Steel, Konica Minolta, Kyocera, Orix, Shin-Maywa, Takashimaya, Toho

Nguồn : [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)

Tiếp theo, phân tích mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng của Nhật bản. Phân tích sẽ tập trung vào các yếu tố : Tính hệ thống của tập đoàn – năng lực tài chính – cấu trúc tổ chức – lĩnh vực hoạt động.

#### **Tập đoàn Mitsui :**

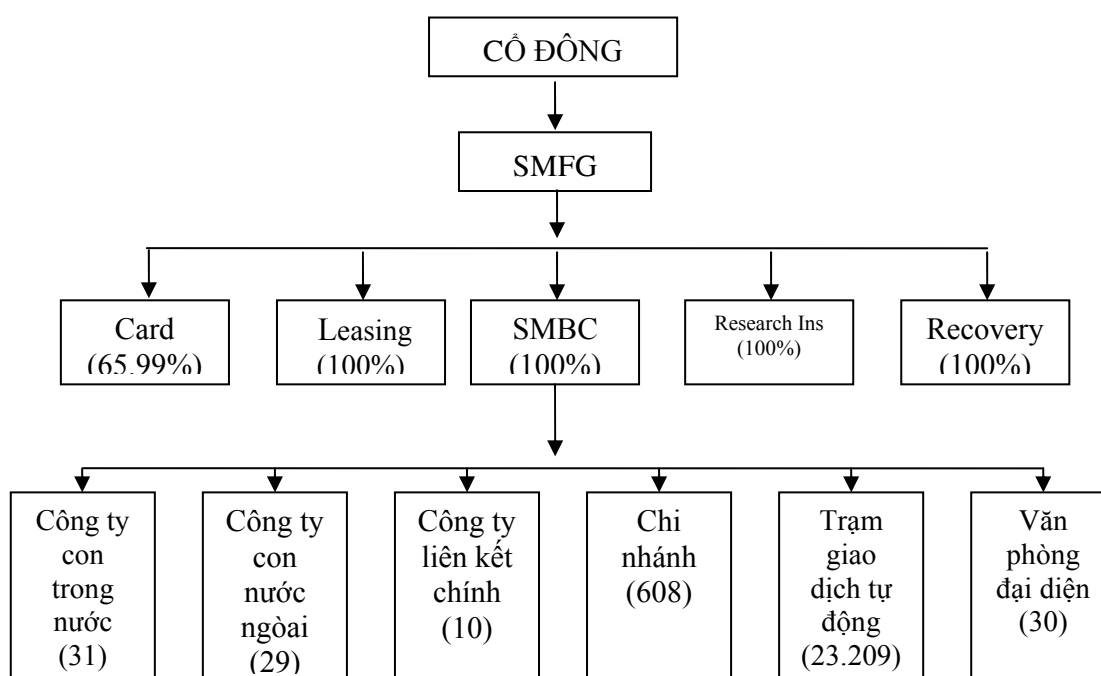
Kereisu Mitsui là sự liên kết giữa tập đoàn tài chính Sumitomo Mitsui Financial Group với các tập đoàn công nghiệp thông qua cơ chế góp vốn cổ phần. Đây là mô hình liên kết ngang . Mô hình Keiretsu *Mitsui* thể hiện qua sơ đồ sau :



**Sơ đồ 4 : Mô hình Kereisu Mitsui**

Tập đoàn tài chính Somitomo Mitsui Finalcial Group, tiền thân là Ngân hàng Somitomo Mitsui Bank được thành lập năm 1876, với tên gọi đầu tiên là Mitsui Bank (vốn : 2 triệu Yên), sau nhiều lần sáp nhập đến tháng 4/2001 tập đoàn ngân hàng Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC) ra đời (vốn : 1.276,7 tỷ Yên), đến tháng 12/2002 trên cơ sở hoạt động của SMBC, tập đoàn tài chính – ngân hàng ra đời có tên gọi là Sumitomo Mitsui Financial Group (SMFG).

*Tính hệ thống* : Hệ thống của SMFG dựa trên mô hình công ty mẹ – công ty con, là một liên kết dọc. SMFG có một mạng lưới hoạt động rộng lớn cả trong và ngoài nước, trong đó SMFG là công ty mẹ, 60 công ty con, 10 công ty liên kết, 608 chi nhánh và 29.209 trạm giao dịch tự động, thể hiện qua sơ đồ sau :



**Sơ đồ 5 : Hệ thống SMFG**

Chú thích : số % là mức vốn tham gia của SMFG vào các công ty con và số liệu trong ngoặc đơn là số lượng các công ty con, chi nhánh...

*Năng lực tài chính*: Năng lực tài chính mạnh, tổng tài sản và vốn cổ đông lớn. Số lượng cổ phiếu phát hành là 56.112.948, trong đó cổ phiếu phổ thông là 55.212.947. Cổ phiếu không tập trung, các cổ đông lớn tham gia vốn không cao, 30 cổ đông hàng đầu chỉ chiếm 29.7% vốn, cổ đông lớn nhất chiếm 6.99% vốn. Tình hình tài chính cơ bản thể hiện như sau :

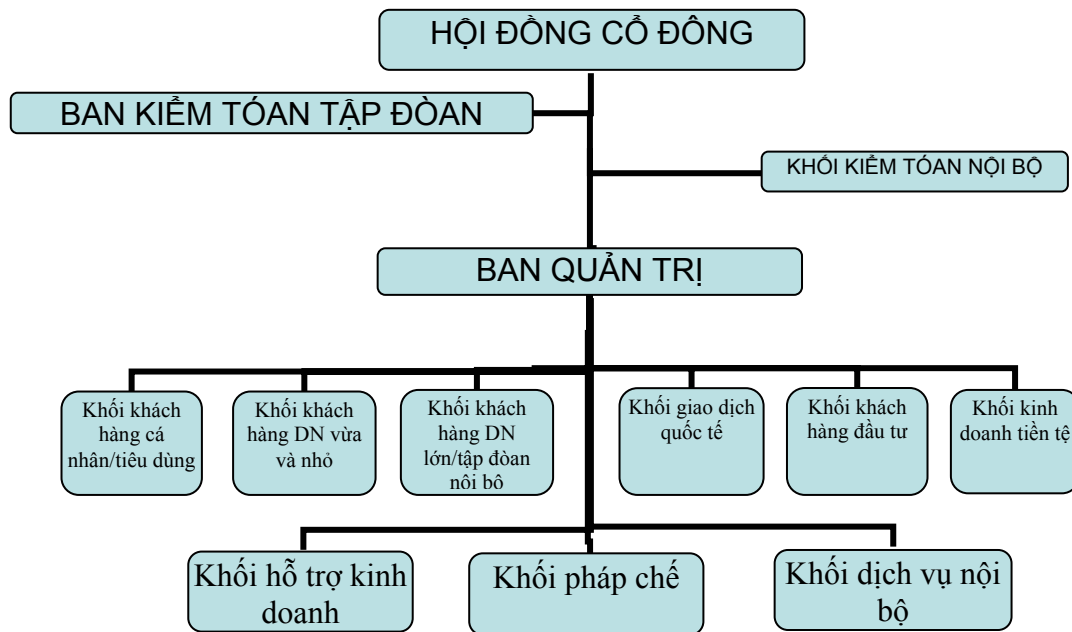
**Bảng 1 : Tình hình tài chính cơ bản của SMFG & SMBC**

Đơn vị : triệu USD

STT	CHỈ TIÊU	SMBC (31/03/2006)	SMFG (31/03/2006)
01	Tổng tài sản <i>Trong đó: dư nợ</i> <i>Tỷ lệ dư nợ/tổng tài sản</i>	888.820 488.941 55%	910.883 487.463 54%
02	Vốn cổ đông	30.629	37.916
03	Thu nhập <i>Trong đó: từ lãi</i> <i>Tỷ lệ thu từ lãi/thu nhập</i>	23.744 10.189 43%	32.372 10.457 32%
04	Thu nhập ròng	4.797	5.846

Nguồn : Annual Report 2006 của SMBC &amp; SMFG

*Cấu trúc tổ chức* : SMFG là tập đoàn tài chính – ngân hàng, tuy nhiên thì hoạt động của SMFG cơ bản là trên nền tảng của SMBC xét cả về hai khía cạnh là tính hệ thống và năng lực tài chính, do vậy có thể xem SMBC như là một ngân hàng mẹ trong tập đoàn SMFG. Cấu trúc tổ chức của SMBC được phân theo nhóm khách hàng, Front Office, và khối hỗ trợ kinh doanh, Back Office và Midle Office. Việc xây dựng cấu trúc tổ chức theo nhóm khách hàng giúp cho SMBC có thể phân tích và dự báo chính xác nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, ngày nay việc nói lỏng các định chế về tài chính, toàn cầu hóa và tiến bộ của công nghệ thông tin đã tạo ra những cơ hội lớn cho hoạt động tài chính, tuy nhiên thì rủi ro luôn đi kèm, không chỉ gia tăng về số lượng mà còn phát triển đa dạng và phức tạp, do đó nhận dạng, đo lường và kiểm soát rủi ro đã trở nên cực kỳ quan trọng trong quản trị của công ty mẹ, từ đó SMBC đưa ra cấu trúc tổ chức phải tách ra 03 bộ phận rõ ràng : i) Bộ phận Front Office : trực tiếp giao dịch với khách hàng (chi nhánh, bộ phận trực tiếp giao dịch với khách hàng); ii) Bộ phận Midle Office : nhận dạng và ước lượng rủi ro trước khi giao dịch được phê duyệt, và iii) Bộ phận Back Office : kiểm soát và xác nhận giao dịch của bộ phận Front Office với khách hàng. Cấu trúc tổ chức của SMBC như sau :



**Sơ đồ 6 : Cấu trúc tổ chức của SMBC**

*Lĩnh vực hoạt động* : Hoạt động chính của SMFG là lĩnh vực tài chính – ngân hàng, ngoài ra thì SMFG là các cổ đông lớn của các tập đoàn công nghiệp & thương mại.

**Một số nhận xét về mô hình keiretsu :**

- Keiretsu là một liên kết tập đoàn kinh tế tài chính – công nghiệp, mối quan hệ giữa TĐ TC – NH và tập đoàn công nghiệp là mối quan hệ sở hữu vốn, trong đó TĐ TC – NH nằm trong 10 cổ đông hàng đầu của tập đoàn công nghiệp.
- Cổ phiếu phân tán, cổ phiếu phát hành là trên 56 triệu cổ phiếu; cổ đông lớn nhất chỉ nắm giữ 6.99%; 30 cổ đông lớn nhất nắm giữ 29.7% cổ phiếu.
- Tính hệ thống của tập đoàn dựa trên quyền sở hữu, trong đó ngân hàng đóng vai trò công ty mẹ trong tập đoàn. Mối liên kết giữa các công ty thành viên, công ty mẹ - công ty con là mối liên kết có tính hệ thống cao. Công ty mẹ bỏ vốn chủ yếu để thành lập các công ty con, do đó có đủ quyền lực để điều hành các công ty con. Tập đoàn là một hệ thống mạng lưới rộng lớn hoạt động trong nước và nước ngoài.
- Năng lực tài chính mạnh (vốn tự có và tổng tài sản lớn)
- Các công ty liên kết là sự liên kết giữa các tập đoàn để khai thác thị trường, công nghệ, thương hiệu nổi tiếng khác với mục đích phát triển thị trường.
- Cấu trúc tổ chức theo nhóm khách hàng .

- Lĩnh vực hoạt động đa năng gồm tài chính – ngân hàng và công nghiệp .

*b) Mô hình công ty sở hữu ngân hàng (bank holding corporation) của Mỹ.*

Khái niệm : Công ty sở hữu ngân hàng (CTSHNH) là công ty thành lập với mục đích nắm giữ cổ phiếu của ít nhất một ngân hàng. Nếu công ty muốn kiểm soát một ngân hàng thì trước tiên công ty phải được sự chấp thuận của hệ thống dự trữ liên bang (FED) và nắm giữ ít nhất 25% số vốn cổ phần của ít nhất một ngân hàng .

Sự phát triển của CTSHNH đã diễn ra rất nhanh, đặc biệt là vào những thập niên 70 và 80. Ngay từ năm 1971 những tổ chức sở hữu ngân hàng đã có trong tay hơn một nửa số tiền gửi của hệ thống ngân hàng Mỹ. Vào năm 1990, các tổ chức này kiểm soát khoảng 8.700 ngân hàng, chiếm 90% giá trị tài sản toàn ngành.

Những CTSHNH thường đồng thời sở hữu và điều hành một hay nhiều hoạt động kinh doanh phi ngân hàng. Khác biệt so với các TD TC – NH tại Nhật Bản là các CTSHNH không được mua cổ phiếu của các tập đoàn công nghiệp hay thương mại. Những loại hình hoạt động kinh doanh phi ngân hàng quan trọng mà các CTSHNH có thể kiểm soát thông qua mua cổ phiếu theo qui định của Mỹ là :

- Công ty tài chính : cho vay vốn ngắn hạn và dài hạn đối với doanh nghiệp và hộ gia đình.

- Công ty cho vay cầm cố : cung cấp tín dụng ngắn hạn nhằm cải tạo địa ốc phục vụ mục đích thương mại và cư trú.

- Công ty xử lý dữ liệu : cung cấp các dịch vụ truyền tải và xử lý thông tin bằng máy tính.

- Công ty mua bán nợ : Mua tài sản ngắn hạn (chủ yếu là các khoản phải thu) từ doanh nghiệp nhằm thực hiện cung cấp các khoản tài trợ tạm thời.

- Công ty bảo hiểm : Cung cấp bảo hiểm y tế, tai nạn, nhân thọ có liên quan trực tiếp đến cung cấp tín dụng.

- Công ty môi giới chứng khoán : thực hiện lệnh mua và bán đối với chứng khoán, ngoại hối, hợp đồng trao đổi tài chính, hợp đồng quyền và cung cấp các dịch vụ môi giới khác.

- Tư vấn tài chính : tư vấn cho tổ chức và cá nhân về đầu tư vốn, quản lý tài sản, sáp nhập, tổ chức lại, tăng vốn và các nghiên cứu khả thi.

- Công ty bảo lãnh phát hành chứng khoán : mua trái phiếu mới của chính phủ Mỹ và trái phiếu trách nhiệm thanh toán chung của chính quyền địa phương, trái phiếu công ty, các hợp đồng nợ của công ty, các chứng khoán tài trợ cho việc



mua bán bất động sản, các chứng khoán tài trợ cho vay tiêu dùng, các chứng khoán doanh thu của chính quyền địa phương và một số công cụ trên thị trường tiền tệ. Sau đó bán lại cho người đầu tư.

- Công ty tín thác : Quản lý và bảo vệ tài sản của doanh nghiệp, cá nhân, các tổ chức phi lợi nhuận và kinh doanh chứng khoán cho khách hàng tại các quỹ đầu tư tư nhân.

- Công ty thẻ tín dụng : cung cấp tín dụng ngắn hạn cho cá nhân và doanh nghiệp để phục vụ các giao dịch nhỏ.

- Công ty cho thuê tài chính : Mua và cho thuê thiết bị và các tài sản khác cho doanh nghiệp và cá nhân có nhu cầu.

- Đại lý bảo hiểm : Bán bảo hiểm có liên quan đến tín dụng hay tài chính, hoặc cung cấp đầy đủ các dịch vụ môi giới và dịch vụ của đại lý bảo hiểm cho các cộng đồng có từ 5.000 người trở xuống.

- Công ty bất động sản : Cung cấp dịch vụ về thẩm định về bất động sản và tìm kiếm tài chính cho các dự án bất động sản thương mại.

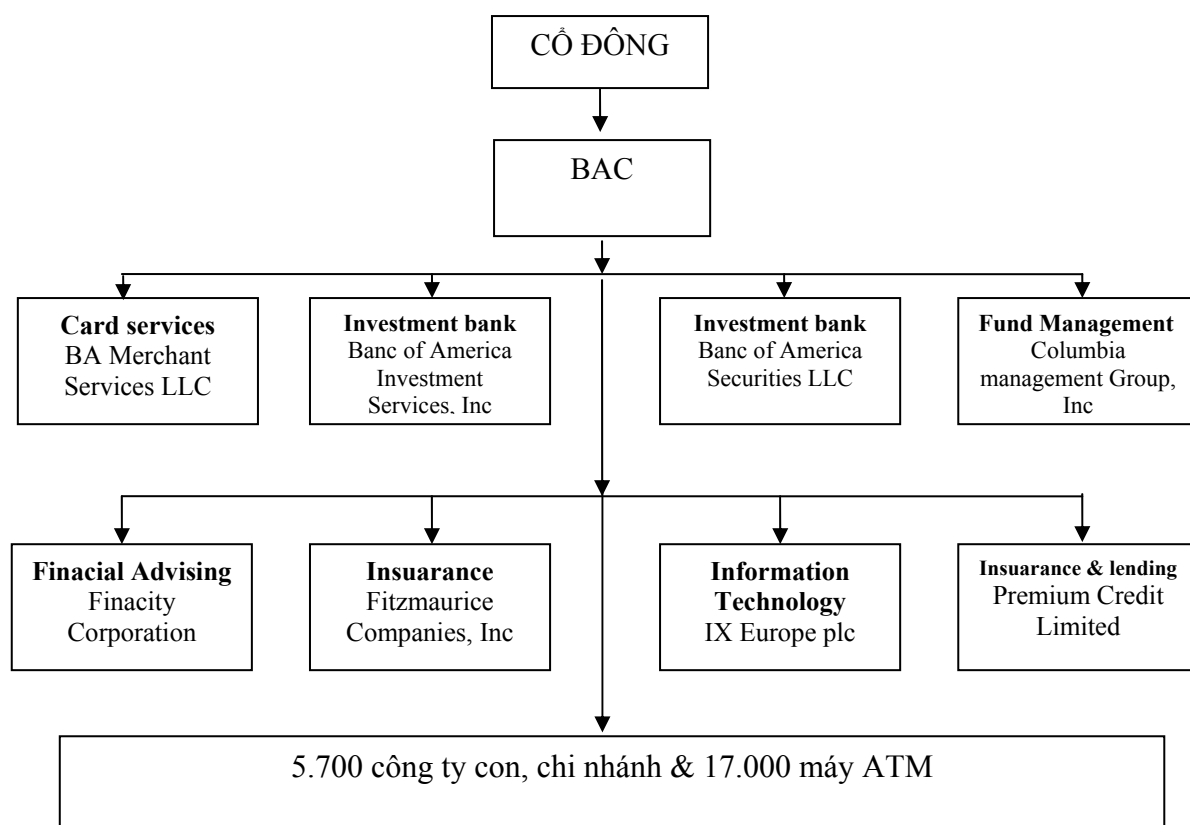
- Hiệp hội tiết kiệm và cho vay : Nhận tiền gửi tiết kiệm, cung cấp tín dụng nhà ở, chủ yếu là cho cá nhân và hộ gia đình.

Tiếp theo là phân tích cụ thể CTSHNH điển hình của Mỹ, phân tích cũng sẽ tập trung vào các yếu tố : Tính hệ thống của tập đoàn – năng lực tài chính – cấu trúc tổ chức – lĩnh vực hoạt động .

### **Tập đoàn Ngân hàng Bank of America Corporation (BAC)**

BAC là 1 trong 6 ngân hàng lớn nhất nước Mỹ hoạt động theo mô hình CTSHNH, có đội ngũ nhân viên gần 177.000 người, cung cấp những sản phẩm ngân hàng đa dạng và những dịch vụ tài chính phi ngân hàng. Hoạt động chính của BAC là bán lẻ, chiếm khoảng trên 50 doanh thu của ngân hàng, là đối thủ cạnh tranh chủ yếu của tập đoàn Citigroup và JP Morgan Chase.

*Tính hệ thống* : BAC sở hữu 08 tập đoàn với mạng lưới gồm 5.700 chi nhánh, công ty con và 17.000 máy ATM hoạt động tại 50 bang của Mỹ và 34 quốc gia trên toàn thế giới. Hệ thống BAC thể hiện theo sơ đồ sau :



### Sơ đồ 7 : Hệ thống BAC

*Năng lực tài chính:* Năng lực tài chính mạnh, tổng tài sản và vốn cổ đông lớn. Số lượng cổ phiếu phát hành là 4.500 triệu cổ phiếu cuối năm 2005. Các cổ đông lớn nhất của BAC là các tập đoàn tài chính và tập đoàn công nghiệp, cổ phiếu không tập trung, cổ đông lớn nhất nắm giữ 4.1% cổ phiếu và 10 cổ đông hàng đầu nắm giữ 22.8% cổ phiếu. Tài chính cơ bản của BAC như sau :

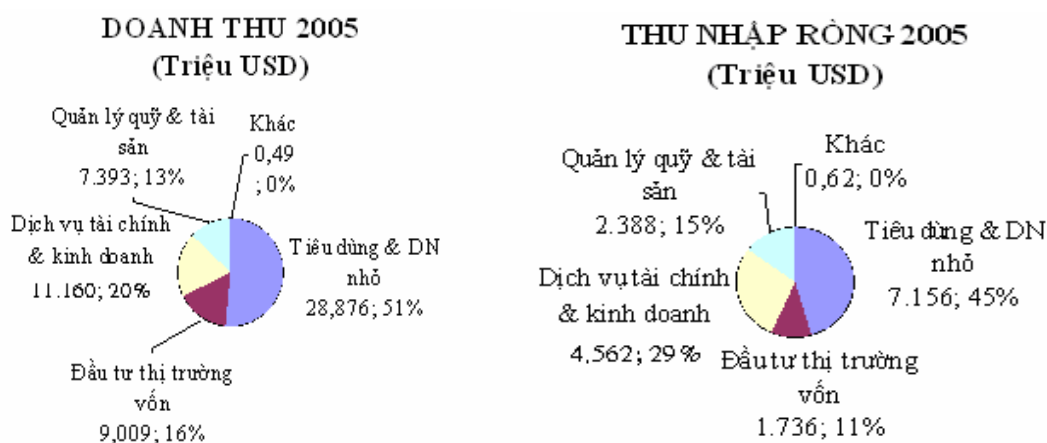
**Bảng 2 : Tình hình tài chính cơ bản của BAC**

Đơn vị : triệu USD

STT	CHỈ TIÊU	2005 (Triệu USD)	2004 (Triệu USD)
01	Tổng tài sản <i>Trong đó: dư nợ</i> <i>Tỷ lệ dư nợ/tổng tài sản</i>	1.291.803 565.746 55%	1.110.432 513.187 54%
02	Tiền gửi Vốn cổ đông	634.670 101.533	618.570 100.235
03	Thu nhập <i>Trong đó: từ lãi</i> <i>Tỷ lệ thu từ lãi/thu nhập</i>	56.091 30.737 43%	48.965 27.960 32%
04	Thu nhập ròng	16.465	13.931

Nguồn : Annual Report 2005 của BAC

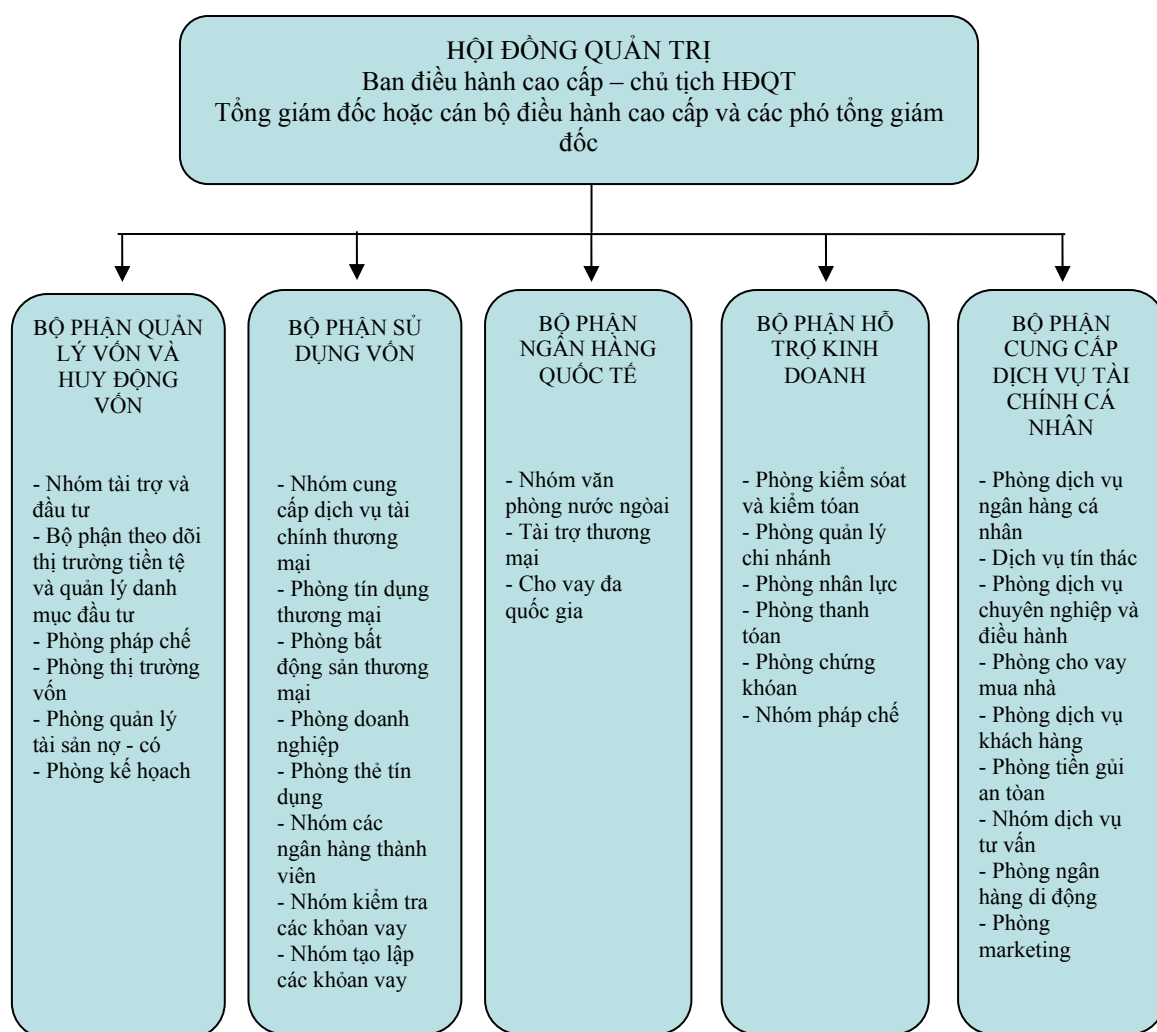
Cơ cấu hoạt động xét trên doanh thu và thu nhập ròng (đơn vị tính: triệu USD)



Nguồn : Annual Report 2005 của BAC

### Biểu đồ 1 : Doanh thu & thu nhập ròng của BAC

*Cấu trúc tổ chức* : BAC là một tập đoàn tài chính – ngân hàng theo mô hình của Mỹ là CTSHNG. BAC sở hữu 08 tập đoàn tài chính, ngân hàng (BAC phải chiếm ít nhất 25% vốn của các tập đoàn). Cấu trúc tổ chức của tập đoàn tài chính – ngân hàng mà BAC sở hữu được trình bày dưới đây :



### Sơ đồ 8 : Cấu trúc tổ chức TĐ TC – NH của BAC

*Lĩnh vực hoạt động* : Khác với tập đoàn tài chính theo mô hình của Nhật, BAC chỉ hoạt động trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

#### Một số nhận xét về mô hình công ty sở hữu ngân hàng :

- Công ty sở hữu ngân hàng chỉ hoạt động trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

- Tính hệ thống của tập đoàn dựa trên quyền sở hữu, trong đó công ty góp ít nhất là 25% vốn vào các tập đoàn tài chính – ngân hàng và tham gia điều hành các tập đoàn này, do đó mối liên kết trong tập đoàn có tính hệ thống cao. Tập đoàn là một hệ thống mạng lưới rộng lớn hoạt động trong và ngoài nước.

