

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

VŨ THỊ HẢI MINH

**LIÊN KẾT CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM
ĐỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH
TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP**

Chuyên ngành: Kinh tế - Tài chính - Ngân hàng
Mã số: 60.31.12

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LẠI TIẾN DĨNH

TP.HỒ CHÍ MINH - NĂM 2007

MỤC LỤC



DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC BẢNG BIỂU, ĐỒ THỊ

LỜI MỞ ĐẦU

CHƯƠNG 1: CÁC VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CHUNG..... trang 1

1.1. Xu thế hội nhập.....	1
1.1.1. Tính tất yếu của việc hội nhập kinh tế quốc tế.....	1
1.1.2. Thời cơ và thách thức của hội nhập đối với các nền kinh tế đang phát triển.....	3
1.1.3. Hội nhập trong lĩnh vực tài chính ngân hàng – cơ hội và thách thức đối với Việt Nam và các nền kinh tế đang phát triển.....	6
1.2. Năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại.....	9
1.2.1. Những quan điểm về năng lực cạnh tranh.....	9
1.2.2. Những biểu hiện trong năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	11
1.2.3. Hướng chủ yếu để nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng trên thế giới....	14
1.3. Sự liên kết giữa các ngân hàng thương mại.....	17
1.3.1. Xu hướng tất yếu của việc liên kết.....	17
1.3.2. Những hình thức liên kết trong hoạt động ngân hàng trên thế giới.....	18
1.3.3. Ưu và nhược điểm của việc liên kết giữa các ngân hàng thương mại.....	23
1.3.4. Các mô hình liên kết tiêu biểu và kinh nghiệm trong việc xây dựng mỗi mô hình.....	24
1.3.4.1. Liên kết hoạt động giữa các ngân hàng.....	24
1.3.4.2. Sáp nhập giữa các ngân hàng.....	25
1.3.4.3. Hình thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng.....	26
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....	29

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

TRONG NỖ LỰC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CHUẨN BỊ

CHO QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP..... trang 30

2.1. Ngành ngân hàng Việt Nam với WTO.....	30
2.1.1. Nghĩa vụ và quyền lợi của ngành ngân hàng sau khi Việt Nam gia nhập WTO.....	30

2.1.2. Lộ trình mở cửa của hệ thống ngân hàng Việt Nam.....	32
2.1.2.1. Các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng (trong biểu cam kết dịch vụ).....	32
2.1.2.2. Các cam kết đa phương (thể hiện trong báo cáo gia nhập của Ban công tác).....	33
2.2. Kết quả của những nỗ lực chuẩn bị cho hội nhập của các NHTM Việt Nam	34
2.2.1. Vấn đề nhận thức về hội nhập tài chính – ngân hàng	34
2.2.2. Cải cách hệ thống ngân hàng Việt Nam	36
2.2.3. Thay đổi quan điểm phục vụ khách hàng	39
2.2.4. Tiềm lực tài chính	40
2.2.4.1. Phát hành cổ phiếu tăng vốn.....	40
2.2.4.2. Huy động vốn từ các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài.....	43
2.2.5. Cải thiện các hệ số an toàn tài chính và nâng cao hiệu quả hoạt động.....	44
2.2.6. Tập trung xây dựng thương hiệu ngân hàng.....	48
2.2.7. Tăng tốc hiện đại hóa công nghệ ngân hàng và đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng	50
2.2.8. Chú trọng phát triển nguồn nhân lực	51
2.2.9. Thiếu sự liên kết chặt chẽ giữa các ngân hàng thương mại trong nước	53
2.3. Thực trạng và quan điểm về việc liên kết của các ngân hàng thương mại Việt Nam	53
2.3.1. Thực trạng về sự liên kết giữa các ngân hàng thương mại Việt Nam thời gian qua....	53
2.3.1.1. Thực trạng liên kết hoạt động của các NHTM Việt Nam	54
2.3.1.2. Thực trạng việc sáp nhập, hợp nhất giữa các NHTM Việt Nam.....	59
2.3.1.3. Hướng đi mới: hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng	63
2.3.2. Quan điểm về hướng liên kết và khả năng liên kết của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới.....	71
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	76

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH LIÊN KẾT VÀ GIẢI PHÁP TĂNG TÍNH

KHẢ THI TRONG VIỆC LIÊN KẾT GIỮA CÁC NGÂN HÀNG VIỆT NAM trang 77

3.1. Mô hình liên kết hoạt động.....	77
3.1.1. Ưu điểm của mô hình.....	77
3.1.2. Nhược điểm của mô hình	79
3.1.3. Giải pháp để sự liên kết hoạt động đạt hiệu quả	80
3.2. Sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng	80

3.2.1. Nguyên nhân khiến hoạt động sáp nhập ngân hàng chưa phổ biến ở Việt Nam.....	81
3.2.2. Những đề xuất đẩy mạnh việc sáp nhập, hợp nhất giữa các NHTM Việt Nam.....	82
3.3. Hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng	83
3.3.1. Định hướng và nguyên tắc xây dựng tập đoàn tài chính – ngân hàng Việt Nam.....	84
3.3.2. Lựa chọn mô hình tập đoàn cho các ngân hàng thương mại Việt Nam	85
3.3.3. Điều kiện hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng.....	88
3.3.4. Những thuận lợi và khó khăn trong việc thực hiện mô hình tập đoàn.....	90
3.3.5. Giải pháp hỗ trợ sự phát triển của mô hình tập đoàn tài chính - ngân hàng.....	98
3.3.5.1. Các giải pháp vĩ mô.....	99
3.3.5.1.1. Làm rõ và thống nhất nhận thức về sự cần thiết khách quan và yêu cầu thúc đẩy xây dựng một số tập đoàn tài chính – ngân hàng