- Cổ phiếu không tập trung, số cổ phiếu đang lưu hành trên 4.5 tỷ cổ phiếu; cổ đông lớn nhất chỉ nắm giữ 4.1% cổ phiếu và 10 cổ đông lớn nhất chiếm 22.8% cổ phiếu .

- Cấu trúc tổ chức theo nhóm khách hàng .
- Tài sản và vốn chủ sở hữu lớn, hoạt động toàn cầu.

### **1.3.NỀN TẢNG CỦA TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG**

#### **1.3.1. Vốn chủ sở hữu và quan hệ sở hữu**

Để trở thành một TĐ TC - NH bản thân các doanh nghiệp phải đạt đến một độ tích tụ vốn nhất định. Các tập đoàn tài chính có quy mô vốn lớn và sở hữu đa dạng . Quy mô vốn chủ sở hữu quyết định quy mô và các lĩnh vực hoạt động của tập đoàn, từ đó chi phối mô hình tổ chức theo hướng đơn giản hay phức tạp. Tính xã hội hoá các cổ đông cao làm giảm tính độc quyền trong điều hành và làm tăng tính minh bạch . Hầu như tất cả TĐ TC - NH đều niêm yết trên các thị trường chứng khoán có uy tín và giá cổ phiếu luôn là thước đo tình hình hoạt động của tập đoàn. Các cổ đông chiến lược của tập đoàn là một sự liên kết vốn để khai thác thị trường, khai thác công nghệ, khai thác mạng lưới, các thế mạnh khác của nhau, từ đó làm cho tập đoàn có nhiều cơ hội tốt để phát triển thị trường và ứng dụng công nghệ .

#### **1.3.2. Xây dựng chiến lược**

Chiến lược nhắm đến khách hàng, cụ thể hơn là nhắm đến những phân khúc khách hàng, từ đó cấu trúc tổ chức bộ máy hoạt động phải phân tích được nhu cầu của khách hàng, việc thiết kế, phân phối sản phẩm, tác nghiệp cũng phải được chuyên môn hóa theo nhóm khác hàng. Ngày nay thì chiến lược đề ra phải đáp ứng được những yêu cầu cơ bản sau :

- Khai thác được công nghệ để nâng cao năng lực cạnh tranh .
- Chiến lược phải có khả năng thích nghi với môi trường thay đổi rất nhanh
- Chiến lược phải có khả năng xử lý một cách linh hoạt để đáp ứng những nhu cầu ngày càng đa dạng và khó tính.
- Chiến lược phải hướng hoạt động chủ yếu vào bán lẻ.

Với yêu cầu của chiến lược như trên, gợi ý về mô hình là có một bộ máy xử lý thông tin khách hàng tại trung tâm để nắm bắt và xử lý kịp thời nhu cầu khách hàng, một mạng lưới các chi nhánh giao dịch để tiếp cận, phân phối sản phẩm cho khách hàng, một hệ thống thiết bị phân phối sản phẩm tự động và một số các công ty con và công ty liên kết để khai thác thị trường, khai thác công nghệ và đa dạng hoá danh mục sản phẩm tài chính – ngân hàng

#### **1.3.3. Mạng lưới**

Ngân hàng mẹ và hệ thống chi nhánh loại 1, chi nhánh loại 2, chi nhánh loại 3

(Chi nhánh loại 1,2,3 : là mức phân quyền cao hay thấp và số lượng các sản phẩm được phép cung cấp. Việc phân chia chi nhánh loại 1,2,3 là tùy thuộc vào khả năng khai thác khách hàng theo địa bàn) và các trạm phân phối sản phẩm tự động .

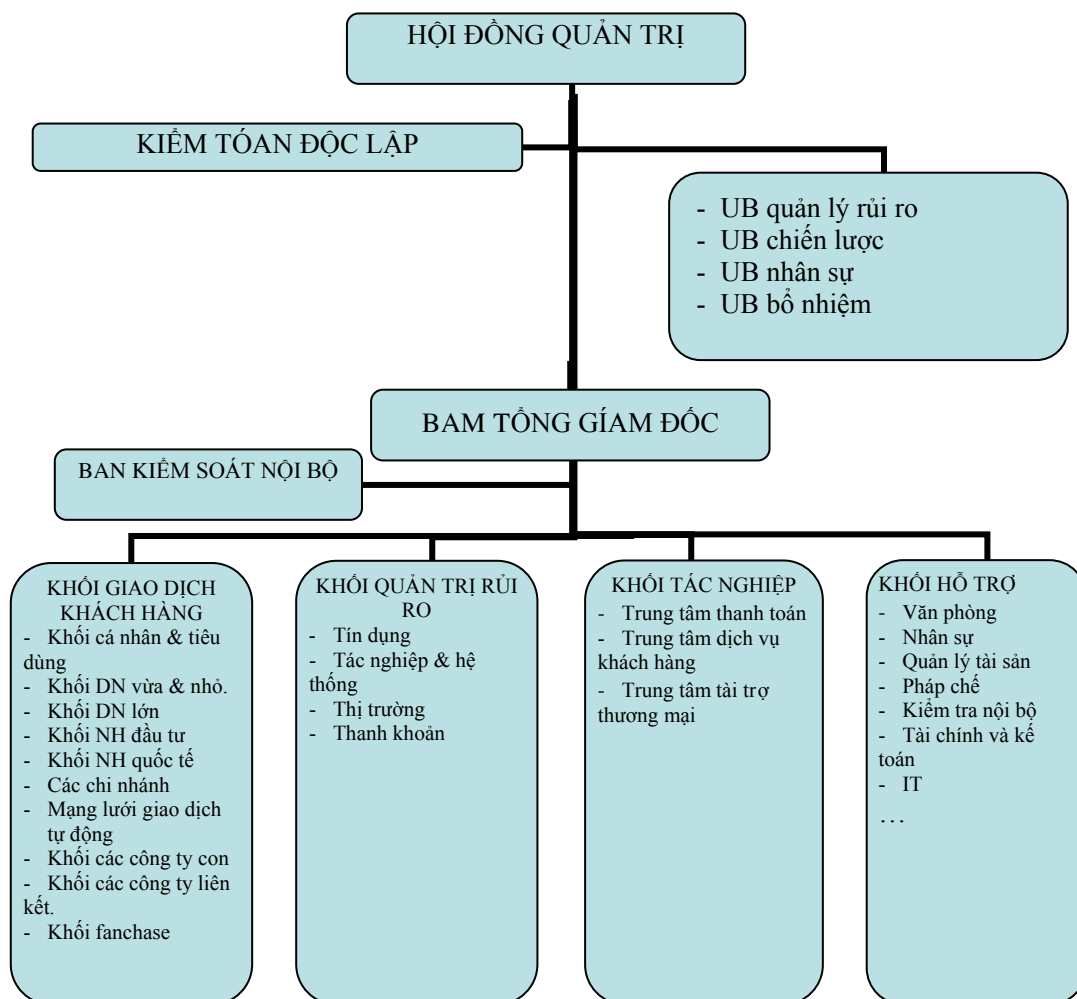
Các công ty con (ngân hàng mẹ có quyền chi phối) : Đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao tính chuyên môn hóa: phân phối các sản phẩm tài chính - ngân hàng.

Các công ty liên kết (ngân hàng mẹ không có quyền chi phối) : khai thác công nghệ, thị trường, các sản phẩm phụ trợ cho hoạt động chính.

### 1.3.4. Hệ thống quản lý rủi ro

Bao gồm hệ thống kiểm toán độc lập thuê ngoài và hệ thống kiểm tra nội bộ. Quy trình xử lý mỗi giao dịch phải phân chia 03 khâu ( Front Office : tiếp xúc và khởi tạo giao dịch; Back Office : Thực hiện giao dịch hay còn gọi là tác nghiệp; và Middle Office : Kiểm soát rủi ro )

### 1.3.5. Phác họa cấu trúc tổ chức



Sơ đồ 9 : Cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính – ngân hàng

### **1.3.6. Chức năng các bộ phận :**

#### **1.3.6.1. Tăng cường khả năng chỉ đạo và giám sát của HĐQT**

- Bộ phận kiểm toán độc lập : thông thường là thuê các công ty kiểm toán để đánh giá trung thực khách quan tình hình hoạt động kinh doanh.

- Các ủy ban giúp việc : cơ bản là 04 ủy ban, tăng cường quyền lực cho HĐQT trong công tác chỉ đạo và giám sát hoạt động của ban tổng giám đốc nhằm cải thiện mối quan hệ người chủ và người làm thuê.

#### **1.3.6.2. Tập trung quyền lực cho Ban tổng giám đốc**

Nâng cao năng lực điều hành trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và biến đổi nhanh chóng để nắm bắt cơ hội và hạn chế rủi ro đòi Ban tổng giám đốc phải có đủ quyền lực để điều hành.

**1.3.6.3. Khối giao dịch khách hàng (Front Office – khởi tạo) :** Sẽ phân theo phân khúc khách hàng nhằm chuyên môn hóa theo hướng phục vụ các nhu cầu của từng nhóm khách hàng. Các kênh phân phối là các chi nhánh được giao dịch tất cả các sản phẩm hoặc giới hạn và các kênh phân phối tự động mà hiện nay đang được khai thác rất mạnh để tiết giảm chi phí.

**1.3.6.4. Khối quản trị rủi ro (Midle Office ) :** Trước khi giao dịch được phê duyệt, tất cả các giao dịch phải được khối quản trị rủi ro tham gia để đánh giá mức độ rủi ro của giao dịch.

**1.3.6.5. Khối tác nghiệp (Back Office) :** Sau khi giao dịch được phê duyệt, Khối tác nghiệp sẽ thực hiện giao dịch cho khách hàng.

**1.3.6.6. Khối hỗ trợ kinh doanh :** Chức năng chính là hỗ trợ các công việc phía sau quầy giao dịch bao gồm kế hoạch, tài chính, nhân sự, IT...

## CHƯƠNG II

# HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VÀ NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

---

---

Trong bối cảnh thị trường dịch vụ tài chính mở cửa ngày càng sâu rộng khi Việt Nam gia nhập WTO thì việc hình thành TĐ TC – NH là tất yếu, tuy nhiên thì đánh giá thực trạng hay xuất phát điểm của các tổ chức tín dụng nói chung, BIDV nói riêng và dự báo một số thay đổi về môi trường hoạt động của các ngân hàng trong thời gian sắp tới nhằm đưa ra những gợi ý cho việc thiết kế mô hình tổ chức của các NHTMNN là cần thiết, và cũng là nội dung trình bày của chương này.

### **2.1. TÌNH HÌNH CHUNG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

#### **2.1.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy**

Mô hình tổ chức của các ngân hàng thương mại hiện nay đang dần chuyển sang hình thức công ty mẹ – công ty con, trong đó ngân hàng luôn đóng vai trò là công ty mẹ, các công ty con tập trung hoạt động trong một số lĩnh vực như chứng khoán, bảo hiểm, thuê mua tài chính, đầu tư, ... Các NHTMCP đã đa dạng hóa sở hữu trong khi các NHTMNN vẫn do nhà nước sở hữu toàn bộ, do đó hoạt động của các NHTMCP đánh giá chung là hoạt động có hiệu quả hơn các NHTMNN.

Các NHTMCP cơ bản thực hiện cấu trúc tổ chức theo khách hàng (Khách hàng cá nhân – Khách hàng doanh nghiệp – Khách hàng là các tập đoàn, tổ chức tài chính ...), còn các NHTMNN vẫn còn cấu trúc tổ chức theo chức năng ( Huy động vốn – tín dụng – kế toán ...). Các định chế quản lý hiện đại theo thông lệ quốc tế đang được triển khai áp dụng. Một số ngân hàng cũng đang nghiên cứu triển khai mô hình quản trị rủi ro tách bạch giữa khối quản lý và hành chính với khối kinh doanh theo mô hình Front Office và Back Office. Mạng lưới được phát triển, bao gồm cả mạng lưới giao dịch tại quầy như chi nhánh, phòng, điểm giao dịch ... và mạng lưới giao dịch tự động như mạng ATM, POS, homebanking, internetbanking... Tuy nhiên thì mạng lưới triển khai như thời gian vừa qua là không hiệu quả, chỉ chủ yếu chạy theo số lượng, các ngân hàng thương mại đua nhau phát triển mạng lưới của mình thiếu tính phối hợp dẫn đến thiếu tính đồng bộ của hệ thống gây lãng phí lớn. Ví dụ trường hợp hệ thống ATM, 04 NHTMNN có



04 hệ thống ATM và không kết nối được với nhau dẫn đến chi phí đầu tư rất lớn trong khi khách hàng vẫn thiếu máy để sử dụng .

Hầu hết các NHTMNN đều có các công ty con hoạt động trong các lĩnh vực Bảo hiểm – Chứng khoán – Thuê mua ...tuy nhiên mối quan hệ giữa ngân hàng và các đơn vị thành viên chưa thực sự là mối liên kết kinh tế mà đơn thuần là mối quan hệ hành chính, các công ty thành viên do ngân hàng góp 100% nên ít có khả năng mở rộng quy mô, thiếu tính năng động và thiếu sức cạnh tranh ; một tồn tại nữa là chức năng của Hội đồng quản trị, Ban điều hành chưa rõ ràng, có sự chồng chéo về quyền hạn và trách nhiệm .

### **2.1.2. Năng lực tài chính**

Vốn tự có nhỏ so với các ngân hàng trong khu vực và các TĐ TC – NH trên thế giới. NHTMCP có mức vốn cổ phần bình quân khoảng từ 20 đến 40 triệu USD, còn vốn tự có của các NHTMNN khoảng 20.800 tỷ đồng (khoảng 1.3 tỷ USD), (không tính Ngân hàng Chính Sách và Ngân hàng Phát Triển Nhà Đồng Bằng Sông Cửu Long ) trong khi một TĐ TC – NH trung bình trong khu vực vốn tự có vào khoảng 2 – 3 tỷ USD, còn các TĐ TC - NH ở các nước phát triển vốn tự có lên đến hàng trăm tỷ USD. Như vậy với điều kiện cho vay một khách hàng không quá 15% vốn tự có thì toàn bộ các NHTMNN chỉ có thể cho vay được không quá 3.100 tỷ ( chưa đến 200 triệu USD), một con số tương đối nhỏ cho các dự án của các tập đoàn kinh tế. Không chỉ vốn tự có thấp mà chất lượng tài sản có cũng thấp, tỷ lệ nợ xấu cao tập trung chủ yếu ở các NHTMNN, dẫn đến nguy cơ mất vốn cao càng làm cho vốn tự có thực giảm thấp.

Vốn tự có nhỏ so với tổng tài sản, so sánh chỉ tiêu này với các ngân hàng trong khu vực và các TĐ TC – NH trên thế giới thì NHTMNN đang đứng ở mức rất thấp, tuy nhiên so sánh chỉ tiêu tổng tài sản so với GDP thì NHTMNN cũng đứng ở mức tương đối tương đồng, điều này do GDP của nước ta thấp. Tuy nhiên thì điều này cũng cho thấy một mức độ ảnh hưởng nhất định của các NHTMNN đối với nền kinh tế . Còn vốn tự có so với tổng tài sản nhỏ cho thấy một mức độ tự chủ tài chính thấp, nguyên nhân thường do phát triển nóng hoặc thiếu cơ chế tăng vốn tự có và điều này luôn tiềm ẩn rủi ro hệ thống . Hội nhập kinh tế quốc tế đã tạo cho nền kinh tế nhiều cơ hội phát triển mạnh, đặc biệt là nền kinh tế Việt nam, đang còn rất nhiều tiềm năng chưa được khai thác, được dự báo là sẽ tiếp tục duy trì tốc độ phát triển cao, trong khi cơ chế của NHTMNN không tạo điều kiện để các ngân hàng này chủ

động tăng nguồn vốn chủ sở hữu, hầu như việc tăng vốn đều xuất phát từ nguồn lợi nhuận bổ sung và rất ít khi Nhà nước tăng vốn cho các NHTMNN. Trước yêu cầu của nền kinh tế cần một sự tập trung vốn lớn trong hệ thống ngân hàng nói chung và các NHTMNN nói riêng, đòi hỏi các NHTMNN phải đa dạng hóa sở hữu, tăng cơ hội huy động vốn cổ phần để đảm bảo cân đối ở tầm vĩ mô giữa một bên là các nhu cầu vốn lớn của các tập đoàn kinh tế và một bên là khả năng đáp ứng của các TĐTC – NH.

**Bảng 3 : So sánh vốn cổ phần và tổng tài sản với GDP**

Đơn vị tính : triệu USD

Tên ngân hàng	Quốc gia	Vốn cổ đông	T. tài sản	GDP	VCD/TTS	VCD/GDP	TTS/GDP
Bank Raykyat Indonesia	Indonesia	1.363	12.528	286.957	11%	0,47%	4%
Public bank	Malaixia	2.599	40.266	130.835	6%	1,99%	31%
Siam Commercial bank	Thai lan	2.345	19.395	176.222	12%	1,33%	11%
Taishin Finacial Holdings	Đài loan	4.450	73.419	346.651	6%	1,28%	21%
DBS	Singapore	16.724	180.204	116.704	9%	14,33%	154%
SMFG	Nhật	37.916	910.883	4.557.116	4%	0,83%	20%
ABC	Mỹ	101.533	1.291.803	12.455.825	8%	0,82%	10%
Bình quân 01NHTMNN	Việt nam	325	8.850	53.053	4%	0,61%	17%

Nguồn : Annual Report của các ngân hàng

*Chú thích :* VCD : Vốn cổ đông hoặc vốn tự có của các NHTMNN

TTS : Tổng tài sản

### 2.1.3. Sản phẩm

**2.1.3.1. Mức độ đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ và chất lượng dịch vụ của các tổ chức tín dụng (TCTD) chưa cao, chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng .**

Hệ thống các sản phẩm còn đơn điệu, nghèo nàn, chủ yếu là dịch vụ ngân hàng truyền thống (huy động và cho vay). Doanh thu từ hoạt động tín dụng chiếm hơn 70% tổng nguồn thu. Số lượng các sản phẩm tài chính ngân hàng khoảng 300, trong khi TĐ TC - NH trên thế giới có thể cung cấp 6.000 sản phẩm. Có rất nhiều sản phẩm là thế mạnh của ngân hàng nước ngoài, đã có hàng chục năm hoặc hơn nhưng lại rất mới mẻ đối với ngân hàng Việt nam ( Dịch vụ tư vấn đầu tư, factoring, các sản phẩm phái sinh, dịch vụ ngân hàng điện tử ...)

**2.1.3.2. Các sản phẩm thiếu sự liên kết, hợp tác đã làm giảm hiệu quả kinh doanh và làm giảm giá trị gia tăng cho người sử dụng**

Các ngân hàng chủ yếu thực hiện mô hình các ngân hàng đa năng, thực hiện cả ở chi nhánh và trụ sở chính, nhiều ngân hàng hoặc chi nhánh chưa xác định được

sản phẩm chính của mình và đều cố gắng đa năng, điều này là không phù hợp với thị trường, tính hệ thống bị suy giảm, đặc biệt có hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh giữa các chi nhánh trong cùng hệ thống.

Chưa có sự kết hợp cung cấp các sản phẩm ngân hàng và các sản phẩm tài chính phi ngân hàng trọn gói đáp ứng nhu cầu đa dạng về các sản phẩm tài chính – ngân hàng . Các dòng sản phẩm thuộc các sản phẩm tài chính phi ngân hàng chính như bảo hiểm, chứng khoán, đầu tư còn đơn điệu thiếu sự phối hợp lẫn nhau cũng như thiếu sự phối hợp với sản phẩm ngân hàng. Từ đó việc đa dạng hóa nguồn thu, tối đa hóa lợi nhuận, tận dụng các nguồn lực và phân tán rủi ro đang ở mức thấp.

#### **2.1.4. Trình độ công nghệ**

Trình độ công nghệ trong thời gian vừa qua đã có sự phát triển vượt bậc, nhiều công nghệ hiện đại đã được ứng dụng trong hoạt động ngân hàng, Tuy nhiên thì trình độ công nghệ ngân hàng và hạ tầng công nghệ quốc gia còn nhỏ lẻ, phân tán và bắt cập so với thế giới. Tốc độ đường truyền thấp, giá thành cao, chất lượng không ổn định chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới của hệ thống ngân hàng bán lẻ. Mức độ tự động hóa trong hoạt động ngân hàng còn thấp, nhiều quy trình nghiệp vụ ngân hàng được xây dựng trên nền tảng xử lý thủ công chưa phù hợp với phương thức tự động hóa . Khả năng kết nối mạng thanh toán cục bộ của các ngân hàng với mạng thanh toán quốc gia và giữa các mạng cục bộ với nhau còn nhiều khó khăn do trình độ công nghệ của các ngân hàng không đồng đều.

### **2.2. HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

Ngân hàng Đầu Tư & Phát Triển Việt Nam (BIDV), tiền thân là Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam, được thành lập năm 1957 để thực hiện nhiệm vụ nhận vốn từ ngân sách Nhà nước cho vay các dự án đầu tư xây dựng cơ bản. Hiện nay, BIDV là một trong những NHTMNN lớn của Việt nam, cung cấp nhiều dịch vụ cho vay, nhận tiền gửi và các dịch vụ ngân hàng khác cho mọi thành phần kinh tế tại Việt nam.

Các mốc thời gian sau đây cho thấy các sự kiện thay đổi trong quá trình phát triển của BIDV kể từ khi thành lập năm 1957.

1957 Được thành lập với tên gọi Ngân hàng Kiến thiết Việt nam (trực thuộc Bộ Tài Chính) theo Quyết định 177/TTg ngày 26/04/1957 của Thủ tướng Chính Phủ.

- 1981 Đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam)
- 1990 Đổi tên thành Ngân hàng Đầu Tư & Phát Triển Việt Nam
- 1992 Bắt đầu hoạt động với các đối tác nước ngoài
- 1994 Thành lập lại dưới hình thức tổng công ty Nhà nước theo Quyết định số 90/TTg ngày 07/3/1994.
- 2001 Ngân hàng thương mại đầu tiên tại Việt nam nhận chứng chỉ ISO 9001:2000

### **2.2.1. Thực trạng BIDV**

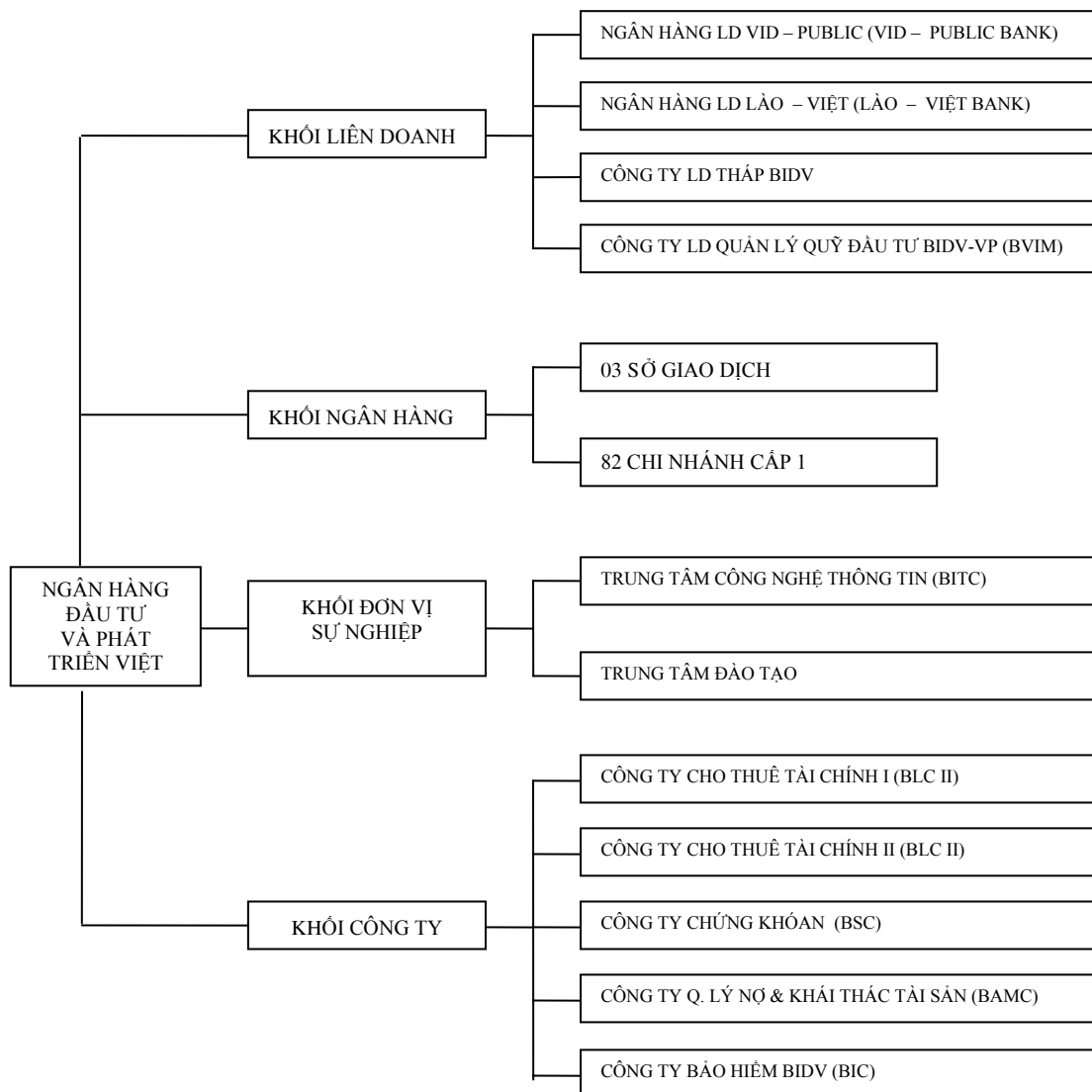
#### **2.2.1.1. Mô hình tổ chức hệ thống BIDV**

*Mô hình tổ chức và quản lý* : Hội sở chính không trực tiếp giao dịch với khách hàng mà chỉ thực hiện chức năng quản lý đối với các chi nhánh (Giao kế hoạch, kiểm soát việc tuân thủ quy trình, phân quyền cho các chi nhánh, thiết kế sản phẩm và quản lý cán bộ cấp cao của chi nhánh) và phê duyệt các nhu cầu của khách hàng vượt thẩm quyền của chi nhánh. Ngoài ra hội sở chính thực hiện vai trò trực tiếp quản lý vốn góp của hệ thống BIDV. Các chi nhánh trực tiếp quản lý khách hàng của hệ thống (Tiếp thị, phân phối sản phẩm, định giá sản phẩm) và là các trung tâm tạo lợi nhuận cho hệ thống.

Các công ty con do ngân hàng thành lập dưới hình thức công ty TNHH và góp vốn toàn bộ. Các công ty con hoạt động trong lĩnh vực chứng khoán, bảo hiểm, thuê tài chính, bất động sản và quỹ đầu tư.

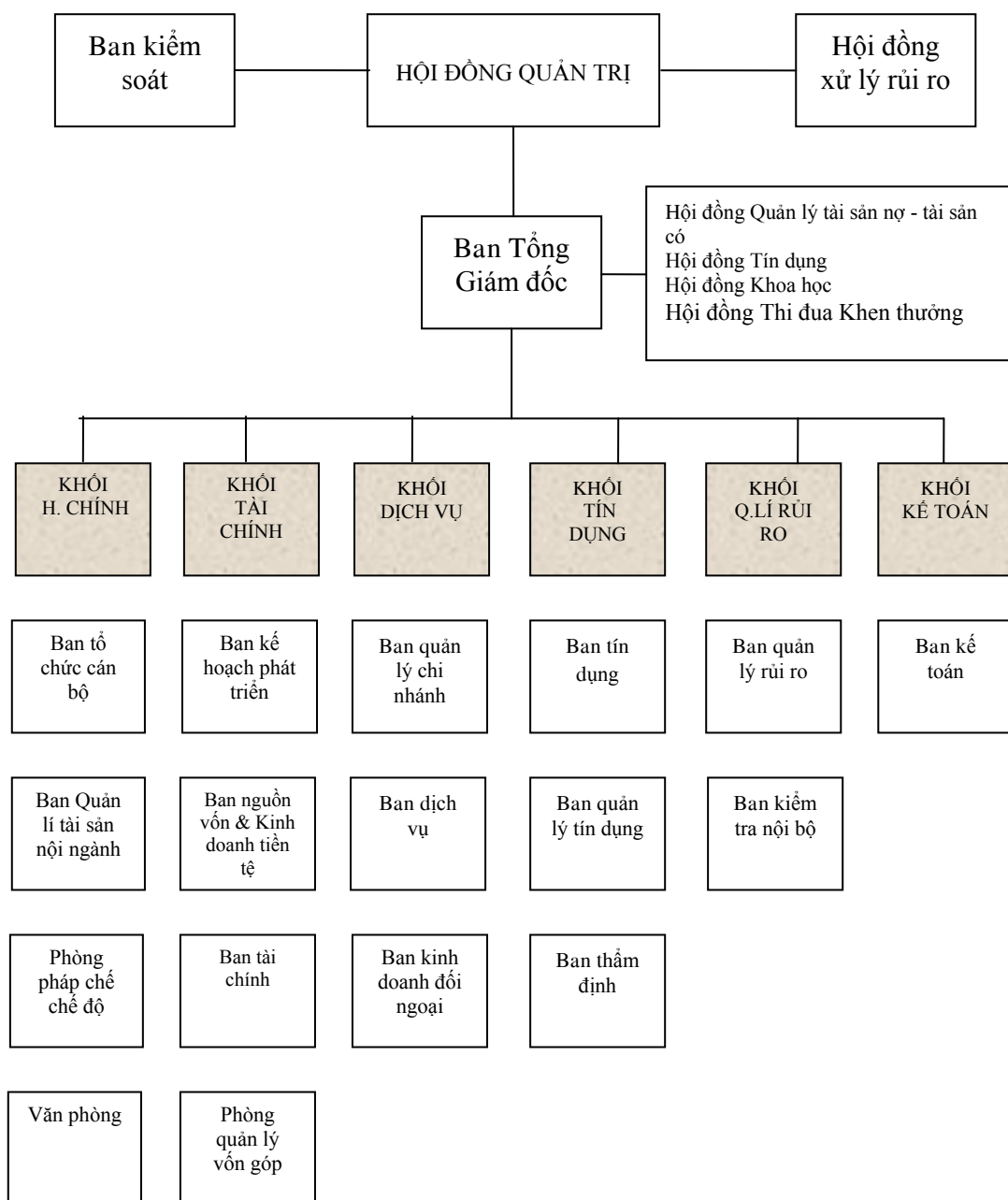
Mô hình này thể hiện một số đặc trưng sau :

- Mô hình phân tán, có tính chất dàn trải theo địa bàn. Quyền lực và nguồn lực trên thực tế nằm tại các chi nhánh, do đó làm suy giảm tính hệ thống.
- Chức năng quản lý của hội sở chính với chi nhánh và công ty con mang nặng tính hành chính.
- Đã tự phát hình thành mô hình công ty mẹ - công ty con
- Hoạt động chỉ dừng lại ở lĩnh vực ngân hàng và tài chính



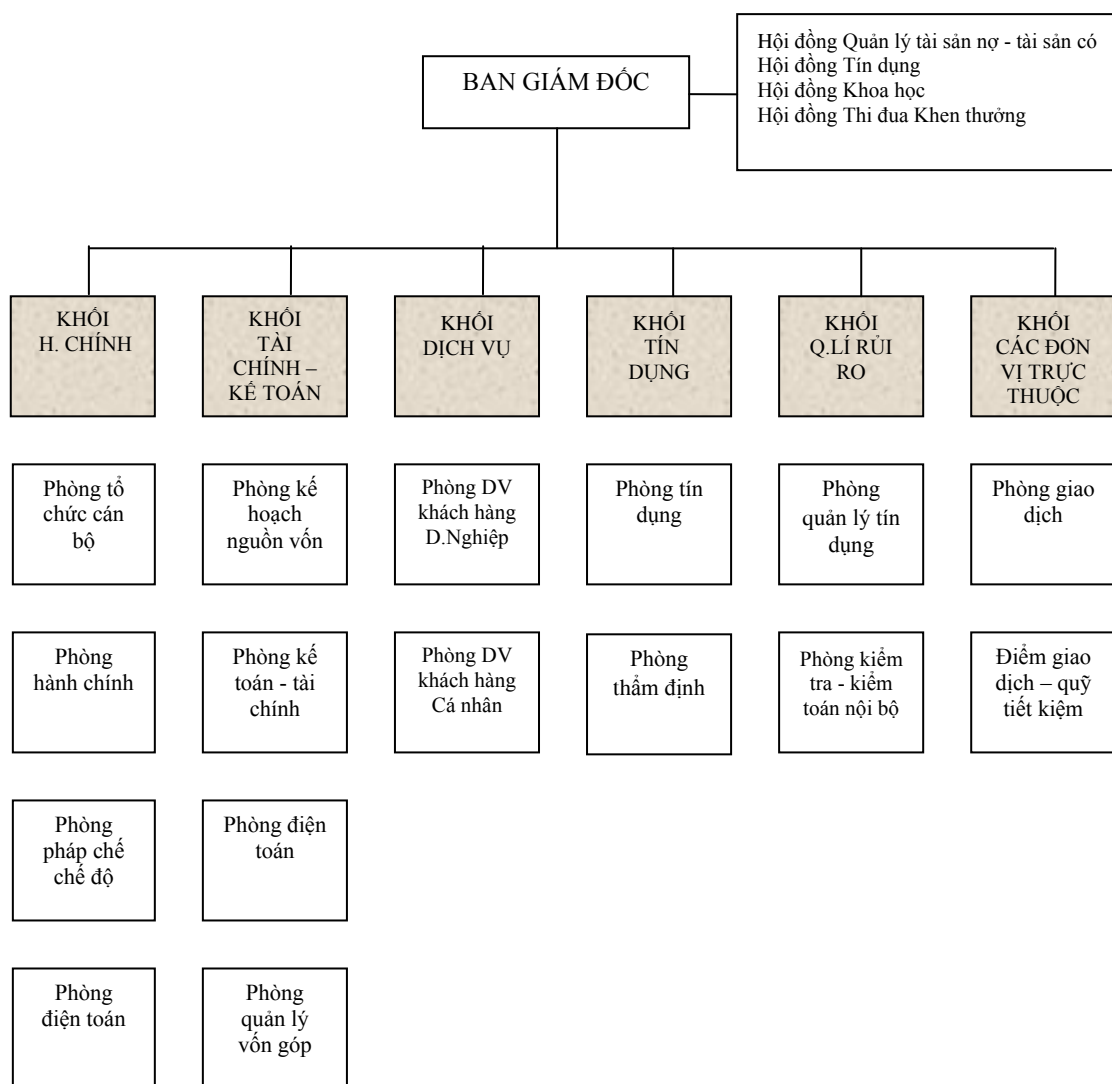
**Sơ đồ 10 : Mô hình tổ chức hệ thống BIDV**

*Sơ đồ tổ chức tại Hội Sở Chính* : Cấu trúc của mô hình tổ chức tại Hội sở chính theo hướng chuyên sâu vào các mảng sản phẩm (khối dịch vụ & khối tín dụng) và các khối chức năng (khối hành chính, khối tài chính ...), mô hình này xuất phát từ việc Hội sở chính không trực tiếp quản lý khách hàng mà chỉ tạo sản phẩm và quản lý mang nặng tính hành chính đối với các chi nhánh. Mô hình này có thể làm cho Hội sở chính không chuyên sâu vào việc nắm bắt nhu cầu của khách hàng và dẫn đến sản phẩm đưa ra có nhiều khả năng không phù hợp với nhu cầu. Hay nói cách khác là dễ dẫn đến “bán những sản phẩm mình có hơn là bán những sản phẩm khách hàng cần”.



**Sơ đồ 11 : Mô hình tổ chức tại Hội sở chính**

*Mô hình tổ chức tại Chi nhánh* : Cấu trúc tổ chức của chi nhánh cũng gần giống với Hội sở chính (Ví dụ : Hội sở chính có khối tín dụng và khối dịch vụ thì chi nhánh cũng có khối tín dụng và khối dịch vụ), chỉ khác nhau là thẩm quyền phân phối sản phẩm của chi nhánh thấp hơn hội sở chính. Chi nhánh tiếp thị và quản lý khách hàng, do đó , với bộ máy như vậy thì chi nhánh giống với một ngân hàng nhiều hơn là một chi nhánh.



**Sơ đồ 12 : Mô hình tổ chức tại chi nhánh**

### 2.2.1.2. Mạng lưới BIDV

*Hội sở chính, có các chức năng chính sau :*

- Hoạch định chiến lược, chính sách, pháp chế
- Thiết kế các sản phẩm
- Xử lý các giao dịch vượt thẩm quyền của chi nhánh
- Vận hành máy chủ và cơ sở dữ liệu của toàn hệ thống
- Góp vốn liên doanh

*Chi nhánh :* Chi nhánh cấp 1 và 03 sở giao dịch được phân bố tại tất cả các tỉnh, thành trong cả nước, riêng tại TP.Hà nội và TP.HCM là các địa bàn trọng điểm thì số lượng phân bố nhiều hơn, (Hà Nội 11 chi nhánh, TP.HCM 8 chi nhánh). Các

chi nhánh cấp 1 hoạt động theo cơ chế ủy quyền của Hội sở chính, có các chức năng chính như sau :

- Marketing khách hàng
- Bán tất cả các sản phẩm ngân hàng của BIDV
- Chuyển về Hội sở chính các giao dịch vượt thẩm quyền
- Phát triển mạng lưới trên địa bàn (Phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm, điểm giao dịch, POS, ATM...)
- Thực hiện các công việc kinh doanh khác của Hội sở chính.

*Chi nhánh cấp 2* : Khoảng 500 Phòng giao dịch, Quỹ tiết kiệm, Điểm giao dịch : trực thuộc chi nhánh cấp 1, được tham gia giao dịch một số sản phẩm của BIDV và theo cơ chế ủy quyền.

*Trạm giao dịch tự động* : 400 máy ATM, POS và một số máy trạm của khách hàng thực hiện sản phẩm homebanking (vấn tin số dư, chuyển lệnh thanh toán)

*Công ty con 100% vốn của BIDV và 04 liên doanh mà BIDV chiếm từ 50% vốn trở lên.* :

- Công ty chứng khoán BIDV (BSC) : 100% vốn của BIDV, ngành nghề kinh doanh : Thị trường vốn

- Công ty cho thuê tài chính BIDV (BLC) : 100% vốn của BIDV, ngành nghề kinh doanh : Cho thuê tài chính

- Công ty cho thuê tài chính BIDV II (BLC II) : 100% vốn của BIDV, ngành nghề kinh doanh : Cho thuê tài chính

- Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản (BAMC) : 100% vốn của BIDV, ngành nghề kinh doanh : Tài chính ngân hàng

- Công ty bảo hiểm BIDV (BIC) : 100% vốn của BIDV, ngành nghề kinh doanh : Bảo hiểm phi nhân thọ

- Ngân hàng liên doanh VID Public (VPB) : BIDV góp 50% vốn, ngành nghề kinh doanh : Tài chính ngân hàng

- Ngân hàng liên doanh Lào – Việt (LVB) : BIDV góp 50% vốn, ngành nghề kinh doanh : Tài chính ngân hàng

- Công ty liên doanh quản lý đầu tư BIDV – Việt nam partners (Việt - Mỹ) : BIDV góp 50% vốn, chức năng hoạt động : Thu xếp, thành lập và quản lý các Quỹ Đầu tư thành lập trong nước và ở nước ngoài để thực hiện các dự án đầu tư tại Việt Nam; nhận ủy thác đầu tư và quản lý danh mục đầu tư; thực hiện tư vấn tài chính



doanh nghiệp gồm : tái cơ cấu tài chính, chia tách, sáp nhập, hợp nhất doanh nghiệp.

- Công ty liên doanh tháp BIDV (BTC) : BIDV góp 55% vốn, chức năng hoạt động : Xây dựng, vận hành, quản lý tổ hợp văn phòng làm việc, khu thương mại, kinh doanh đạt tiêu chuẩn quốc tế hạng A.

*Các ngân hàng đại lý* : BIDV quan hệ với hơn 80 tổ chức tài chính – ngân hàng trên toàn thế giới.

### 2.2.1.3. Năng lực tài chính của BIDV :

**Bảng 4 : Bảng tổng kết tài sản rút gọn của BIDV (2003 : 2005)**

Đơn vị : tỷ đồng

KHOẢN MỤC	2003	2004	2005	+/- bình quân
<b>TÀI SẢN</b>	<b>87.431</b>	<b>102.716</b>	<b>121.403</b>	<b>17,84%</b>
<i>Trong đó</i>				
Cho vay	63.758	72.430	85.434	15,76%
Đầu tư trực tiếp	243	357	519	46,14%
<b>NỢ PHẢI TRẢ &amp; VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>87.431</b>	<b>102.716</b>	<b>121.403</b>	<b>17,84%</b>
Nợ phải trả	81.927	96.534	114.872	18,41%
<i>Trong đó</i>				
Tiền gửi khách hàng	60.025	67.781	87.026	20,41%
Vốn chủ sở hữu	5.504	6.182	6.531	8,93%

Nguồn : Báo cáo thường niên 2005

Nhận xét :

- Tốc độ tăng trưởng các chỉ tiêu tương đối tốt trong 03 năm 2003 – 2005. BIDV đã chú trọng vào các khoản đầu tư trực tiếp, nên tốc độ tăng bình quân 46,14% là khá cao, tuy nhiên do xuất phát từ nền đầu tư thấp nên số tuyệt đối không lớn, chỉ chiếm 0.43% tổng tài sản, cho thấy hoạt động của BIDV vẫn chủ yếu tập trung vào lĩnh vực ngân hàng.

- Tốc độ tăng của tổng tài sản lớn hơn tốc độ tăng của vốn chủ sở hữu, chỉ số vốn chủ sở hữu/tổng tài sản lần lượt qua các năm là : 6.2%, 6% và 5.3%, từ đó cho thấy việc tăng lên của tổng tài sản được tài trợ bởi vốn huy động, tuy nhiên thì một số lĩnh vực như góp vốn liên doanh, thành lập công ty mới bắt buộc phải được tài trợ từ nguồn vốn chủ sở hữu, do đó có thể thấy BIDV đang bị hạn chế phát triển các công ty con và công ty liên kết, là đặc trưng của mô hình tập đoàn.

**Bảng 5 : Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (2003 : 2005)**

Đơn vị : tỷ đồng

KHỎAN MỤC	2003	2004	2005
<b>THU NHẬP TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH</b>	<b>1.857</b>	<b>2.783</b>	<b>4.100</b>
Thu nhập từ lãi và các khoản tương đương	4.915	5.761	7.608
Chi phí lãi và các khoản tương đương	3.688	3.847	4.679
<i>Thu nhập lãi thuần</i>	<i>1.227</i>	<i>1.914</i>	<i>2.929</i>
Thu phí dịch vụ	203	223	301
Chi phí dịch vụ	46	43	54
Lãi thuần từ kinh doanh ngoại hối	50	57	44
Lãi thuần từ kinh doanh chứng khoán	2	12	0,5
Lãi thuần từ chứng khoán đầu tư	385	541	600
Lãi thuần từ góp vốn đầu tư, liên doanh mua cổ phiếu	9	45	25
Thu nhập hoạt động khác	27	34	254
<b>TỔNG CHI PHÍ HOẠT ĐỘNG</b>	<b>663</b>	<b>851</b>	<b>1.326</b>
Lương và chi phí nhân viên khác	272	328	531
Chi phí khấu hao và khấu trừ	72	100	161
Chi phí hoạt động khác	319	423	634
<b>THU NHẬP TỪ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THUẦN</b>	<b>1.194</b>	<b>1.932</b>	<b>2.774</b>
Dự phòng rủi ro tín dụng	671	1.122	2.032
<b>LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ</b>	<b>523</b>	<b>810</b>	<b>742</b>
Thuế thu nhập DN	163	201	181
<b>LỢI NHUẬN THUẦN</b>	<b>360</b>	<b>609</b>	<b>561</b>

Nguồn : Báo cáo thường niên 2005

**Bảng 6 : Cơ cấu các nguồn thu (2003 : 2005)**

Đơn vị : %

KHỎAN MỤC	2003	2004	2005
Thu nhập ròng từ lãi và các khoản tương đương	66,07%	68,75%	71,48%
Thu phí dịch vụ thanh toán, bảo lãnh, ngân quỹ, đại lý...	8,43%	6,49%	6,02%
Lãi thuần từ kinh doanh ngoại hối	2,67%	2,06%	1,08%
Lãi thuần từ kinh doanh chứng khoán	0,10%	0,42%	0,01%
Lãi thuần từ chứng khoán đầu tư	20,77%	19,43%	14,63%
Lãi thuần từ góp vốn đầu tư, liên doanh mua cổ phiếu	0,51%	1,63%	0,60%
Thu nhập hoạt động khác	1,46%	1,23%	6,19%
Tổng thu nhập từ hoạt động kinh doanh	100%	100%	100%

Nguồn : Báo cáo thường niên 2005

**Bảng 7 : Khả năng sinh lời**

Đơn vị : tỷ đồng

KHỎAN MỤC	2003	2004	2005
Tài sản	87.431	102.716	121.403
Vốn chủ sở hữu	5.504	6.182	6.531
Lợi nhuận thuần	361	610	560
Hệ số CAR	6,30%	6,02%	5,38%
ROA		0,64%	0,50%
ROE		10,44%	8,81%
Lãi cận biên		2,81%	3,43%

Nguồn : Báo cáo thường niên 2005

Nhận xét :

- Nguồn thu của BIDV tương đối đa dạng, tuy nhiên thì thu nhập chính vẫn từ tín dụng trong 03 năm gần đây (chiếm từ 68 - 70% )

- Khả năng sinh lời (ROA,ROE) tương đối thấp so với NHTMCP, các NHTMCP có mức sinh lời trên vốn phổ biến từ 18 – 25%, cá biệt có ACB và Sacombank có mức sinh lời trên vốn năm 2005 lần lượt là : 54% và 31% ( *Phụ lục 1 : Hoạt động các NHTMCP 2004 – 2005* ).

- Hệ số CAR (vốn tự có/tài sản có sinh lời) rất thấp (khoảng 6%), trong khi yêu của Ngân hàng Nhà Nước tối thiểu phải 8% và mục tiêu của các tập đoàn lớn trên thế giới là 10 – 12%.

### **Bảng 8 : Chất lượng tài sản có**

Đơn vị : tỷ đồng

KHOẢN MỤC	2003	2004		2005	
		Số dư	Cơ cấu	Số dư	Cơ cấu
<b>TÀI SẢN CÓ</b>	<b>87.431</b>	<b>102.716</b>		<b>121.403</b>	
<i>Trong đó</i>					
Đầu tư trực tiếp	243	357	0,35%	519	0,43%
Cho vay	63.758	72.430	70,51%	85.434	70,37%
<b>I.Phân loại cho vay theo thành phần kinh tế</b>					
DN quốc doanh	42.608	47.056	64,97%	44.426	52,00%
DN ngoài quốc doanh	19.907	23.177	32,00%	38.445	45,00%
DN có vốn đầu tư nước ngoài	1.243	2.197	3,03%	2.563	3,00%
<b>II.Phân loại theo chất lượng khoản vay</b>					
Nợ đủ tiêu chuẩn		45.867	63,33%	55.024	64,41%
Nợ cần chú ý		13.581	18,75%	17.908	20,96%
Nợ dưới tiêu chuẩn		2.278	3,15%	2.965	3,47%
Nợ nghi ngờ		1.204	1,66%	892	1,04%
Nợ có khả năng mất vốn		6.648	9,18%	6.535	7,65%

Nguồn : Báo cáo thường niên 2005

*Chú thích : Phân loại nợ theo Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005 của Ngân hàng Nhà Nước Việt Nam, do đó năm 2003 chưa đánh giá được nợ theo 493.*

**Bảng 9 : Chất lượng tài sản nợ**

Đơn vị : tỷ đồng

KHỎAN MỤC	2003		2004		2005	
	Số dư	Cơ cấu	Số dư	Cơ cấu	Số dư	Cơ cấu
<b>TÀI SẢN NỢ</b>	<b>87.431</b>		<b>102.716</b>		<b>121.403</b>	
Vay & TGTTCủa TCTD & KBNN	21.903	25,05%	29.272	28,50%	27.846	22,94%
Nguồn vốn huy động khách hàng	60.024	68,65%	67.262	65,48%	87.026	71,68%
1. Phân theo khách hàng						
-TCKT			31.548	46,90%	43.095	49,52%
-Dân cư			35.714	53,10%	43.931	50,48%
1. Phân theo kỳ hạn						
-Không kỳ hạn			17.700	26,32%	20.861	23,97%
-Kỳ hạn dưới 12 tháng			21.123	31,40%	30.322	34,84%
-Kỳ hạn trên 12 tháng			28.439	42,28%	35.843	41,19%
1. Phân theo loại tiền						
-VND			51.368	76,37%	68.663	78,90%
-USD			15.894	23,63%	18.363	21,10%

Nguồn : Báo cáo thường niên 2005

Nhận xét :

- Cho vay các doanh nghiệp phi Nhà nước đang gia tăng tuy nhiên thì dư nợ các doanh nghiệp Nhà nước chiếm tỷ trọng lớn , đây tiềm ẩn nhiều rủi ro trong quá trình hội nhập.

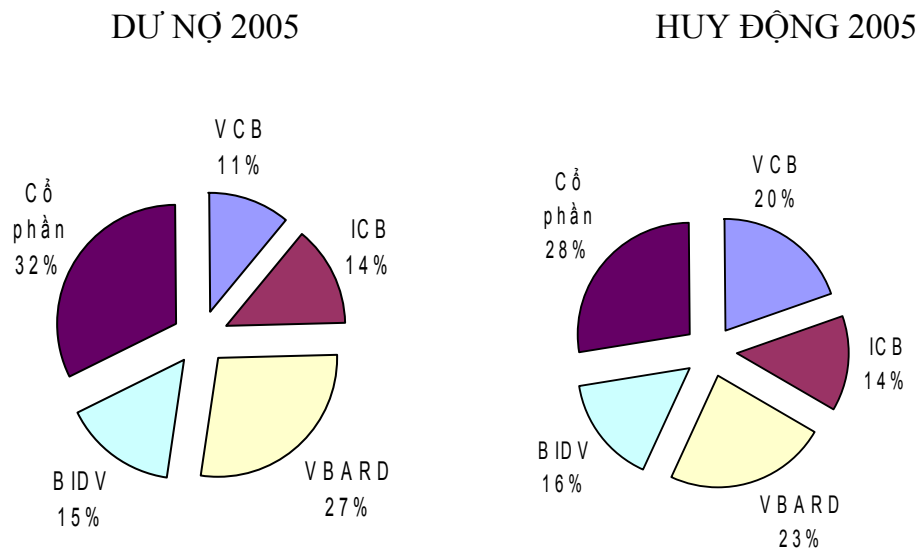
- Nợ xấu cao ( từ 12 – 13% dư nợ vay)
- Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn và tính ổn định tương đối tốt

#### **2.2.1.4. Năng lực ứng dụng công nghệ của BIDV**

BIDV vừa hoàn thành xong giai đoạn 1 của hệ thống CORE BANKING, hệ thống gồm máy chủ và khoảng 5.000 máy trạm này cho phép BIDV có thể phục vụ khoảng 5 triệu khách hàng, hầu như tất cả các giao dịch với khách hàng và nội bộ đều do máy chủ xử lý do vậy làm giảm đi các rủi ro tác nghiệp. Trong giai đoạn 2 BIDV sẽ phát triển thêm các sản phẩm mới mà tập trung vào các sản phẩm ngân hàng điện tử hoặc kết nối với mạng internet để phát triển các sản phẩm internetbanking. Hệ thống này được đánh giá là đạt mức trung bình tiên tiến của khu vực. Vì vậy, BIDV có thể nâng cao tốc độ xử lý các giao dịch; chuẩn hóa các sản phẩm theo thông lệ quốc tế; kho dữ liệu tập trung tại máy chủ cho phép BIDV có thể tập trung nguồn lực, kiểm soát nhanh chóng các hoạt động và nâng cao khả năng phân tích đánh giá hệ thống.

**2.2.1.5. Thị phần của BIDV :** BIDV được đánh giá là 01 trong 04 ngân hàng thương mại Nhà nước chiếm thị phần tương đối lớn về tín dụng và huy động vốn

của hệ thống ngân hàng thương mại. Sơ đồ sau thể hiện thị phần của các ngân hàng thương mại.



Nguồn : Báo cáo thường niên 2005 của Ngân hàng Nhà Nước và các ngân hàng thương mại

## Biểu đồ 2 : Thị phần BIDV

### 2.2.2. Khả năng thích ứng của BIDV trong môi trường hội nhập và những vấn đề cần giải quyết

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế là một quá trình tất yếu đặt ra cho hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam nói chung và BIDV những vấn đề chính như sau :

#### 2.2.2.1. Vấn đề khách hàng

Tác động của quá trình hội nhập, sự phụ thuộc vào bên ngoài, cạnh tranh và minh bạch sẽ tăng lên làm cho nguồn lực trong xã hội sẽ được phân bổ lại theo chiều hướng hiệu quả hơn. Một số doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả, khả năng cạnh tranh thấp, tồn tại một phần nhờ chính sách bảo hộ của Nhà nước sẽ rút khỏi thị trường, một số doanh nghiệp mới thành lập không có khả năng xâm nhập thị trường cũng phải rút khỏi thị trường. BIDV có thị phần tín dụng là 15% (năm 2005), trong đó tập trung vào doanh nghiệp Nhà nước đến 52% (Đây là nhóm khách hàng có nguy cơ phá sản cao nhất trong thời gian đầu của hội nhập), do vậy BIDV sẽ phải phải gánh chịu rủi ro rất lớn trong thời gian tới, tình thế này đặt cho BIDV phải nhanh chóng cơ cấu lại khách hàng tín dụng, xác định khách hàng tín dụng mục tiêu. Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin làm cho các doanh nghiệp

có nhiều cơ hội tiếp cận nguồn thông tin hơn và từ đó làm cho tính linh hoạt trong kinh doanh tăng cao, do vậy các doanh nghiệp lớn, có nhiều kinh nghiệm mà không có thể thích ứng được với tính linh hoạt thì vẫn phải rút khỏi thị trường, các doanh nghiệp vừa và nhỏ thông thường có khả năng thích ứng cao hơn, mặt khác thì nền kinh tế Việt nam còn non trẻ nên việc phát triển các doanh nghiệp nhỏ và vừa là tất yếu. Từ đó BIDV cần xác định khách hàng mục tiêu và đề ra chiến lược, sách lược từng thời kỳ.

#### **2.2.2.2. Vấn đề tài chính**

Sự xâm nhập của các TĐ TC – NH nước ngoài làm cho ngành tài chính ngân hàng sẽ phải đối mặt với một mức độ cạnh tranh gay gắt, có thể trong giai đoạn quá độ (trước 2011) các TĐ TC - NH chưa được phép thành lập ngân hàng tại Việt Nam song việc tham gia vốn của các TĐ TC - NH vào các NHTMCP là rất lớn làm nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTMCP trong giai đoạn này, từ sau 2011 thị trường sẽ xuất hiện những nhân tố mới là các ngân hàng con thuộc tập đoàn tài chính ngân hàng quốc tế. Tuy vậy, năng lực tài chính của BIDV là đáng lo ngại, vốn tự có thấp, hệ số an toàn thấp hơn yêu cầu và còn kém xa chuẩn mực quốc tế; khả năng sinh lời thấp, nợ xấu cao, nguồn thu chủ yếu vẫn là từ tín dụng. Trước áp lực về mặt thời gian và năng lực tài chính, BIDV cần phải suy tính đến vấn đề cổ phần hóa để tăng vốn và chọn đối tác chiến lược.

#### **2.2.2.3. Vấn đề công nghệ :**

Nền kinh tế thế giới đã chuyển từ nền kinh tế công nghiệp sang nền kinh tế tri thức do tác động mạnh mẽ của các mạng khoa học kỹ thuật, tri thức đã trở thành một yếu tố quan trọng nhất của quá trình sản xuất, đặc biệt có ý nghĩa đối với lĩnh vực dịch vụ . Con người và khả năng khai thác công nghệ tin học, chủ yếu là công nghệ mạng, quyết định khả năng cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Con người biết tạo ra những sản phẩm, biết tạo ra những hành lang pháp lý cho sản phẩm ra thị trường một cách an toàn, công nghệ giúp cho ngân hàng có thể xử lý được các giao dịch với khách hàng không giới hạn thời gian và không gian, công nghệ giúp cho ngân hàng chuẩn hóa các sản phẩm hạn chế các rủi ro tác nghiệp và độ chính xác cao. BIDV xem xét khả năng xử lý của máy chủ (tốc độ, dung lượng bộ nhớ, tốc độ đường truyền) của mình để triển khai thêm các máy trạm , triển khai các sản phẩm giao dịch tự động và khả năng kết nối với các mạng khác để phục vụ toàn cầu.

#### **2.2.2.4. Vấn đề mô hình tổ chức**

Mô hình tổ chức của BIDV còn một số tồn tại : i) Tính hệ thống của BIDV không cao do các chi nhánh hoạt động giống như một ngân hàng đánh giá trên 03 yếu tố là Cơ cấu tổ chức – Thẩm quyền – Khả năng phân phối sản phẩm. Do đó BIDV giống như một tập hợp các ngân hàng chứ không giống như một hệ thống, từ đó làm suy giảm tính hệ thống và suy giảm khả năng cạnh tranh của BIDV. ii) Mô hình tổ chức của BIDV theo chức năng hoạt động (tín dụng – dịch vụ – nguồn vốn), mang nhiều tính chủ quan trong việc thiết kế mô hình, mô hình này khó có thể phân tích được nhu cầu của khách hàng hay nhóm khách hàng một cách có hiệu quả và không xác định được nhu cầu khách hàng dẫn đến mất phương hướng hoạt động; iii) Các công ty con đều hoạt động dưới pháp nhân là công ty TNHH do ngân hàng đầu tư 100% vốn nên bị hạn chế mở rộng quy mô và huy động vốn so với công ty cổ phần và iv) Hệ thống quản trị rủi ro của mô hình này không hiệu quả dẫn đến nợ xấu và nợ có khả năng mất vốn lên quá lớn.

Tóm lại qua phân tích thực trạng của BIDV một số vấn đề nổi lên là : i) Năng lực tài chính còn yếu thể hiện vốn tự có thấp, khả năng sinh lời thấp, nợ xấu cao... ; ii) Mô hình tổ chức hiện nay của BIDV làm cho BIDV hoạt động không hiệu quả vì thiếu sức mạnh hệ thống và tính linh hoạt để có thể thích ứng được trong môi trường hội nhập ngày càng sâu và rộng; iii) Các công ty con của BIDV đều do BIDV góp vốn toàn bộ làm cho các công ty này khó có thể năng động, thực chất chỉ là mô hình đa năng của BIDV. Từ thực trạng này, để chuyển đổi mô hình tổ chức từ ngân hàng đa năng thành TĐ TC – NH như là một xu hướng tất yếu, buộc BIDV phải giải quyết một số vấn đề chính : *Gia tăng vốn tự có – Xây dựng chiến lược – Cấu trúc tổ chức* để nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh trong môi trường mới.

### **2.3. DỰ BÁO SỰ THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

#### **2.3.1. Khách hàng**

*Thay đổi mô hình tổ chức của các doanh nghiệp Nhà nước theo hướng cổ phần hóa, hình thành các tập đoàn kinh tế* : Đến cuối năm 2005 cả nước còn 4.056 doanh nghiệp Nhà nước các loại, Theo kết quả điều tra của Tổng Cục Thống kê, các doanh nghiệp Nhà nước đang nắm giữ gần 51.11% tài sản cố định quốc gia, 50%

tổng vốn đầu tư của Nhà nước, 60% tổng vốn tín dụng của các ngân hàng trong nước và hơn 70% tổng vốn vay nước ngoài ... Thế nhưng, doanh nghiệp Nhà nước mới chỉ đóng góp 38.63% doanh thu thuần, 41.19% lợi nhuận và 40.76% nộp ngân sách (Thời báo Kinh tế Việt nam, 2007). Các doanh nghiệp Nhà nước đang nắm giữ một nguồn lực lớn trong xã hội, tuy nhiên thì nhiều doanh nghiệp đang trong tình trạng lở kéo dài và các khoản phải thu khó đòi rất lớn. Các doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm thay thế hàng nhập khẩu (sắt thép, giấy, phân hóa học, xe máy, rượu bia, thuốc lá, vật liệu xây dựng...) , đang sống một phần nhờ sự bảo hộ của Nhà nước cũng như khai thác các lợi thế so sánh mà sẽ mất dần trong tương lai (các doanh nghiệp dệt may có lợi thế giá nhân công rẻ ). Trước áp lực của hội nhập bắt buộc Nhà nước phải cổ phần hóa để hình thành các công ty cổ phần và các tập đoàn kinh tế . Bên cạnh đó thì Nhà nước cũng tạo điều kiện để thị trường chứng khoán hoạt động ngày càng hiệu quả, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp cổ phần hóa và/hoặc các tập đoàn kinh tế tập trung được một lượng vốn lớn trong xã hội để nâng cao sức cạnh tranh, hoạt động minh bạch hơn và có hiệu quả hơn .

*Làn sóng các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tràn vào khai thác thị trường nội địa và khai thác lợi thế so sánh của Việt Nam :* Các doanh nghiệp FDI ngày càng trở nên có ý nghĩa đối với nền kinh tế Việt Nam. Vốn đầu tư trực tiếp và mức độ đóng góp của các doanh nghiệp FDI ngày càng gia tăng.

**Bảng 10 : Tình hình hoạt động của các doanh nghiệp FDI**

Đơn vị tính : triệu USD

STT	CHỈ TIÊU	2001	2002	2003	2004	2005
1	FDI đăng ký mới và tăng thêm	3.200	3.000	3.200	4.500	6.800
2	FDI thực hiện	2.451	2.591	2.650	2.852	3.309
3	Đóng góp của các doanh nghiệp FDI trong GDP (%)	13,76	13,76	14,47	15,13	15,89

Nguồn : Văn kiện đại hội đại biểu ĐH Đảng toàn quốc lần thứ X và web: [www.gso.org.vn](http://www.gso.org.vn)

Dự báo sẽ có một làn sóng các doanh nghiệp FDI sau khi Việt Nam gia nhập WTO làm cho các doanh nghiệp Việt Nam gặp khó khăn ngay trên thị trường trong nước. Các doanh nghiệp này cũng cần những sản phẩm ngân hàng theo các chuẩn mực quốc tế, từ đó cũng đòi hỏi các ngân hàng phải nâng tầm để cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài.

*Phát triển các DN VVN có tính quy luật :* Các DN VVN năng động có khả năng ứng dụng công nghệ tiên tiến có khả năng phát triển mạnh trong thời gian tới.



*Xu hướng liên doanh, liên kết, góp vốn, sáp nhập:* Các doanh nghiệp trong nước với nhau và trong nước và ngoài nước để nâng cao khả năng cạnh tranh, năng lực tài chính, khả năng ứng dụng công nghệ và khai thác thị trường. Kế đến là xu hướng hợp tác toàn diện giữa các ngân hàng và các tập đoàn kinh tế để tạo ra cơ hội mới và tối đa hóa lợi nhuận. Xu hướng này đòi hỏi ngân hàng sớm hình thành và phát triển theo mô hình tập đoàn để làm đối trọng trong quan hệ hợp tác.

*Thúc đẩy phát triển ngành dịch vụ là tất yếu :* công nghiệp, nông nghiệp không thể phát triển tốt nếu không có hệ thống dịch vụ hỗ trợ trong khi ngành dịch vụ của Việt Nam đang phát triển rất thấp so với thế giới.

*Tuân thủ các chuẩn mực và trở nên khó tính :* Xu hướng hội nhập sâu rộng làm cho các khách hàng ngày càng phải phụ thuộc vào nền kinh tế thế giới, do vậy tính chuẩn mực được đòi hỏi cao để xử lý các giao dịch quốc tế.

### **Bảng 11 : Một số chỉ tiêu phản ánh của quá trình hội nhập kinh tế**

Đơn vị tính : triệu USD

CHỈ TIÊU	2001	2002	2003	2004	2005
GDP	33.353	35.721	38.328	41.280	44.747
Xuất khẩu	15.027	16.706	20.149	26.485	32.420
Xuất khẩu/GDP (%)	45,1	46,8	52,6	64,2	72,5
Nhập khẩu	16.162	19.733	25.256	31.969	36.978
Nhập khẩu/GDP (%)	48,5	55,2	65,9	77,4	82,6

Nguồn : Thời báo kinh tế Việt nam(2007), Kinh tế 2006-2007 Việt Nam và Thế giới, web : [www.gso.org.com](http://www.gso.org.com)

Các số liệu trên phản ánh nền kinh tế Việt Nam ngày càng phụ thuộc nhiều vào thế giới. Nhập khẩu chủ yếu là nguyên, nhiên vật liệu cho sản xuất và mức độ chiếm trong GDP ngày càng tăng, nhập khẩu/GDP tăng từ 48.5% lên 82.6% trong 05 năm từ 2001 - 2005; cũng như thị trường thế giới ngày càng trở nên quan trọng đối với các sản phẩm của Việt nam, xuất khẩu/GDP tăng từ 45.1% lên 72.5% trong 05 năm từ 2001 - 2005. Mức độ phụ thuộc ngày càng gia tăng đặt ra các doanh nghiệp Việt Nam phải nâng cao tính chuyên nghiệp và tiêu chuẩn hóa trong quá trình hoạt động để có thể tồn tại và phát triển . Chính vì điều này sẽ làm cho một số doanh nghiệp không đủ khả năng về nhân lực và vật lực để chuẩn mực hóa quá trình hoạt động và dễ dẫn đến phá sản hoặc bị thôn tính.

#### **2.3.2. Nhà cung ứng**

*Nguồn vốn* : Cấu trúc nguồn vốn của ngân hàng hiện tại chủ yếu do tiền gửi tiết kiệm của người dân và số dư tài vốn thanh toán của các doanh nghiệp.

**Bảng 12 : Cấu trúc nguồn vốn ngân hàng**

PHÂN LOẠI	CẤU TRÚC (%)	TÍNH ỔN ĐỊNH	PHÍ VỐN
Tiền gửi cá nhân	50 – 60	Ổn định	Khá cao
Tiền gửi TT của TCKT	25 – 30	Không ổn định	Thấp
Huy động từ các tổ chức đầu tư tiền gửi	10 – 15	Ổn định	Cao
Vay	10 – 15	Ổn định	Cao

Nguồn : Học viên tự khảo sát 20 chi nhánh BIDV tại địa bàn Hà Nội, TP.HCM, Đà Nẵng và Cần Thơ (tài liệu nội ngành không được công bố) .

Nền kinh tế sẽ phát triển với tốc độ cao, từ đó thu nhập bình quân đầu người cũng tăng lên, mặt khác thì các sản phẩm ngân hàng điện tử tiện sử dụng và thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng trong dân chúng ngày càng tăng làm cho ngân hàng khai thác được nguồn vốn của cá nhân ngày càng tăng với phí vốn rẻ hơn. Đây là nguồn vốn không lỗ và ổn định . Để khai thác các ngân hàng phải liên kết, đa dạng hóa sản phẩm, phát triển mạng lưới bán lẻ, đầu tư lớn vào công nghệ để phát triển các sản phẩm ngân hàng điện tử để cung cấp các sản phẩm hợp với thị hiếu của dân cư . Các TĐ TC – NH hàng đầu trên thế giới như Citigroup, HSBC ... cũng là những ngân hàng bán lẻ. Do đó, để chủ động nguồn lực các ngân hàng cũng phải chuyển đổi mô hình để khai thác thị trường bán lẻ.

Các dòng vốn FDI, ODA, kiều hối tăng lên sau khi Việt Nam gia nhập WTO, quan trọng nhất là dòng vốn FDI, từ đó cũng làm tăng nguồn huy động từ tài khoản thanh toán của các doanh nghiệp FDI.

Trong khoảng 05 năm tới thì nguồn vốn vẫn giữ được mức tăng trưởng hàng năm khoảng 20 – 22%. Tốc độ tăng trưởng bình quân huy động vốn giai đoạn 2001 – 2005 là 25.3% (Thời báo Kinh tế Việt nam, 2007), tuy nhiên thì sau thời gian đó mức độ cạnh tranh sẽ cao hơn, ngân hàng phải chia nguồn lực cho các nhà cạnh tranh mới trên thị trường. Ngoài ra thì làn sóng đầu tư vào Việt Nam sẽ giảm do

mức độ khai thác lợi thế so sánh không còn hấp dẫn và mức cạnh tranh tại thị trường Việt Nam cũng đã lên cao.

*Cung ứng công nghệ:* Những tiến bộ trong công nghệ truyền thông đã làm giảm đáng kể chi phí quản lý và chi phí hoạt động. Nguồn thông tin và dữ liệu khách hàng được quản lý với chi phí thấp hơn. Kết quả là các ngân hàng có thể mở rộng mạng lưới bán lẻ của mình, quản lý khách hàng một cách hữu hiệu hơn. Sự tiến bộ của công nghệ cũng tạo ra cuộc cách mạng về tài chính, hình thành những sản phẩm mới ứng dụng công nghệ cao như sản phẩm phái sinh, chứng khoán . Những cải cách trong công nghệ tài chính làm cho xóa nhòa ranh giới giữa các hoạt động tài chính và ngân hàng , đồng thời thúc đẩy sự phát triển các tập đoàn tài chính nhằm mục đích đáp ứng với phương thức quản lý tập trung vào khách hàng hơn là tập trung vào sản phẩm.

*Cung ứng nguồn nhân lực :* Do tính chất hoạt động của ngân hàng như đã trình bày ở trên nên nguồn cung nhân lực cho ngân hàng trong thời gian tới đòi hỏi phải có chất lượng cao, nhất là đội ngũ nhân lực quản lý từ cấp trưởng phòng trở lên, ngoài ra thì thực tế cũng đòi hỏi các ngân hàng phải nhanh chóng bổ sung các sản phẩm còn thiếu so với các ngân hàng trên thế giới, các ngân hàng trong nước hiện nay có nhiều nhất khoảng 300 sản phẩm trong khi một TĐ TC - NH trên thế giới có khoảng 5000 – 6000 sản phẩm, như vậy để triển khai các sản phẩm này cũng đòi hỏi một đội ngũ chuyên viên chuyên nghiệp. Tuy nhiên, đội ngũ chuyên viên có chất lượng cao trong một số lĩnh vực như công nghệ thông tin, tài chính – ngân hàng, marketing ... cũng đang thiếu trầm trọng làm ảnh hưởng đến việc phát triển và chuyển đổi mô hình của các ngân hàng.

### **2.3.3. Sản phẩm và mạng lưới phân phối**

Trong những năm qua nền kinh tế phát triển, nhu cầu về các sản phẩm tài chính – ngân hàng cũng tăng lên. Bên cạnh đó, trình độ ứng dụng công nghệ thông tin vào việc tạo các sản phẩm cũng được phát triển nhanh chóng, có thể thấy các sản phẩm ứng dụng công nghệ phát triển mạng như : thẻ, các sản phẩm phái sinh, quản lý tài sản, đầu tư ...TĐ TC – NH trên thế giới có khoảng 6.000 sản phẩm, trong khi các ngân hàng thương mại Việt nam chỉ vào khoảng 300. Việc chuyển đổi cấu trúc mô hình quản trị theo nhóm khách hàng thay cho quản trị theo sản phẩm như hiện nay là yêu cầu cần thiết để đảm bảo đánh giá chính xác nhu cầu của khách hàng làm

cơ sở cho việc phát triển nhanh các sản phẩm theo kịp với các TĐ TC – NH trên thế giới.

Xu hướng chung toàn cầu là các TĐ TC - NH đã chuyển hoạt động chính từ bán buôn sang bán lẻ. Quá trình hội nhập đã làm thay đổi một các cơ bản hoạt động của ngân hàng thương mại Việt nam, một số ngân hàng lớn, các ngân hàng quốc doanh, đã thay đổi chiến lược từ chủ yếu bán buôn đã chuyển sang bán lẻ, một trong những thể hiện chiến lược này là việc các ngân hàng phát triển mạng lưới rất mạnh, có thể thấy phát triển cả chiều rộng lẫn chiều sâu (đầu tư công nghệ), phát triển cả mạng quầy giao dịch lẫn phi giao dịch (giao dịch tự động). Nhận định xu hướng phát triển mạng lưới như sau : i) Tập trung hóa xử lý các giao dịch tại hội sở chính để đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và hạn chế rủi ro,.ii) gia tăng các giao dịch được xử lý tự động để hạn chế rủi ro tác nghiệp; và iii) mạng lưới giao dịch tự động phát triển thay thế dần các giao dịch tại quầy để tăng độ chính xác và hiệu quả (giao dịch 24/24).

#### **2.3.4. Đối thủ cạnh tranh :**

*Các tập đoàn tài chính – ngân hàng nước ngoài :* đây là đối thủ cạnh tranh chính và khốc liệt nhất của hệ thống ngân hàng thương mại Việt nam trong thời gian tới. Với sự vượt trội về khả năng khai thác công nghệ, năng lực tài chính, trình độ chuyên nghiệp của đội ngũ chuyên viên và mạng lưới toàn cầu thì khả năng cạnh tranh của các TĐ TC – NH nước ngoài chiếm ưu thế hơn rất nhiều so với các ngân hàng thương mại trong nước. Theo lộ trình thì sau 2010, các các tập đoàn tài chính ngân hàng nước ngoài được cung cấp không giới hạn khách hàng và sản phẩm, từ nay đến 2010 là một thời gian không dài để cho các ngân hàng thương mại Việt nam chuyển đổi mô hình, nâng cao năng lực cạnh tranh, sẵn sàng ứng phó.

*Các nhà cung cấp sản phẩm tài chính – ngân hàng.*

- Tiết kiệm bưu điện : Thu hút tiền gửi và dịch vụ thanh toán
- Công ty bảo hiểm : Thu hút tiền gửi và đầu tư
- Các quỹ đầu tư : Cạnh tranh với sản phẩm tín dụng
- Công ty thuê mua tài chính : Cạnh tranh thị trường tín dụng và tiền gửi
- Các tổ chức chuyển tiền quốc tế : Dịch vụ thanh toán
- Các công ty thẻ : Tín dụng tiêu dùng
- Các nhà đầu tư cá nhân : Cạnh tranh thị trường tín dụng

#### **2.3.5. Pháp luật**

Luật ngân hàng Nhà nước & Luật các tổ chức tín dụng đã cho phép các ngân hàng thương mại được thành lập các công ty con, thực tế hầu hết các NHTMNN và một số NHTMCP lớn đều đã có các công ty con hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm, chứng khoán, thuê mua tài chính ...do vậy các ngân hàng thương mại này hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, đây là nền tảng ban đầu của TĐ TC – NH. Kế tiếp là Luật giao dịch điện tử có hiệu lực từ 01/3/2006, tạo điều kiện cho ngân hàng thương mại phát triển các sản phẩm dịch vụ trực tuyến trên nền internet và làm thay đổi phương thức giao dịch ngân hàng trong tương lai. Trong thời gian tới Thực hiện các cam kết trong quá trình hội nhập đã định hướng cho việc chỉnh sửa hệ thống pháp luật liên quan đến hoạt động thương mại dịch vụ nói chung và hoạt động tài chính – ngân hàng nói riêng theo hướng tạo sân chơi bình đẳng giữa các ngân hàng trong nước và các TĐ TC – NH nước ngoài, có thể dễ dàng dự đoán là hệ thống pháp luật liên quan đến hoạt động ngân hàng sửa đổi theo hướng khuyến khích các ngân hàng hoạt động theo mô hình tập đoàn.

Kết luận : Những tác động của môi trường chung và riêng trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi các ngân hàng thương mại phải nghiên cứu xác định lại chiến lược, đối tác , thị trường, phương thức giao dịch và từ đó điều chỉnh lại mô hình tổ chức theo hướng : Tập trung hóa – Linh hoạt – Ứng dụng công nghệ – Nâng cao sức cạnh tranh.

### CHƯƠNG III

## CÁC GIẢI PHÁP XÂY DỰNG MÔ HÌNH TỔ CHỨC & CẤU TRÚC BỘ MÁY BIDV THEO MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG

---

---

Mô hình tổ chức của BIDV hiện nay có thể nói rằng là một ngân hàng hoạt động đa năng, bao gồm hoạt động chính là ngân hàng và các công ty con được ngân hàng mẹ bỏ vốn ra thành lập hoạt động trong các lĩnh vực tài chính – ngân hàng đây là mô hình của công ty mẹ - công ty con.

Để tăng cường khả năng cạnh tranh, tăng cao tiềm lực tài chính, Thủ tướng Chính phủ đã quyết định thành lập thí điểm nhiều tập đoàn kinh tế trên cơ sở tổ chức lại các tổng công ty Nhà nước. Trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, bên cạnh việc thực hiện thí điểm cổ phần hoá đối với Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng Phát triển Nhà đồng bằng sông Cửu Long và cổ phần hoá tất cả các NHTMNN còn lại trong những năm tới, một số NHTMNN đã có ý định chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động sang mô hình TĐ TC – NH . Theo quy định của Luật Các tổ chức tín dụng, về cơ cấu tổ chức, tổ chức tín dụng (TCTD) được phép: (i) Thành lập sở giao dịch, chi nhánh, văn phòng đại diện; (ii) Thành lập các công ty trực thuộc có tư cách pháp nhân hoạt động kinh doanh trên một số lĩnh vực như tài chính, ngân hàng, bảo hiểm và quản lý, khai thác, bán tài sản bảo đảm; (iii) Góp vốn, mua cổ phần của doanh nghiệp và của các TCTD khác. Như vậy, về mô hình tổ chức quản lý, Luật Các TCTD chưa có quy định về mô hình tổ chức quản lý và hoạt động của TCTD nói chung và ngân hàng thương mại nói riêng dưới hình thức TĐ TC – NH . Tuy nhiên, với các quy định cho phép TCTD được thành lập công ty trực thuộc 100% vốn, đầu tư góp vốn mua cổ phần của các doanh nghiệp khác, thì các ngân hàng thương mại đã tự phát hình thành nhóm công ty xoay quanh một ngân hàng mẹ - đây là cơ sở ban đầu của một TĐ TC – NH .

Trong điều kiện khu vực dịch vụ ngân hàng sẽ được tự do hoá khá triệt để khi Việt Nam gia nhập WTO, nên yêu cầu xây dựng các TCTD tín dụng có tiềm lực tài chính đủ mạnh, có đủ sức cạnh tranh với các tổ chức tín dụng nước ngoài thời kỳ hậu WTO, thì việc xây dựng các TĐ TC – NH là yêu cầu cấp thiết. Trong điều kiện đặc thù của nước ta, việc xây dựng tập đoàn công ty trong lĩnh vực tài chính ngân

hàng có một số thuận lợi như: (i) Cơ cấu tổ chức hiện hành của các NHTMNN đã có manh nha của mô hình tập đoàn kinh tế ở hai đặc điểm quan trọng là: (i) quy mô lớn của các NHTMNN với mạng lưới chi nhánh rộng khắp, tổng tài sản có khá lớn (so với các ngân hàng trong nước) và (ii) vai trò chi phối (công ty mẹ thực sự) của NHTMNN thông qua quan hệ thành lập, đầu tư, góp vốn, liên doanh vào các công ty con; và (iii) NHTMNN có kinh nghiệm về quản lý đầu tư tài chính, quản lý vốn góp vào các doanh nghiệp khác, quản lý mạng lưới chi nhánh rộng khắp trên cả nước.

Hiện nay BIDV gồm hội sở chính, 82 chi nhánh cấp 1, 03 sở giao dịch và 500 phòng giao dịch, điểm giao dịch, quỹ tiết kiệm, 400 máy ATM trải dài trong cả nước và tập trung trọng điểm vào một số tỉnh/thành phố lớn; và 09 công ty con mà BIDV chiếm cổ phần chi phối. Tuy nhiên thì mô hình tổ chức của BIDV còn bộc lộ một số tồn tại như đã nêu tại chương II và yêu cầu hội nhập, BIDV cũng như các Ngân hàng trong nước khác phải đối mặt với những thách thức và sức ép từ nhiều phía đòi hỏi phải thay đổi mạnh mẽ, toàn diện, đưa cơ cấu tổ chức và mô thức quản lý tiến dần đến các thông lệ quốc tế mới để có thể chủ động tiếp nhận vốn, công nghệ, kỹ thuật, kinh nghiệm, quản lý phục vụ có hiệu quả cho chiến lược cạnh tranh và phát triển BIDV trong thời gian tới. Do vậy, chương này sẽ trình bày các cơ sở để thiết lập mô hình tổ chức của BIDV theo hướng mô hình TĐ TC - NH và một số các chuẩn mực về cấu trúc tổ chức các bộ phận chính của ngân hàng mẹ.

### **3.1. VỐN CHỦ SỞ HỮU VÀ QUAN HỆ SỞ HỮU BIDV**

Trước yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế, BIDV phải nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao quy mô và phạm vi hoạt động. Muốn làm được điều này thì trước tiên phải nâng cao năng lực tài chính bằng việc gia tăng nguồn lợi nhuận để lại, giảm tài sản có không sinh lời (chủ yếu là nợ xấu) và quan trọng hơn cả là *cổ phần hóa* để thu hút nguồn vốn và công nghệ từ các nhà đầu tư chiến lược là các TĐ TC – NH hàng đầu trên thế giới và công chúng. Ngoài ra *cổ phần hóa* sẽ làm cho việc điều hành BIDV trở nên minh bạch, cũng là một yêu cầu của quá trình hội nhập.

Về mặt pháp lý, Thủ tướng Chính phủ đã duyệt đề án phát triển ngành ngân hàng Việt nam đến năm 2020, theo đó trong thời gian tới ...” *Từng bước cổ phần hóa các ngân hàng thương mại Nhà nước (NHTMNN) theo nguyên tắc thận trọng, bảo đảm ổn định kinh tế - xã hội và an toàn hệ thống ngân hàng. Cho phép các nhà*

*đầu tư nước ngoài, đặc biệt là các ngân hàng có tiềm lực tài chính, công nghệ, quản lý và uy tín mua cổ phiếu, tham gia quản trị, điều hành NHTM Việt Nam. Về lâu dài, nhà nước chỉ cần nắm giữ cổ phần chi phối hoặc tỷ lệ cổ phần lớn tại một số ít NHTMNN được cổ phần hoá tùy theo điều kiện cụ thể của từng ngân hàng và yêu cầu quản lý, bảo đảm an toàn, hiệu quả của hệ thống ngân hàng nhằm nâng cao nguyên tắc thương mại, kỷ luật thị trường trong hoạt động của các NHTM ...”* (Chính phủ, 2006).

Trong phần này tập trung giải quyết các vấn đề :i) Giá thị trường của của BIDV là bao nhiêu; ii) Nhà nước cần nắm giữ bao nhiêu; iii) Ai sẽ là chủ BIDV.

### **3.1.1. Quy mô vốn cổ đông**

Quy mô vốn cổ đông sẽ quyết định hoạt động của tập đoàn và chi phối về mô hình tổ chức. Đến nay chúng ta chưa có TĐ TC – NH, do đó mục tiêu đặt ra là BIDV khi chuyển thành TĐ TC – NH cần có mức vốn cổ đông phải đạt theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà Nước cũng như thông lệ quốc tế (Basel 1) và ngang bằng với các ngân hàng trong khu vực.

#### **3.1.1.1. Xác định mức vốn chủ sở hữu để đạt được hệ số CAR theo chuẩn mực quốc tế**

*Số liệu quá khứ :*

- Gia tăng lợi nhuận trong 03 năm (2003 – 2005) : 25%
- Vốn tự có : đến 31/12/2005 vốn tự có của BIDV là : 6.531 triệu đồng

*Giả định :*

- Tổng tài sản tăng bình quân 15%/năm trong giai đoạn 2007-2010
- Tài sản có rủi ro (cho vay, đầu tư trên thị trường chứng khoán, góp vốn liên doanh) chiếm 72% tổng tài sản.
- Lợi nhuận ròng tăng bình quân 20%/năm
- Trích 50% lợi nhuận ròng bổ sung vốn

*Yêu cầu :* Hệ số CAR từ 2007 phải đạt 8% theo quy định của NHNN và thông lệ quốc tế (Basel 1)



**Bảng 13 : Dự báo một số tình hình tài chính BIDV đến 2010**

Đơn vị : tỷ đồng

KHOẢN MỤC	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng tài sản	121.403	139.613	160.555	184.639	212.335	244.185
Tài sản có rủi ro	95.186	108.898	125.233	144.018	165.621	190.464
Lợi nhuận ròng	561	673	808	969	1.163	1.396
LN ròng bổ sung vốn chủ sở hữu (50%)		337	404	485	582	698
Vốn tự có theo khả năng tăng	6.531	6.868	7.272	7.756	8.338	9.036
Hệ số CAR theo tiến độ	6,86%	7,50%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Vốn tự có để đạt CAR theo qui định	6.531	8.167	10.019	11.521	13.250	15.237
Vốn tự có cần tăng thêm		1.300	2.747	3.765	4.912	6.201
ROA	0,59%	0,62%	0,65%	0,67%	0,70%	0,73%
ROE	8,59%	8,24%	8,06%	8,41%	8,78%	9,16%

Như vậy, nếu theo năng lực tài chính của BIDV và yêu cầu quản lý của NHNN (Theo chuẩn mực Basel 1) thì vốn tự có của BIDV đến 2008 cần phải có tối thiểu là 11.500 tỷ VND.

### 3.1.1.2. Vốn tự có ngang bằng với các ngân hàng trong khu vực

Khảo sát 05 ngân hàng và TĐTC – NH trong khu vực cho thấy mức vốn cổ đông của BIDV khi chuyển đổi sang tập đoàn phải đạt khoảng 2.5 tỷ USD. (Bảng 3, trang 33)

Theo như dự báo thì khả năng tự tăng vốn của BIDV thì đến 2008 BIDV chỉ đạt được mức 7.700 tỷ, do đó, giải pháp cho việc tăng vốn tự có là phải cổ phần hóa BIDV (dự kiến là 2008).

Thị trường đánh giá BIDV trị giá bao nhiêu : Khảo sát 03 NHTMCP hàng đầu, là ngân hàng Á Châu, ngân hàng Sacombank, và ngân hàng Đông Á (Phụ lục 2) cho thấy thị trường đánh giá cổ phiếu của từng ngân hàng như sau :

- ACB : giá khoảng 135.000 đồng /cổ phiếu (mệnh giá 10.000 đồng)
- Sacombank : giá khoảng 70.000 đồng / cổ phiếu (mệnh giá 10.000 đồng)
- Đông Á : giá khoảng 100.000 đồng / cổ phiếu (mệnh giá 10.000 đồng)

(Giá bình quân tháng 11/2006)

Các so sánh dưới đây làm căn cứ để định giá BIDV theo giá thị trường khi tham gia đấu giá lần đầu :

- Về quy mô (tổng tài sản, tiền gửi, tiền vay, thị phần) thì BIDV có ưu thế vượt trội, lớn hơn từ 7 – 10 lần.

- Về thu nhập : Các ngân hàng cổ phần có ưu thế hơn BIDV rất nhiều, bình quân ROE cao gấp 2 lần BIDV, cá biệt có Á Châu cao gấp 4 lần, và ROA các NHTMCP cao hơn gấp 3 lần.

- Mạng lưới : BIDV có ưu thế vượt trội hơn so với các NHTMCP, mạng lưới BIDV phủ tất cả các tỉnh thành trong cả nước và tập trung một số thành phố lớn, còn mạng lưới của các NHTMCP chủ yếu vẫn tập trung tại các thành phố lớn.

- Khả năng ứng dụng công nghệ thông tin : có thể đánh giá tương đương nhau

- Chất lượng tài sản có : nợ xấu của BIDV quá cao hơn so với các ngân hàng thương mại cổ phần (bắt đầu từ năm 2005 việc đánh giá và phân loại nợ xấu thực hiện theo Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005, từng bước theo chuẩn mực quốc tế) thì nợ xấu của BIDV bùng phát rất lớn, lên đến 12.2%, trong khi các ngân hàng thương mại cổ phần nói trên ở mức dưới 1%.

- Tốc độ tăng trưởng : nhìn chung tốc độ tăng trưởng các chỉ tiêu đều thấp hơn rất nhiều so với các ngân hàng thương mại cổ phần nói trên.

Vấn đề xử lý nợ xấu của BIDV : tổng nợ xấu của BIDV đến thời điểm 31/12/2005 là 10.392 tỷ đồng, trong đó có 6.535 tỷ là có khả năng mất vốn trong khi số dư dự phòng rủi ro tín dụng còn 2.718 tỷ đồng. Nếu sử dụng hết quỹ dự phòng rủi ro để bù đắp nợ không có khả năng thu và phần còn lại đưa vào giảm vốn thì vốn chủ sở hữu của BIDV còn : 2.714 tỷ đồng và đến năm 2008 là 3.455 tỷ .

Sau khi làm lành mạnh tình hình tài chính thì thị trường có thể đánh giá cổ phiếu của BIDV không thể thấp hơn dưới 7 lần so với mệnh giá (mức thấp nhất của 03 ngân hàng thương mại cổ phần nói trên)

### **3.1.2. Nhà nước nắm giữ bao nhiêu vốn cổ phần**

Nếu thị trường đánh giá cổ phiếu của BIDV là 7 lần, thì vốn cổ phần của BIDV vào khoảng gần 24.000 tỷ tương đương 1.5 tỷ USD, (tỷ giá 16.000 đồng/USD). Mức khởi đầu như vậy là tương đối thấp chưa đạt mức trung bình của một ngân hàng trong khu vực (2.5 tỷ USD) và BIDV cần tiếp tục huy động từ công chúng thêm 1 tỷ USD và như vậy Nhà nước chỉ còn nắm giữ 60% giá trị BIDV.

### **3.1.3. Các cổ đông chính của BIDV**

- Nhà nước : Ngân hàng là ngành nhạy cảm với nền kinh tế cho nên để bảo đảm tính ổn định kinh tế - xã hội trong thời gian đầu Nhà nước vẫn nắm quyền chi phối.

- Nhà đầu tư nước ngoài : Lựa chọn từ 1 – 2 tập đoàn tài chính hàng đầu để trở thành cổ đông chiến lược của BIDV, nhằm khai thác kiến thức quản lý và ứng dụng công nghệ, cũng như là phát triển hoạt động quốc tế của BIDV sau này. Cho đến nay, theo cam kết của Việt Nam khi tham gia WTO thì các nhà đầu tư nước ngoài chỉ nắm giữ tối đa 30% cổ phiếu của BIDV.

- Các tập đoàn kinh tế trong nước như : Bưu chính viễn thông, Điện, Than , Sản xuất công nghiệp ...nhằm mục đích khai thác công nghệ và khả năng tiếp cận mở rộng thị trường.

- Công chúng và CBCNV của BIDV.

Trên đây là các cổ đông trong thời gian đầu (có thể sau 2010), để tăng tính xã hội của vốn chủ sở hữu nhằm làm cho việc quản trị điều hành thêm minh bạch và hiệu quả thì trong những thời gian sau Nhà nước không nên nắm giữ cổ phiếu chi phối mà có thể nắm giữ một tỷ lệ lớn đủ đảm bảo nằm trong 10 cổ đông lớn nhất.

### **3.2. CHIẾN LƯỢC KHÁCH HÀNG VÀ SẢN PHẨM CỦA BIDV**

#### **3.2.1. Tập trung vào khách hàng**

Điều này sẽ khiến ngân hàng tập trung hơn vào khách hàng bởi khách hàng có vai trò quan trọng nhất trong sự tồn tại và phát triển của ngân hàng. Nhu cầu của khách hàng luôn là tín hiệu để Ngân hàng lập và điều chỉnh chiến lược. Khách hàng cần được nâng niu và chăm sóc . Thực tế ngân hàng cần phải trở thành một cỗ máy Marketing.

#### **3.2.2. Tập trung vào sản phẩm**

Mô hình tổ chức của ngân hàng cần tập trung hơn vào sản phẩm. Đề xuất của mô hình tổ chức mới là mỗi sản phẩm được quản lý một cách chủ động bởi một phòng/ban và phòng/ban này chịu trách nhiệm về khả năng sinh lời và sự phát triển của riêng sản phẩm đó.

Các phân tích về dự báo về môi trường hoạt động chương I sẽ làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược khách hàng của BIDV trong thời gian từ 05 – 10 năm tới. BIDV sẽ nhắm vào phân khúc thị trường nào và các sản phẩm tương ứng với từng phân khúc sẽ được trình bày trong phần này.

Thông thường thì các tập đoàn tài chính ngân hàng trên thế giới phân khúc thị trường thành những nhóm khách hàng như sau :

- Khách hàng cá nhân và tiêu dùng
- Khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ

- Khách hàng là các tập đoàn, doanh nghiệp lớn và các tổ chức tài chính

Từ phân khúc này thì các sản phẩm cũng được phân ra theo các nhóm sản phẩm tương ứng như sau :

- Nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ và tiêu dùng :

- + Tài khoản vãng lai
- + Tài khoản tiền gửi
- + Tài khoản tiết kiệm
- + Cho vay tiêu dùng và thấu chi tài khoản vãng lai
- + Thẻ tín dụng và thẻ ghi có
- + Mua bán ngoại tệ
- + Séc
- + Cho vay mua nhà, mua ô tô
- + Quản lý tài khoản/tài sản.
- + Nghiệp vụ ngân hàng điện tử (mobile banking, homebanking, internetbanking ...)

- Nghiệp vụ ngân hàng doanh nghiệp :

- + Tài khoản vãng lai
- + Thanh toán trong nước, quốc tế
- + Tài trợ dự án
- + Cho vay/cho vay đồng tài trợ
- + Tài trợ thương mại quốc tế
- + Các nghiệp vụ trên thị trường tiền tệ : mua bán kỳ hạn, giao ngay, công cụ phái sinh ...
- + Tư vấn kinh doanh, mua bán, sáp nhập.

- Nghiệp vụ ngân hàng đầu tư :

- + Bảo lãnh phát hành chứng khoán,
- + Mua bán trên thị trường chứng khoán
- + Đầu tư trực tiếp
- + Quản lý quỹ
- + Môi giới chứng khoán
- + Tư vấn phát hành

- Dịch vụ tài chính :

- + Bảo hiểm

- + Bao thanh toán
- + Kinh doanh bất động sản
- + Cho thuê tài chính

### **3.2.3. Chiến lược phân khúc thị trường**

Ngoài những thị trường truyền thống, BIDV cần tập trung vào những thị trường được đánh giá là sẽ có tốc độ phát triển cao tại Việt Nam trong thời gian 05 – 10 năm tới.

#### **3.2.3.1. Tập trung vào thị trường bán lẻ, phục vụ khách hàng cá nhân, tiêu dùng và doanh nghiệp vừa và nhỏ**

Xu hướng thế giới ngày nay tại các nước có nền kinh tế mới nổi, ngân hàng nào nắm bắt được cơ hội mở rộng việc cung cấp dịch vụ ngân hàng bán lẻ cho một số lượng khổng lồ dân cư đang “đói” các dịch vụ tài chính, sẽ trở thành những gã khổng lồ toàn cầu trong tương lai.” Họ đang có nhu rất lớn các sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ như các khoản vay mua xe hơi, tài khoản vãng lai, cho vay có đảm bảo... Một số nước có nền kinh tế mới nổi điển hình : Brazil, Nga, Ấn Độ, Trung Quốc ( gọi là nhóm BRIC), các khoản vay cá nhân cho việc mua nhà, xe và các chi tiêu cá nhân khác đã tăng lên 3 lần trong giai đoạn 2001-2005 ( từ 145 tỷ USD lên 477 tỷ USD). Tuy nhiên con số này vẫn còn là rất thấp so với Đức, nơi tổng các khoản vay lên tới 1700 tỷ USD năm 2005. Tại nhóm BRIC, dịch vụ cung cấp các khoản vay nhỏ lẻ có tốc độ gia tăng trung bình 40% trong giai đoạn 2001-2005 và có thể đạt đến con số 1800 tỷ USD vào năm 2009 với tỷ lệ tăng trưởng trung bình là 20%-30%. Các yếu tố quyết định đảm bảo cho sự tăng trưởng không ngừng của thị trường bán lẻ tại các nước có nền kinh tế mới nổi là sự tăng trưởng liên tục của nền kinh tế, cùng với đó là sự cải thiện của môi trường luật pháp, hạ tầng tài chính. (web : [www.bidv.com.vn](http://www.bidv.com.vn) )

Thị trường bán lẻ sẽ có sự cạnh tranh gay gắt của các tập đoàn tài chính hàng đầu trên thế giới. Khả năng cung cấp các dịch vụ tài chính phức tạp, tinh vi hơn cho khách hàng, đặc biệt là tại các nền kinh tế mới nổi không phải là việc dễ dàng. Thực tế cho thấy, có rất nhiều ngân hàng nội địa thiếu chuyên môn và kiến thức về sản phẩm để cung cấp các dịch vụ tài chính đang có nhu cầu ngày một gia tăng này. Cùng với sự tăng trưởng chậm của các nền kinh tế phát triển, sự bùng nổ của các nền kinh tế mới đang ngày càng có sức hút mạnh mẽ đối với các ngân hàng giữ vai trò chủ đạo trong cuộc chơi toàn cầu. Trong tương lai, bán lẻ sẽ là mặt trận của việc

mở rộng xuyên biên giới cả ở những thị trường đã phát triển cũng như các thị trường mới nổi. Hầu hết các ngân hàng nhận thức được là thị trường bán lẻ, mang lại nguồn doanh thu cao, chắc chắn, ít rủi ro. Bên cạnh đó, nó mang lại cơ hội đa dạng hoá các sản phẩm và dịch vụ phi ngân hàng, cơ hội mua bán chéo (cross-sold) với cá nhân và doanh nghiệp nhỏ.

Thị trường bán lẻ ở Việt Nam, nằm trong xu hướng chung của toàn cầu, và cùng với những tình hình trong nước như : i) Tốc độ phát triển kinh tế cao và ổn định trong hơn 10 năm qua làm cho dân chúng trở nên giàu có hơn, ii) Dân số đông (trên 83 triệu dân) và phân đông là dân số trẻ iii) Sự bùng nổ của các phương tiện thông tin làm cho việc liên hệ, kết nối lan truyền phương thức giao dịch tài chính của người dân bị ảnh hưởng mạnh mẽ từ các nước phát triển, và iv) Sự thông thoáng, minh bạch của cơ chế chính sách cũng góp phần làm cho người dân mạnh dạn giao dịch tài sản của mình qua các trung gian tài chính, các nguyên nhân này cơ bản đã làm cho thị trường bán lẻ dịch vụ tài chính ngân hàng ngày càng phát triển. Ngoài ra thì tốc độ phát triển rất nhanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đến 31/12/2004 ở Việt Nam có khoảng 76.000 doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong đó mức phổ biến (92%) là có mức vốn dưới 5 tỷ đồng và chủ yếu là doanh nghiệp gia đình cũng được xem là đối tượng của thị trường bán lẻ. (web : gso.org.vn).

Đánh giá hoạt động của BIDV hiện nay cho thấy BIDV chưa thực sự là ngân hàng bán lẻ, vì : i) Tổng số tài khoản cá nhân khoảng 1.5 triệu; ii) trên 50% dư nợ của BIDV là dành cho các doanh nghiệp Nhà Nước; và iii) BIDV chưa có nhiều kinh nghiệm trên thị trường bán lẻ : một số sản phẩm của thị trường bán lẻ như thẻ, cho vay nhà ở, ô tô, tiêu dùng ... chỉ mới xuất hiện gần đây trong các dòng sản phẩm của BIDV. Tuy nhiên thì BIDV có một lợi thế là mạng lưới khá rộng và bao trùm cả nước, đứng vị trí thứ 2, sau Agribank và hệ thống mạng máy tính hiện đại có thể dễ dàng triển khai các sản phẩm bán lẻ.

### **3.2.3.2. Tập trung khai thác thị trường ngân hàng đầu tư**

Nghiệp vụ ngân hàng đầu tư là hoạt động đầu tư trực tiếp vào các doanh nghiệp hoặc gián tiếp thông qua thị trường chứng khoán. Những TĐ TC – NH trên thế giới xem hoạt động đầu tư là những nghiệp vụ chính của tập đoàn.

*Đầu tư trực tiếp*, trong những năm gần đây các tập đoàn tài chính ngân hàng và tập đoàn công nghiệp thường có sự tham gia vốn qua lại lẫn nhau. Về phía ngân hàng không đơn thuần là tìm kiếm lợi nhuận mà còn là sự liên kết để mở rộng thị

trường và khai thác công nghệ thông tin và sự liên kết này cũng tạo nên thế phát triển bền vững trước sức ép cạnh tranh gia tăng dẫn đến sự đổ vỡ phá sản tăng cao trên toàn cầu. Thông thường thì TD TC – NH sẽ là một trong những cổ đông hàng đầu của các tập đoàn công nghiệp, do đó sẽ có cơ hội tiếp cận nắm bắt thông tin và mở rộng nền khách hàng.

*Đầu tư tư gián tiếp*, đầu tư mua bán chứng khoán trên thị trường vốn, mục đích là tìm kiếm lợi nhuận. Ngoài ra một số dịch vụ liên quan đến hoạt động đầu tư như ủy thác đầu tư, tư vấn, bảo lãnh phát hành... cũng là những nghiệp vụ béo bở cho nghiệp vụ đầu tư. Tuy nhiên để cho nghiệp vụ ngân hàng đầu tư hoạt động có hiệu quả thì việc mua bán chứng khoán trên thị trường diễn ra thuận lợi, thị trường phải cung cấp cho nhà đầu tư một cơ chế giao dịch thuận tiện, an toàn, công khai, công bằng và minh bạch, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp cho nhà đầu tư.

Phân tích mô hình tập đoàn Sumitomo Mitsui Financial Group trong chương I, ngân hàng mẹ là Sumitomo Mitsui Bank Corporation tham gia 2% vốn cổ phần và do vậy là một trong những cổ đông chính trong tập đoàn Fuji Photo Film Co.,Ltd; tham gia 2.1% vốn cổ phần và cũng là những cổ đông chính của tập đoàn Mitsui Real Estate; và tham gia 1.6% vốn cổ phần và cũng là một trong những cổ đông chính của tập đoàn Toshiba. Còn đối với tập đoàn Bank of American thì 29% doanh thu và 26% lợi nhuận ròng của tập đoàn là do các hoạt động đầu tư và các nghiệp vụ ủy thác đầu tư.

Nghiệp vụ đầu tư của ngân hàng tương đối mới mẻ đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam, nguyên nhân chính là Việt Nam chưa có một thị trường chứng khoán hiệu quả, bên cạnh đó sự độc quyền của Nhà nước trong các lĩnh vực then chốt của nền kinh tế làm cho các ngân hàng không có cơ hội để đầu tư. Trong thời gian tới khi mà chủ trương cổ phần hóa các tổng công ty Nhà nước được thực hiện, thị trường chứng khoán hoạt động hiệu quả hơn thì thị trường đầu tư cũng trở nên béo bở đối với các ngân hàng.

Tình hình hoạt động đầu tư của BIDV :

**Bảng 14 : Tình hình hoạt động đầu tư của BIDV**

Đơn vị : tỷ đồng

NỘI DUNG	2005	2004
Đầu tư góp vốn	518	365

Đầu tư vào chứng khoán	11.951	9.312
- Cổ phiếu	14	9
- Trái phiếu	11.937	9.312
Thu nhập từ hoạt động đầu tư	624	597
% trong tổng thu nhập	15%	21%

Nguồn : Báo cáo thường niên 2005 của BIDV

*Đầu tư vào trái phiếu là đầu tư vào trái phiếu Chính phủ, trái phiếu đô thị của UBND TP.HCM, TP.Hà Nội, tín phiếu kho bạc và các trái phiếu của các tổng công ty Nhà nước.*

Thu nhập từ hoạt động đầu tư là có ý nghĩa, chiếm một tỷ lệ tương đối lớn, tuy nhiên thì thu nhập chủ yếu mang lại từ đầu tư vào trái phiếu là chủ yếu, còn cổ phiếu thì hầu như không đáng kể. BIDV cũng đã ý thức được việc đầu tư góp vốn, giá trị đầu tư 2005 tăng 42% so với năm 2004, trong đó thì đầu tư vào liên doanh (chiếm từ 50% quyền sở hữu trở lên) chiếm 81%, gồm 04 pháp nhân. Đầu tư liên kết (chiếm nhỏ hơn 50% quyền sở hữu) chiếm 3.8% và đầu tư thông thường chiếm 15.2%, (chủ yếu là tìm kiếm lợi nhuận), tăng gần 3 lần so với 2004. Nhìn chung thì BIDV đã ý thức được nghiệp vụ đầu tư, tuy nhiên thì mức đầu tư chưa tương xứng với khả năng của BIDV, chỉ chiếm 0.42% tổng tài sản của BIDV.

### **3.2.3.3. BIDV cần có chiến lược phát triển các hoạt động ra bên ngoài**

Hội nhập kinh tế ngày càng diễn ra sâu, rộng. Các doanh nghiệp trong nước ngày càng bị lệ thuộc vào các thị trường lớn trên thế giới trong quá trình phát triển của mình và từ đó luôn đòi hỏi những ngân hàng có khả năng hoạt động quốc tế. Một số khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ là khách hàng mục tiêu của BIDV dần lớn lên và cũng có khuynh hướng tìm ra những thị trường lớn hơn và đòi hỏi những ngân hàng có đủ khả năng tư vấn về các nghiệp vụ ngân hàng quốc tế. Các khách hàng lớn, khách hàng là định chế tài chính luôn kiếm tiền hoặc phòng ngừa rủi ro trên các thị trường quốc tế. Mặt khác thì khi tiếp cận được với những thị trường tài chính quốc tế là các cơ hội để tiếp cận được với công nghệ ngân hàng tiên tiến của thế giới.

Trong thời gian khoảng 05 năm tới với năng lực tài chính cũng như con người BIDV cần có những bước chuẩn bị để mở chi nhánh tại thị trường khu vực sau năm



2010. Từ sau thời gian này, khi mà các rào cản đã được dỡ bỏ hoàn toàn, năng lực cạnh tranh của BIDV tăng lên thì BIDV cũng chuẩn bị những bước đi khoảng thời gian từ 2015 – 2020 có thể mở chi nhánh hoặc liên doanh với đối tác nước ngoài tại các thị trường lớn như Hồng Kông, Nhật bản, Châu Âu và Mỹ.

Thương hiệu của một tập đoàn tài chính luôn gắn với mạng lưới hoạt động nói chung cũng như là sự có mặt của tập đoàn tại các thị trường lớn trên thế giới. Cơ hội để tiếp cận với thị trường nước ngoài phụ thuộc rất lớn vào cỗ đông chiến lược là tập đoàn tài chính nước ngoài. Do đó Mạng lưới – Cỗ đông chiến lược – Thương hiệu là nguồn gốc sức mạnh hệ thống của tập đoàn.

### **3.3. XÂY DỰNG HỆ THỐNG VÀ MẠNG LƯỚI**

Hệ thống bao gồm ngân hàng đóng vai trò trung tâm (ngân hàng bao gồm hội sở chính và mạng lưới các chi nhánh giao dịch trực tiếp và các trạm giao dịch tự động) và xung quanh là các công ty con và công ty liên kết. Mạng lưới là một hệ thống phân phối, tiếp thị, xử lý các giao dịch của tập đoàn. Như đã phân tích trong chương I, các TĐ TC – NH có mạng lưới rất rộng xét về mặt địa lý, bao gồm cả trong nước và ngoài nước và với số lượng rất lớn các chi nhánh, các trạm giao dịch tự động ứng dụng công nghệ mạng (hệ thống ATM, POS, ALM, internet, mobile banking, homebanking ...) để phân phối các sản phẩm ngân hàng và các công ty (công ty thành viên và công ty liên kết).

*Hội sở chính*, các ngân hàng hiện đại và thành công trên thế giới hiện nay có xu hướng tập trung hóa, nghĩa là củng cố thành lập một hội sở chính vững mạnh, đặc biệt khi thông tin được minh bạch và việc trao đổi thông tin diễn ra dễ dàng hơn và với tốc độ cao hơn. Hội sở chính kiểm soát các sản phẩm cho từng nhóm khách hàng mục tiêu thông qua các kênh phân phối.

*Chi nhánh*, chức năng chính là marketing và phân phối các sản phẩm cho hội sở chính. Thông thường thì chi nhánh được phân bố theo giới hạn địa lý để phục vụ từng nhóm khách hàng mục tiêu. Chức năng của chi nhánh phụ thuộc vào nhóm khách hàng mục tiêu mà hội sở chính kỳ vọng, có thể chia chi nhánh 03 loại : i) Chi nhánh bán buôn; ii) Chi nhánh bán lẻ; và iii) Chi nhánh hỗn hợp. Một phân loại nữa về chi nhánh là chi nhánh giao dịch tại quầy có các giao dịch viên phục vụ và giao dịch tự động thông qua các thiết bị công nghệ thông tin. Dưới tác động của việc ứng dụng công nghệ thông tin và xu hướng chung là các ngân hàng hướng tới việc bán

lẽ và tiết giảm chi phí nhân viên nên mạng lưới giao dịch tự động sẽ phát triển rất nhanh trong thời gian tới .

BIDV hiện nay là một tổ chức gồm 82 chi nhánh lớn và 03 sở giao dịch, các chi nhánh được bố trí ở tại tất cả các tỉnh, thành phố trên cả nước có nhiều thẩm quyền và một Hội sở chính tương đối yếu, các chi nhánh hiện tại như là các ngân hàng nhỏ trong ngân hàng và việc các chi nhánh cạnh tranh với nhau để giành khách hàng là điều khó tránh khỏi và cũng là điều bất hợp lý, Do đó cần thay đổi chức năng của chi nhánh sao cho các chi nhánh được coi như một kênh phân phối và bán hàng cho hội sở chính, Hội sở chính vì vậy trở nên lớn hơn, trực tiếp kinh doanh một số hoạt động chiến lược như kinh doanh tiền tệ, kinh doanh trên thị trường vốn, tín dụng, tài trợ thương mại ...Các chi nhánh thì thu nhỏ lại cả về chức năng nhiệm vụ và quy mô. Về mặt chiến lược thì BIDV cần chú trọng cho ngân hàng bán lẻ, do đó mạng lưới cần phải được mở rộng hơn, dưới các chi nhánh chính cần xây dựng các chi nhánh phụ nhắm tới từng nhóm khách hàng, trên cơ sở đó để giao chức năng, nhiệm vụ cho các chi nhánh phụ (Ví dụ : mở các quỹ tiết kiệm để huy động vốn đối với khu vực dân cư giàu có, hoặc mở các phòng giao dịch tại khu vực đông dân cư để vừa huy động vừa cho vay nhỏ lẻ dân cư ...), ngoài ra thì phải đặc biệt chú trọng đến việc phát triển các trạm giao dịch tự động như (ATM, POS, ALM, internetbanking, mobilebanking, homebanking ...) mà ngay nay trở thành một xu hướng tất yếu của các ngân hàng hiện đại trên thế giới để khai thác dịch vụ bán lẻ.

*Nhóm các công ty*, cần chuyển các công ty con hoạt động theo pháp nhân là công ty TNHH sang công ty cổ phần để có khả năng huy động được vốn trong công chúng và ngân hàng chỉ nắm cổ phần chi phối, thay vì nắm 100% như hiện nay (ngân hàng nắm cổ phần chi phối), các công ty con trong thời gian đầu (khoảng 05 năm) khi mức độ tập trung vốn của hệ thống còn thấp thì chỉ nên chuyên hoạt động trong lĩnh vực tài chính và ngân hàng (chứng khoán, bảo hiểm, thuê tài chính, quản lý và khai thác tài sản...); đối với các công ty liên kết có thể mở rộng sang những lĩnh vực liên quan trực tiếp đến hoạt động tài chính – ngân hàng như nghiên cứu, tư vấn, công nghệ thông tin, bất động sản... Nhóm các công ty cùng với ngân hàng tạo ra tập hợp các sản phẩm tài chính, bất động sản, công nghệ ... để phục vụ trọn gói cho khách hàng ngày càng có nhu cầu cao và phức tạp.

### **3.4.XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ RỦI RO**

Quá trình hội nhập kinh tế và tiến bộ của công nghệ thông tin đã tạo ra những cơ hội lớn cho hoạt động tài chính, tuy nhiên thì rủi ro luôn đi kèm, không chỉ gia tăng về số lượng mà còn phát triển đa dạng và phức tạp, do đó nhận dạng, đo lường và kiểm soát rủi ro đã trở nên cực kỳ quan trọng trong quản trị của ngân hàng đóng vai công ty mẹ trong tập đoàn.

Quản trị rủi ro bao gồm 03 bước : i) Nhận dạng rủi ro và những chính sách áp dụng ; ii) Đưa ra những hướng dẫn cho toàn bộ các thành viên trong hệ thống ; và iii) Kiểm soát việc thực hiện .

*Các loại rủi ro chính như sau :*

- Rủi ro tín dụng
- Rủi ro thị trường
- Rủi ro thanh khoản
- Rủi ro hoạt động ( rủi ro tác nghiệp và rủi ro hệ thống )

*Các bộ phận tham gia vào hệ thống quản lý rủi ro :*

- Hội đồng quản lý tài sản :
- Hội đồng quản lý rủi ro :
- Hội đồng tín dụng :
- Theo thông lệ, quy trình tác nghiệp cần phải tác bạch được 3 chức năng : kinh doanh (Front Office), quản lý rủi ro (Middle Office) và Tác nghiệp (Back Office).

Các khối kinh doanh ( Front Office ) bao gồm : Khối ngân hàng bán buôn, khối ba lẻ và mạng lưới, khối nguồn vốn và kinh doanh vốn. Các khối Front Office hoạt động trên nguyên tắc cơ bản là giao dịch thương lượng với khách hàng nhưng không thể nhập dữ liệu vào hệ thống.

Khối Middle Office có chức năng quản lý rủi ro tham gia trong quá trình xử lý giao dịch, có nghĩa là khi một giao dịch phải được khối Middle Office chấp thuận thì mới được chuyển đến bộ phận phê duyệt thực hiện.

Khối Back Office : Khối tác nghiệp hoạt động trên nguyên tắc cơ bản là không liên hệ với khách hàng và có nhiệm vụ nhập dữ liệu vào tài khoản ( trả tiền, nhận tiền và chuyển tiền) .

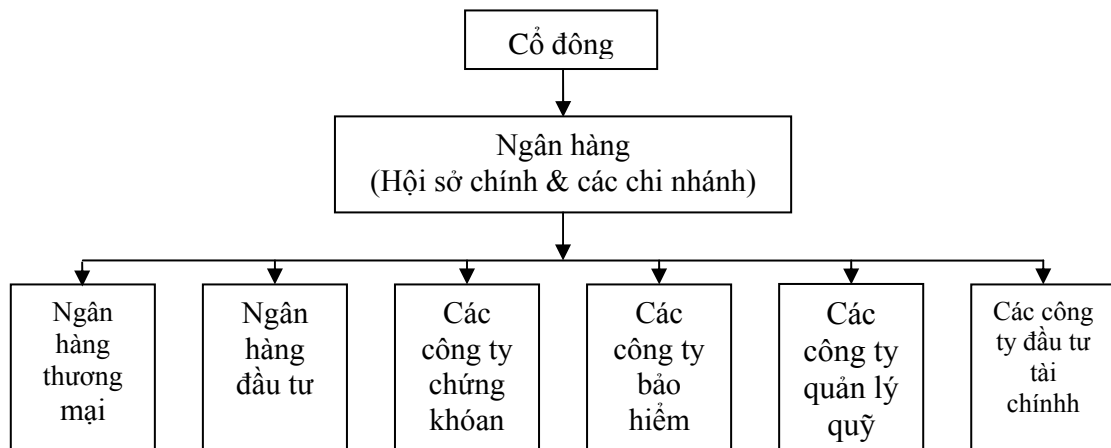
Việc phân biệt thành 03 bộ phận : Kinh doanh (Front Office), quản lý rủi ro (Middle Office) và Tác nghiệp (Back Office) là xuất phát từ thông lệ quốc tế tốt

nhất về các quy trình nghiệp vụ để đưa ra mô hình tổ chức nhằm đáp ứng yêu cầu về quản trị rủi ro

### 3.5. MÔ HÌNH TỔ CHỨC

#### 3.5.1. Tổ chức hệ thống

Tổ chức hệ thống BIDV nên dựa trên nền tảng mô hình công ty mẹ – công ty con, trong đó ngân hàng mẹ là hội sở chính của BIDV hiện nay và 85 chi nhánh trực thuộc hội sở chính; các công ty con chỉ nên hoạt động trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng vì : i) Năng lực tài chính của BIDV thấp, ii) Trình độ tổ chức và kiểm soát hoạt động ngân hàng theo mô hình TD TC – NH ở Việt Nam là còn hạn chế, nếu xảy ra rủi ro sẽ ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế, iii) Hạn chế sự độc quyền của các TD TC – NH, và iv) Mô hình TD TC – NH của Mỹ chỉ hoạt động trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng đang là mô hình hoạt động có hiệu quả nhất so với các mô hình TD TC – NH khác trên thế giới. Hệ thống BIDV được minh họa theo sơ đồ sau :



Sơ đồ 13 : Mô hình tổ chức hệ thống BIDV

#### 3.5.2. Cấu trúc tổ chức của ngân hàng mẹ

Đánh giá hoạt động của BIDV nói chung và cấu trúc tổ chức của BIDV nói riêng đang dần hướng theo thông lệ chuẩn mực của một ngân hàng hiện đại, nhưng vẫn cho rằng cấu trúc tổ chức hiện tại của BIDV còn có những hạn chế cần khắc phục:

*Thứ nhất* : Các chi nhánh đang có chức năng nhiệm vụ, phạm vi hoạt động và thẩm quyền rất lớn. BIDV hiện nay là một tổ chức gồm các chi nhánh lớn có nhiều thẩm quyền trên khắp đất nước và một Hội sở chính tương đối yếu, *cụ thể* : i) Các chi nhánh có quá nhiều nhân viên, ii) Có toàn bộ bộ phận hỗ trợ kinh doanh như kế

t toán, tổ chức cán bộ, công nghệ thông tin, các bộ phận hỗ trợ này cần tập trung tại hội sở chính và iii) Kinh doanh một số lĩnh vực thuộc hội sở chính như kinh doanh tiền tệ, kinh doanh trên thị trường vốn . Do vậy, các chi nhánh hiện tại như là các ngân hàng nhỏ trong một ngân hàng, làm cho tính hệ thống bị suy giảm. Các ngân hàng hiện đại và thành công trên thế giới hiện nay có xu hướng tập trung hóa, nghĩa là củng cố thành lập một Hội sở chính vững mạnh, đặc biệt khi thông tin được minh bạch và việc trao đổi thông tin diễn ra dễ dàng hơn và với tốc độ cao hơn. Hội sở chính kiểm soát các sản phẩm cho từng nhóm khách hàng mục tiêu thông qua các kênh phân phối. Ở đây, các chi nhánh được coi như một kênh phân phối và bán hàng cho Hội sở chính.

*Thứ hai:* Các nghiệp vụ kinh doanh đang áp dụng mô hình quy trình nghiệp vụ khép kín, làm kinh doanh đồng thời với thực hiện chức năng quản lý rủi ro. Theo thông lệ, quy trình tác nghiệp cần phải tác bạch được 3 chức năng: kinh doanh (Front Office), quản lý rủi ro (Middle Office) và Tác nghiệp (Back Office). Mặc dù có bộ phận quản lý rủi ro nhưng lại đứng ngoài quy trình, tức là các nguyên tắc, chính sách quản lý rủi ro và thực hiện chức năng giám sát sau khi nghiệp vụ đã thực sự phát sinh. Theo chuẩn mực, chức năng quản lý rủi ro phải được nằm trong các quy trình nghiệp vụ, quản lý rủi ro sẽ là nơi phê duyệt trước khi nghiệp vụ kinh doanh thực sự tiến hành chứ không phải đứng ngoài quy trình thực hiện chức năng giám sát sau khi nghiệp vụ đã thực sự phát sinh.

*Thứ ba :* Hoạt động tín dụng hiện tại có nhiều đầu mối liên quan và chỉ đạo công tín dụng: Ban tín dụng, Thẩm định, Quản lý tín dụng, Quản lý rủi ro và kế toán, thanh toán tuy nhiên thiếu tính phối hợp chỉ đạo một cách hợp lý và không phân tách trách nhiệm đầy đủ giữa bộ phận kinh doanh trực tiếp, quản lý rủi ro tín dụng và tác nghiệp. Vai trò của Ban tín dụng hiện tại chưa rõ ràng, hoạt động của Ban tín dụng là sự pha trộn giữa chức năng kinh doanh - thể hiện qua việc phối hợp các hoạt động marketing với các doanh nghiệp lớn và chức năng quản lý rủi ro tín dụng - thể hiện qua việc rà soát độc lập các đề xuất tín dụng do chi nhánh trình lên.

*Thứ tư :* BIDV không có ai quản lý tất cả các sản phẩm và không có ai chịu trách nhiệm về quản lý các sản phẩm cụ thể (theo đúng nghĩa sản phẩm và quản lý sản phẩm).

### ***Yêu cầu về cấu trúc tổ chức***

Trên cơ sở đánh giá thực trạng cấu trúc tổ chức của BIDV, so sánh với những thông lệ tốt nhất và căn cứ vào chiến lược kinh doanh của Ngân hàng trong những năm tới, cấu trúc tổ chức của BIDV cần đáp ứng được các yêu cầu sau:

*Tập trung vào khách hàng* : Nhu cầu khách hàng là tín hiệu cho việc hoạch định chính sách và hoạt động của ngân hàng. Điều này sẽ khiến ngân hàng tập trung hơn vào khách hàng bởi khách hàng luôn luôn đóng vai trò quan trọng nhất trong một ngân hàng.

*Tập trung vào sản phẩm* : Tổ chức cần tập trung hơn vào sản phẩm/nhóm sản phẩm. Nền tảng của đề xuất của mô hình tổ chức mới là mỗi sản phẩm/nhóm sản phẩm được quản lý một cách chủ động bởi một phòng/ban và phòng/ban này chịu trách nhiệm về khả năng sinh lời và sự phát triển của riêng sản phẩm hay nhóm sản phẩm đó.

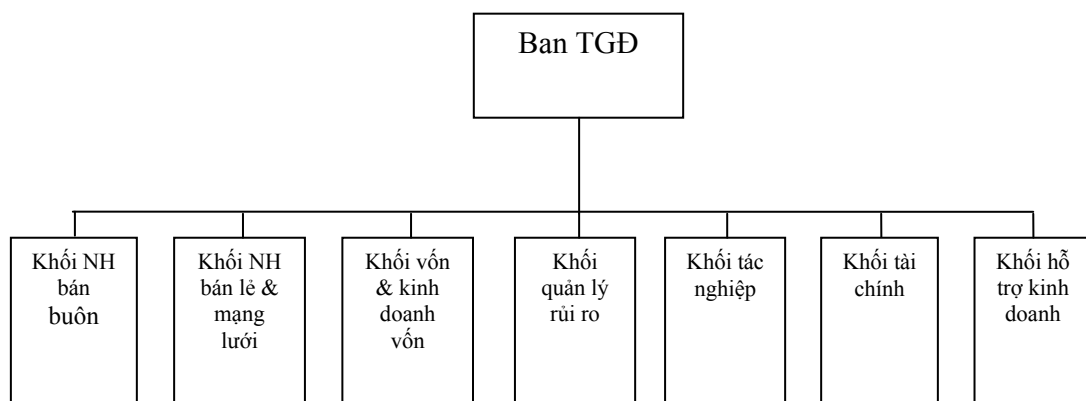
*Hội đồng quản trị*: Tăng thẩm quyền và trách nhiệm của Hội đồng quản trị, Hội đồng quản trị phải là người lãnh đạo thực quyền của Ngân hàng.

*Đơn giản, rõ ràng về trách nhiệm*: Sơ đồ tổ chức, tổ chức phải rõ ràng và mọi người đều thấy rõ ai báo cáo cho ai và ai chịu trách nhiệm về cái gì và không có nhiều báo cáo cho một người.

*Mỗi người là một trung tâm lợi nhuận*: Đưa trách nhiệm xuống các cấp thấp hơn trong ngân hàng và mỗi nhân viên trong ngân hàng sẽ làm việc cho một trung tâm lợi nhuận nên họ có thể thực sự tạo ra sự khác biệt và từ đó có các khoản thu nhập thông qua một cơ chế thưởng.

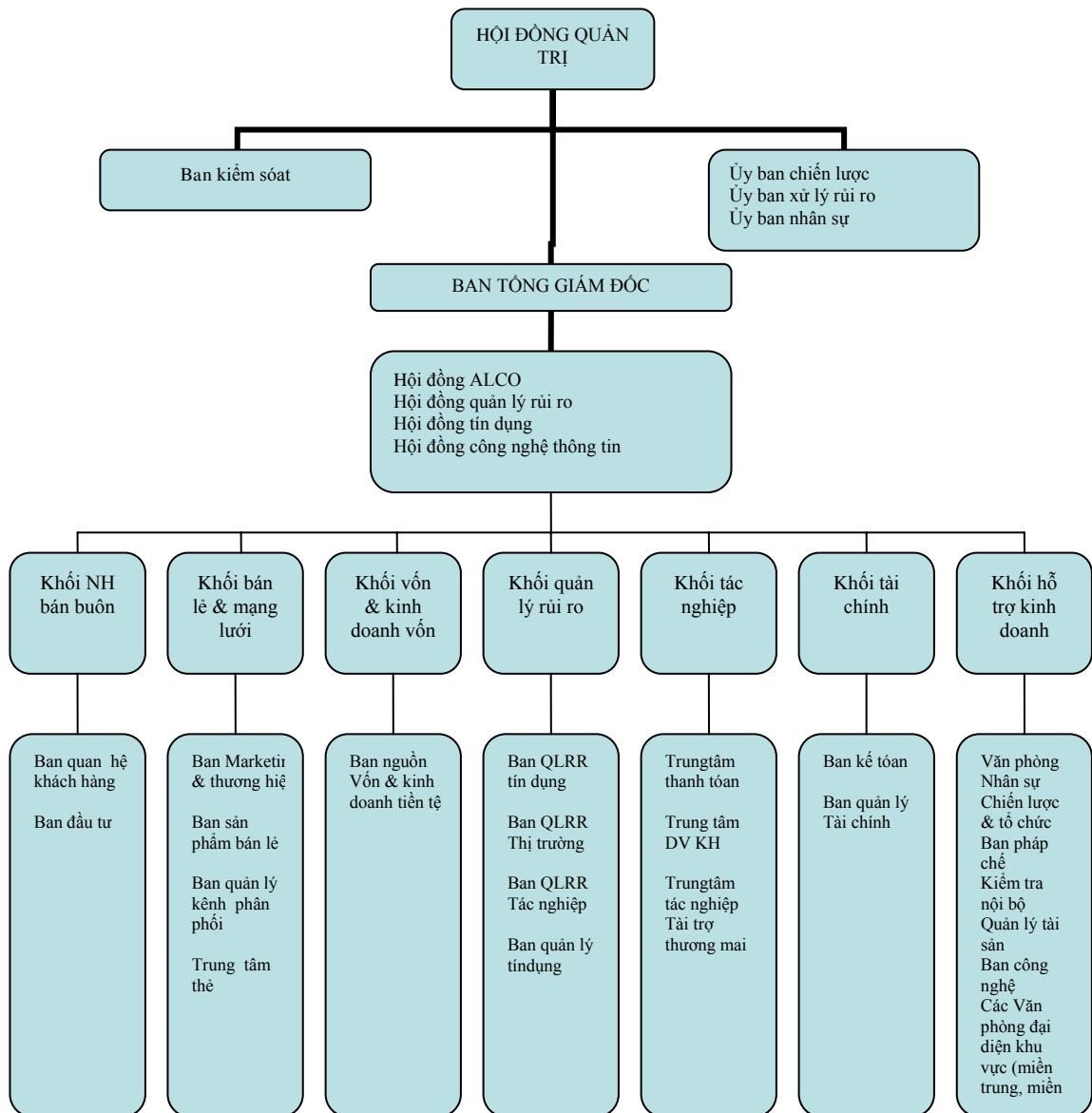
*Đáp ứng được yêu cầu quản trị rủi ro mọi hoạt động Ngân hàng*.

Từ đó thiết kế về tổ chức của ngân hàng mẹ của BIDV cần dựa trên 7 trụ cột, là 7 khối chức năng như sau



**Sơ đồ 14 : Các khối chức năng của ngân hàng mẹ**

Dựa trên nền tảng của các khối chức năng thì cấu trúc tổ chức của ngân hàng mẹ của BIDV như sau :



**Sơ đồ 15 : Cấu trúc tổ chức của ngân hàng mẹ**

### ***Chức năng nhiệm vụ các bộ phận***

#### ***Hội đồng quản trị và các ủy ban trực thuộc :***

HĐQT có khoảng 5 -11 thành viên, trong đó có ½ số thành viên HĐQT là thành viên không điều hành để bảo đảm tính độc lập trong quá trình ra quyết định, cũng như tránh đi mâu thuẫn tiềm tàng về lợi ích của các bên liên quan (lợi ích của người gửi tiền & cổ đông; lợi ích của cổ đông & người làm thuê ...) có thể xảy ra trong quá trình hoạt động. HĐQT sẽ hoạt động thường xuyên, cụ thể và thực quyền hơn.

Ban kiểm soát : Được quyền kiểm soát và yêu cầu báo cáo trực tiếp (không thông qua bất cứ cấp nào) lên cấp cao nhất của ngân hàng tất cả những gian lận trong hoạt động ngân hàng.

Ủy ban chiến lược tập đoàn : Lập các chiến lược, chiến thuật, kế hoạch dài hạn, trung hạn cho tập đoàn, bao gồm ngân hàng và các công ty con; rà soát việc thực hiện.

Ủy ban xử lý rủi ro : i) Xem xét và quyết định các đề xuất xử lý nợ và rủi ro thị trường của ban tổng giám đốc; phê duyệt các chính sách rủi ro tín dụng, thị trường và tác nghiệp chung của ngân hàng và tập đoàn; ii) Phê duyệt những mức độ sai biệt có thể chấp nhận được so với chính sách, mức độ tập trung rủi ro và đa dạng hóa; iii) Rà soát các báo cáo rủi ro và kết quả tài chính, quyết định những thay đổi trong chiến lược rủi ro; iv) Xác định mức độ an toàn vốn tổng thể của ngân hàng trong mối quan hệ với những rủi ro gặp phải trong toàn bộ ngân hàng; và v) Giám sát và phê duyệt các khoản dự phòng tín dụng của ngân hàng.

Ủy ban nhân sự : i) Xây dựng các tiêu chuẩn các chức danh của thành viên HĐQT; ban tổng giám đốc và giám đốc các tại ban hội sở chính và giám đốc các chi nhánh; và ii) Đề cử nhân sự vào HĐQT để các cổ đông phê duyệt và nhân sự ban tổng giám đốc để HĐQT phê duyệt.

*Ban tổng giám đốc và các hội đồng trực thuộc :*

Ban tổng giám đốc : i) Chịu trách nhiệm điều hành hoạt động hàng ngày của ngân hàng; và ii) Tổng giám đốc là người đứng đầu và 07 phóng tổng giám đốc phụ trách 07 khối.

Hội đồng quản lý tài sản (ALCO) : phê duyệt tất cả các chính sách và giới hạn liên quan đến hệ số an toàn vốn, huy động vốn, thanh khoản, các trạng thái thị trường mở và cơ cấu bảng cân đối kế toán.

Hội đồng quản lý rủi ro : i) Thiết lập và giám sát tất cả các đơn vị có thẩm quyền tự quyết trong ngân hàng và các công ty con trong việc phê duyệt hạn mức đối với rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro tác nghiệp; ii) Đề xuất các chính sách về rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro tác nghiệp của ngân hàng và các công ty con; và iii) Giám sát chất lượng và kết cấu danh mục cho vay và gắn danh mục cho vay và đầu tư với các quyết định do Hội đồng quản lý tài sản đưa ra về hệ số an toàn vốn, huy động vốn, thanh khoản, các trạng thái thị trường mở, và cơ cấu bảng cân đối kế toán.



Hội đồng tín dụng : Đưa ra tất cả các quyết định về hạn mức tín dụng. Hội đồng tín dụng có thể trao một số thẩm quyền cho khối quản lý rủi ro và khối quản lý rủi ro có thể trao một số thẩm quyền cho các phòng ban của mình và khối bán lẻ và mạng lưới (hạn mức cho chi nhánh)

Hội đồng công nghệ thông tin : Trình lên ban tổng giám đốc để phê duyệt i) Chiến lược công nghệ thông tin và các nội dung chiến lược (bao gồm kế hoạch ngân sách dành cho đầu tư để trình hội đồng quản trị); ii) Các chương trình ứng dụng kinh doanh và kiến trúc cơ sở hạ tầng của ngân hàng; iii) Chính sách bảo mật; iv) Giám sát và xử lý các hàng vi vi phạm các tiêu chuẩn; và v) Mua sắm các chương trình ứng dụng và cơ sở hạ tầng mới.

*Khối ngân hàng bán buôn :*

Ban quan hệ khách hàng :

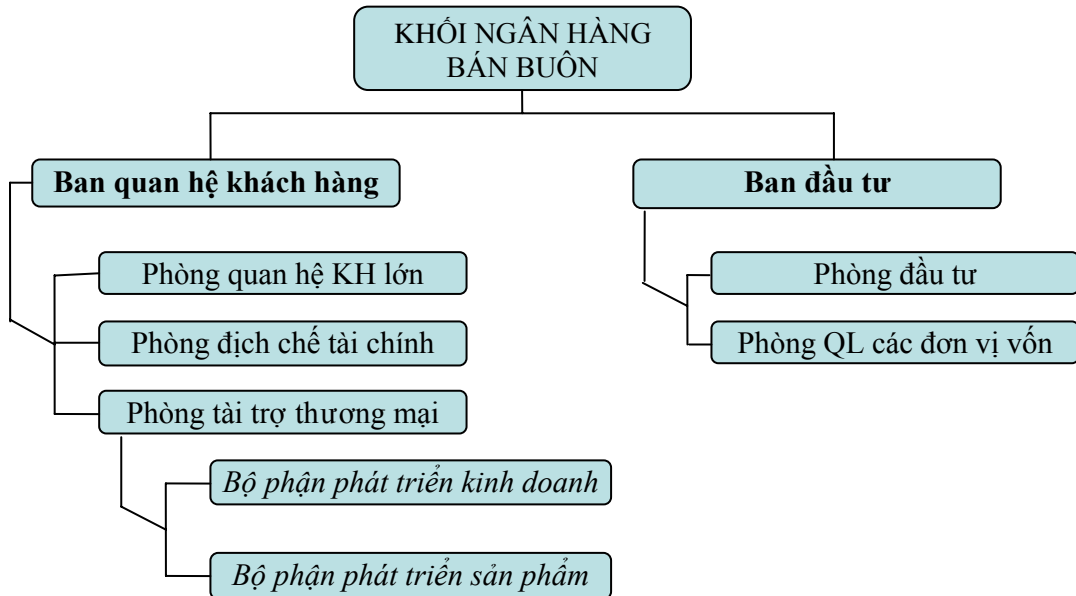
- Phòng quan hệ các khách hàng lớn: quản lý các khách hàng lớn là các tập đoàn, tổng công ty nhà nước, các doanh nghiệp có quy mô lớn. Chức năng nhiệm vụ gồm : i) Tiếp thị, quản lý, chăm sóc, duy trì và phát triển quan hệ của ngân hàng với khách hàng; ii) Đầu mối quan hệ, giới thiệu và bán các sản phẩm dịch vụ tài chính - ngân hàng; iii) Tư vấn hỗ trợ khách hàng; iv) Phối hợp với các khối và bộ phận liên quan : Quản lý rủi ro, Tác nghiệp, Vốn và kinh doanh vốn, Công ty chứng khoán, Bảo hiểm, Cho thuê tài chính để cung cấp các sản phẩm dịch vụ cho khách hàng; và v) Thu thập thông tin, phân tích, thẩm định và đề xuất tín dụng; thông báo cho khách hàng biết quyết định của ngân hàng; tiếp nhận và kiểm tra hồ sơ giải ngân và chuyển cho bộ phận quản trị tín dụng; kiểm tra giám sát quá trình sử dụng vốn vay; tài sản đảm bảo nợ vay; đôn đốc khách hàng trả nợ; đề xuất cơ cấu lại thời hạn trả nợ.

- Phòng quan hệ khách hàng định chế tài chính : quản lý toàn bộ khách hàng là định chế tài chính bao gồm cả định chế tài chính trong nước và ngoài nước. Chức năng nhiệm vụ gồm : i) Phát triển quan hệ hợp tác kinh doanh với các ngân hàng và định chế tài chính khác; ii) Lên kế hoạch kinh doanh hàng năm với từng đối tác; ii) Tiếp thị; iii) Đề xuất cấp hạn mức tín dụng; và iv) Theo dõi xử lý các vấn đề với các định chế .

- Phòng tài trợ thương mại : i) Phối hợp với các bộ phận liên quan để giới thiệu và bán các sản phẩm tài trợ thương mại cho khách hàng; và ii) Thực hiện nghiên cứu phát triển các sản phẩm tài trợ thương mại như L/C, bao thanh toán,

chiết khấu bộ chứng từ hàng xuất... dành cho các doanh nghiệp lớn và định chế tài chính.

Ban đầu tư : i) Quản lý phần vốn góp của BIDV vào các công ty con, liên doanh và công ty liên kết; và ii) Đề xuất các khoản đầu tư mới.



**Sơ đồ 16 : Mô hình tổ chức khối bán buôn**

*Khối ngân hàng bán lẻ và mạng lưới :*

Khối bán lẻ và mạng lưới chịu trách nhiệm marketing, phát triển và bán các sản phẩm ngân hàng chuẩn hóa cho các khách hàng lẻ. Khối này gồm các đơn vị:

Ban marketing và thương hiệu:

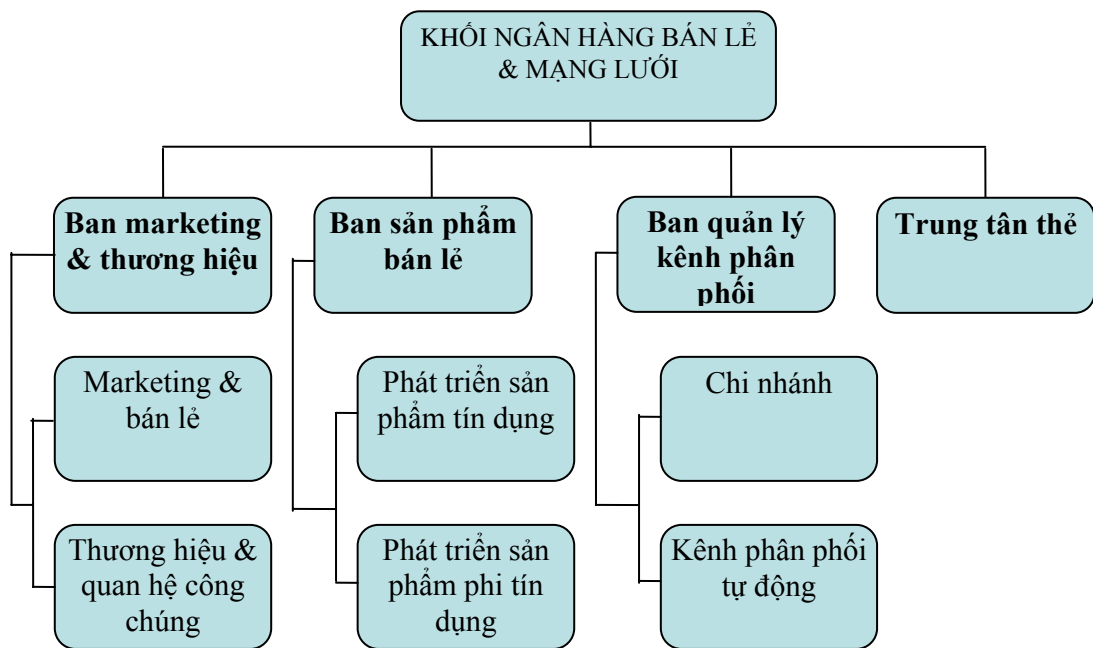
- Marketing cho các sản phẩm bán lẻ : chia ra theo thị trường phổ thông và các khách hàng VIP là các khách hàng có thu nhập cao hơn và nhu cầu chuyên biệt hơn.

- Thương hiệu và quan hệ công chúng : Chịu trách nhiệm về các hoạt động marketing chung cho ngân hàng bao gồm : quảng bá thương hiệu, quảng cáo , quan hệ công chúng ...

Ban sản phẩm bán lẻ : Vai trò của ban này là phát triển các sản phẩm để bán cho khách hàng thông qua mạng lưới phân phối. Vai trò các phòng trong ban này không chỉ là cung cấp các sản phẩm ngân hàng chuyên biệt mà còn phát triển các sản phẩm đó, quản lý, điều chỉnh và giám sát tình hình tăng trưởng và mức sinh lời của chúng. Ban sản phẩm bán lẻ gồm 02 phòng :

Phòng phát triển sản phẩm tín dụng : Các sản phẩm mà phòng này chịu trách nhiệm phát triển và quản lý là cho vay thế chấp, cho vay tiêu dùng, cho vay cá nhân, thẻ tín dụng, các sản phẩm cho vay thấu chi. Việc phát triển cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc phòng này phụ trách.

Phòng phát triển sản phẩm phi tín dụng : Chịu trách nhiệm phát triển và quản lý các sản phẩm tiền gửi, thanh toán, chuyển tiền, cho thuê kết sắt, quản lý tiền mặt, quản lý vốn lưu động... để bán cho khách hàng bán lẻ và chịu trách nhiệm về sự thành công, tính sinh lời của các sản phẩm này.



### Sơ đồ 17 : Mô hình tổ chức khối bán lẻ & mạng lưới

Ban quản lý kênh phân phối : Ban này quản lý các kênh phân phối khác nhau mà thông qua đó các sản phẩm bán lẻ của ngân hàng được bán cho khách hàng. Ban này chịu trách nhiệm quản lý và xây dựng cách thức mà sản phẩm bán lẻ của ngân hàng được bán nhằm tối đa hóa lợi ích của ngân hàng . Ban này được chia làm 02 phòng :

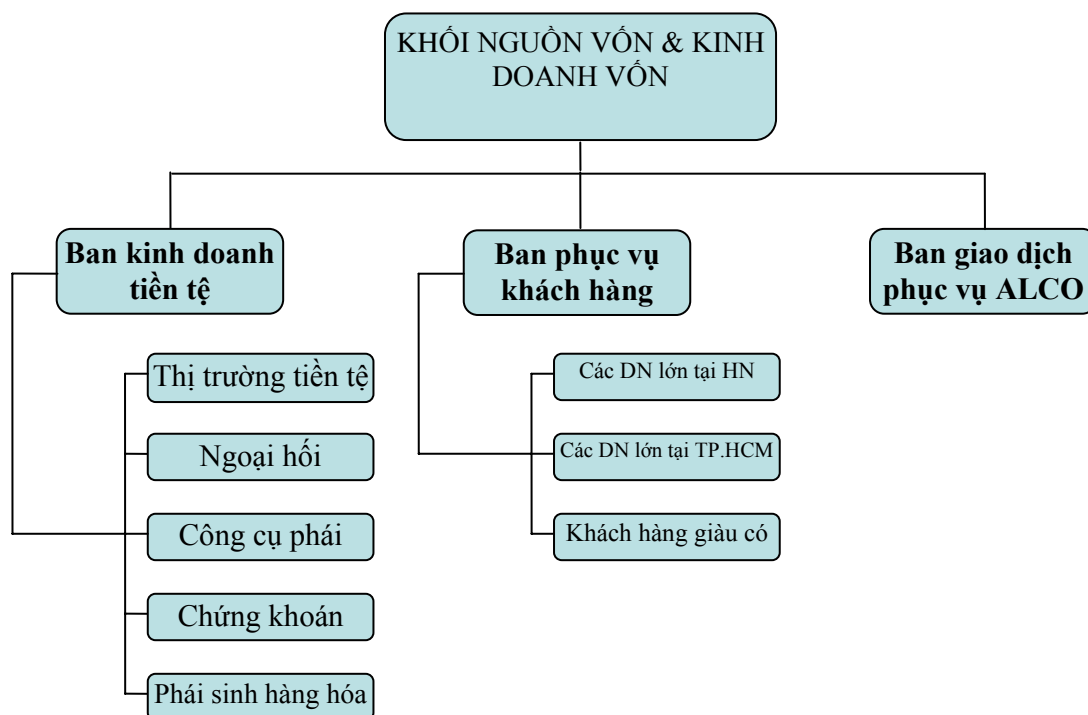
Phòng quản lý chi nhánh

Phòng quản lý các kênh phân phối hiện đại : gồm trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại (call center), dịch vụ ngân hàng điện tử (e-banking : ATM, POS, internet banking, homebanking, phonebanking, BSMS, mobile banking...)

*Khối vốn & kinh doanh vốn :*

Thông thường các ngân hàng tập trung hóa các chức năng quản lý vốn và kinh doanh tiền tệ tại Hội sở chính và có thể tại hội sở khu vực. Điều này giúp cho các

phòng quản lý vốn và kinh doanh tiền tệ có tầm nhìn rộng hơn, tiếp cận gần hơn với thị trường hối đoái và tiền tệ, và thực hiện các giao dịch có giá trị lớn hơn để có mức giá tốt hơn. Mô hình tổ chức của Khối nguồn vốn & kinh doanh vốn như sau :



### Sơ đồ 18 : Mô hình tổ chức khối nguồn vốn & kinh doanh vốn

Khối nguồn vốn và kinh doanh vốn chịu trách nhiệm về tất cả hoạt động kinh doanh tiền tệ của ngân hàng và hoạt động trong phạm vi các hạn mức của ALCO và các trạng thái mở ngoại hối, lãi suất, hàng hóa, vốn do ALCO quy định. Cụ thể :

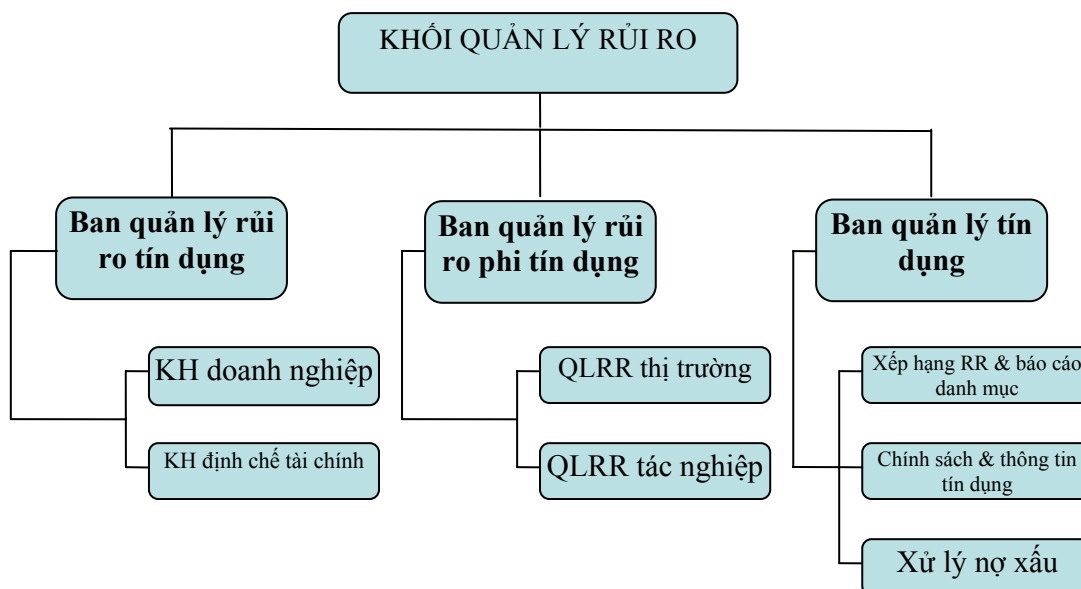
- Quản lý rủi ro hối đoái, rủi ro hàng hóa tài chính trong phạm vi các hạn mức.
- Bán và phân phối các sản phẩm kinh doanh vốn cho tất cả các bộ phận khác trong nội bộ ngân hàng cũng như khách hàng .
- Cung cấp thông tin thị trường tài chính cho các bộ phận kinh doanh vốn
- Thay mặt ALCO quản lý thanh khoản ngắn hạn, rủi ro lãi suất ngắn hạn
- Quản lý danh mục đầu tư theo ủy quyền.

*Khối quản lý rủi ro :*

Khối quản lý rủi ro chịu trách nhiệm kiểm soát tất cả các rủi ro tín dụng và các rủi ro khác của ngân hàng. Là người kiểm tra thứ hai đối với các giao dịch được đề xuất bởi các khối Front Office của ngân hàng. Chức năng quản lý rủi ro phải nằm trong các quy trình nghiệp vụ, quản lý rủi ro sẽ là nơi phê duyệt trước khi nghiệp vụ kinh doanh thực hiện. Các chức năng chính như sau

- Xây dựng chính sách, quy trình rà soát, đánh giá rủi ro :
- Thực hiện nhiệm vụ rà soát, đánh giá với tính độc lập cao nhất.
- Các chức năng khác : i) Xếp hạng rủi ro, rà soát tín dụng; ii) báo cáo quản lý danh mục; iii) Hỗ trợ hệ thống rủi ro; iv) Trung tâm thông tin tín dụng; v) Hỗ trợ xử lý; và vi) Rà soát và điều chỉnh quy trình.

Mô hình như sau :



### Sơ đồ 19 : Mô hình tổ chức khối quản lý rủi ro

- Ban quản lý rủi ro tín dụng : Là nơi phê duyệt tín dụng của ngân hàng và thực hiện chức năng giám sát việc tuân thủ các hạn mức tín dụng sau khi được phê duyệt.

- Ban quản lý rủi ro phi tín dụng : tập trung quản lý toàn bộ các rủi ro thị trường bao gồm rủi ro lãi suất, rủi ro ngoại hối, rủi ro giá chứng khoán, rủi ro giá cả hàng hóa, rủi ro thanh khoản trong phạm vi toàn hệ thống và quản lý tất cả rủi ro tác nghiệp bao gồm các vấn đề quy trình, con người hoặc hệ thống nội bộ.

- Ban quản lý tín dụng : Đây là bộ phận hỗ trợ quản lý rủi ro tín dụng

*Khối tác nghiệp (Back Office)* : Là nơi hoàn tất các giao dịch sau khi khối Front Office đã thực hiện và được phê duyệt, có chức năng chính như sau

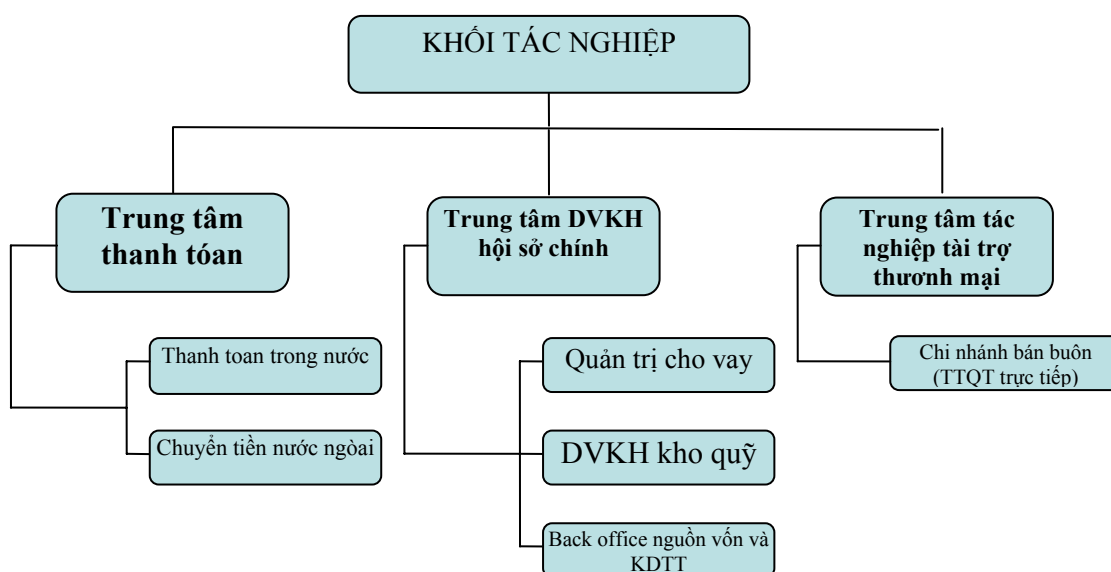
- Là trung tâm bộ máy hoạt động ngân hàng, là bộ phận chịu chịu trách nhiệm tác nghiệp cho các nghiệp vụ của ngân hàng như thanh toán, tiền vay, kinh doanh tiền tệ, và tài trợ thương mại.

- Là nơi có thẩm quyền chi, trả, nhận tiền và hạch toán vào hệ thống tài khoản kế toán các nghiệp vụ về thanh toán ; cho vay; kinh doanh tiền tệ ; thẻ ; tài trợ thương mại.

- Chịu trách nhiệm hoàn thiện hồ sơ, xử lý giao dịch và lưu trữ chứng từ giao dịch của nghiệp vụ thanh toán; cho vay; kinh doanh tiền tệ; thẻ; tài trợ thương mại.

- Chịu trách nhiệm kiểm tra tính xác thực của các giao dịch và tính pháp lý của hồ sơ giao dịch.

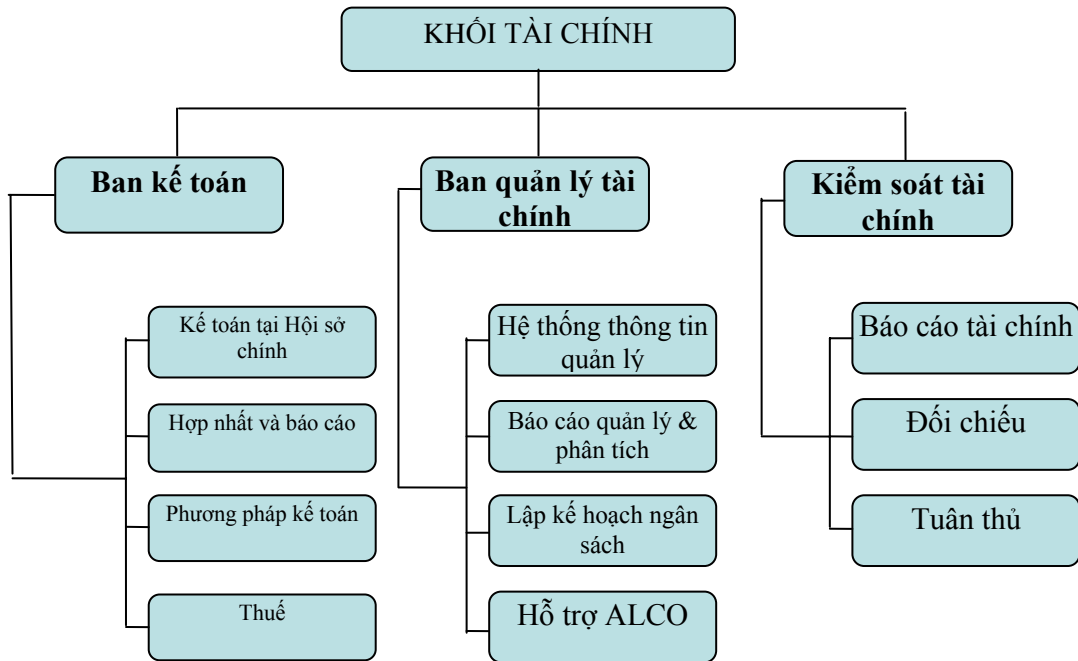
Mô hình tổ chức đề nghị như sau :



### Sơ đồ 20 : Mô hình tổ chức khối tác nghiệp

*Khối tài chính :*

Mô hình tổ chức khối tài chính như sau :



### Sơ đồ 21 : Mô hình tổ chức khối tài chính

Chức năng nhiệm vụ của khối tài chính như sau :

- Ban kế toán : i) Trực tiếp xử lý hạch toán các nghiệp vụ phát sinh tại hội sở chính; ii) Tổng hợp (hợp nhất) và kiểm soát báo cáo kế toán toàn hệ thống, kê các các công ty con, lưu trữ và cung cấp thông tin nội bộ và bên ngoài; iii) Xây dựng chính sách, quy trình kế toán

- Ban quản lý tài chính : i) Xây dựng, quản lý và phân phối các báo cáo quản lý phục vụ công tác quản trị điều hành; ii) Phân tích, giám sát và đối chiếu tài chính; iii) Lập kế hoạch ngân sách, theo dõi, giám sát thực hiện kế hoạch; và iv) Đưa ra các thông tin phân tích quản lý tài sản nợ – có cho ALCO.

- Ban kiểm soát tài chính : gồm chức năng đối chiếu hệ thống và kiểm tra nội bộ.

*Khối hỗ trợ* : Về cơ bản đây là khối có chức năng quản lý nội bộ và hỗ trợ chung nên không liên quan trực tiếp đến luồng quy trình nghiệp vụ, sản phẩm và dịch vụ.

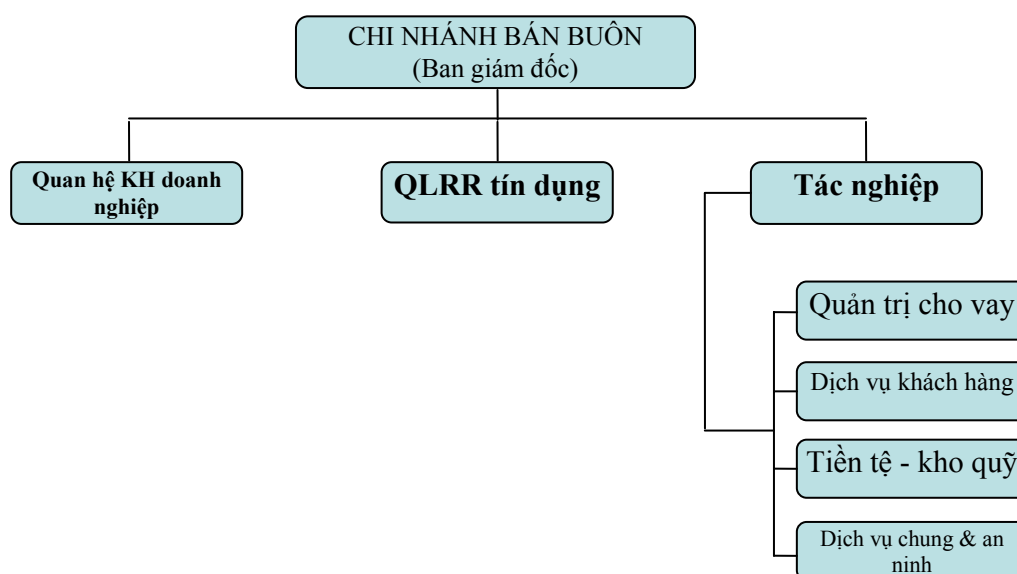
*Hệ thống mạng lưới chi nhánh* :

Như đã trình bày ở trên, việc tập trung hóa các chức năng hỗ trợ (Công nghệ thông tin, Kiểm tra nội bộ) là hoàn toàn khả thi vì chúng không ảnh hưởng gì đến khách hàng và không ảnh hưởng nhiều đến phạm vi hoạt động và thẩm quyền của chi nhánh. Các nghiệp vụ khác như nguồn vốn và kinh doanh tiền tệ, thanh toán

quốc tế cũng hoàn toàn có thể triển khai tập trung hóa được vì các hoạt động này cũng không ảnh hưởng nhiều đến khách hàng và thực chất việc tập trung hóa sẽ tạo điều kiện phục vụ khách hàng một cách chuyên nghiệp hơn, tốt hơn và hạn chế được rủi ro, đặc biệt là rủi ro tác nghiệp.

- Chi nhánh bán buôn : tập trung hóa hoạt động tín dụng bán buôn về hội sở chính là một vấn đề phức tạp và có nhiều trở ngại, trước hết đó là vấn đề địa lý. Việc chuyển mọi hoạt động cho vay về một trung tâm ở xa khách hàng sẽ gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là trong môi trường hoạt động tín dụng hiện tại ở Việt nam. Một cách trung gian có thể thực hiện là thiết lập một số nhỏ các chi nhánh bán buôn báo cáo trực tiếp lên Khối ngân hàng bán buôn. Chi nhánh bán buôn là đơn vị có thẩm quyền tự quyết cho vay được phê duyệt bởi khối Quản lý rủi ro. Cơ cấu áp dụng tại hội sở chính cũng có thể áp dụng cho chi nhánh bán buôn nhưng với hạn mức thấp hơn. Vì vậy chi nhánh bán buôn sẽ có nhân sự báo cáo lên khối Ngân hàng bán buôn, khối Quản lý rủi ro, và khối Tác nghiệp.

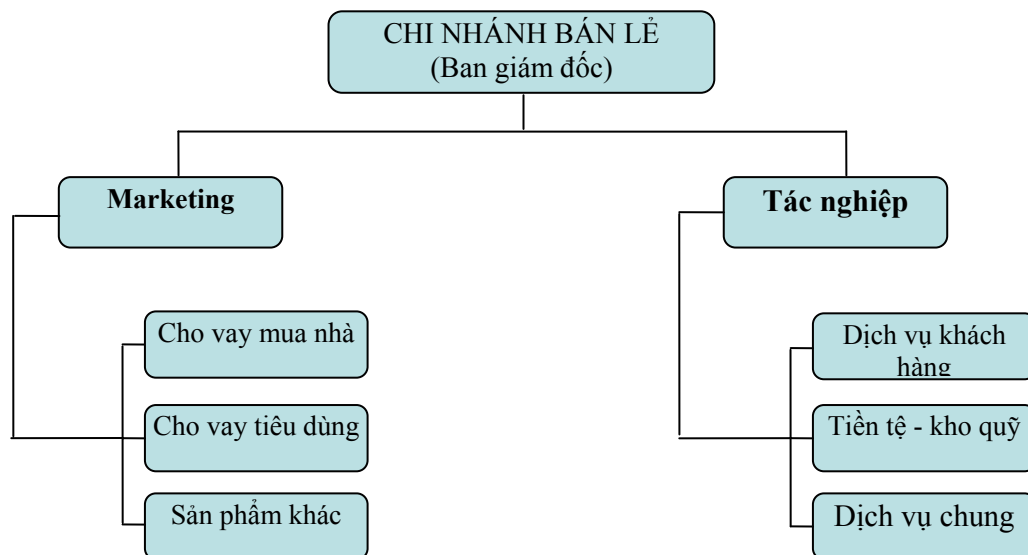
Mô hình tổ chức chi nhánh bán buôn :



### Sơ đồ 22 : Mô hình tổ chức chi nhánh bán buôn

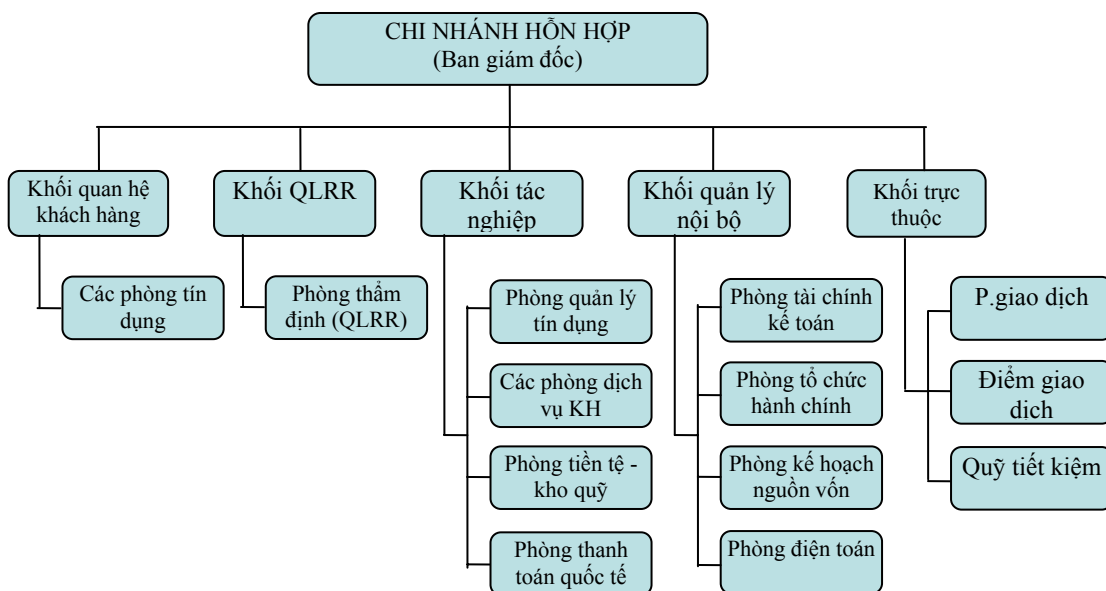
- Chi nhánh bán lẻ : chỉ có 02 chức năng là marketing (các sản phẩm bán lẻ) và tác nghiệp cho các đối tượng là cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ. Do đó, quy trình tín dụng chỉ đi qua 2 bộ phận Khởi tạo và Tác nghiệp, tuy nhiên thì khâu Khởi tạo phải bao gồm cả chức năng quản lý rủi ro. Mô hình tổ chức như sau :





**Sơ đồ 23 : Mô hình tổ chức chi nhánh bán lẻ**

- Chi nhánh hỗn hợp : Việc tập trung hóa, cũng có nghĩa là rút hết các quyền lực của chi nhánh về hội sở chính sẽ có thể dẫn đến hiện tượng mất khách hàng và không loại trừ trường hợp khách hàng không muốn như vậy. Mô hình chi nhánh bán lẻ cũng có trở ngại là phải quản lý sau giải ngân với một lượng khách hàng lớn sẽ rất khó khăn nếu các chi nhánh không ở gần khách hàng, do đó cần phải có các chi nhánh hỗn hợp. Mô hình chi nhánh hỗn hợp như sau :



**Sơ đồ 24 : Mô hình tổ chức chi nhánh hỗn hợp**

## KẾT LUẬN

Môi trường hoạt động kinh tế nói chung và môi trường hoạt động ngành ngân hàng nói riêng thay đổi nhanh chóng trong quá trình đất nước hội nhập kinh tế quốc tế đã tác động đến mọi yếu tố của các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Yêu cầu đặt ra là sắp xếp một mô hình tổ chức cho hoạt động ngân hàng thương mại bảo đảm được tính linh hoạt của hệ thống để thích ứng được môi trường nhiều thay đổi nhưng phải đạt mức an toàn cao. Đề tài đã nghiên cứu lý thuyết và các nguyên tắc tổ chức, một số mô hình tổ chức điển hình trên thế giới để từ đó phác họa ra mô hình tổ chức ngân hàng thương mại dưới hình thức tập đoàn tài chính – ngân hàng. Trên cơ sở nghiên cứu đề tài nhằm đến việc chuyển đổi mô hình tổ chức của BIDV, cơ bản là chuyển đổi từ mô hình tổ chức theo chức năng sang mô hình tổ chức theo khách hàng, là mô hình chuẩn mà được hầu hết các nước trên thế giới đang áp dụng. Chuẩn mực hóa các nghiệp vụ tài chính ngân hàng theo thông lệ quốc tế phải trên cơ sở chuẩn mực hóa mô hình tổ chức để hội nhập là ý tưởng chính của đề tài.

Việc chuyển đổi mô hình là một vấn đề phức tạp bởi vì chuyển đổi sẽ làm thay đổi quy trình cung cấp sản phẩm, làm thay đổi chức năng của hệ thống phân phối sản phẩm và làm ảnh hưởng đến việc phục vụ khách hàng ... do đó việc nghiên cứu các bước chuyển đổi sẽ là hướng nghiên cứu tiếp tục của đề tài .

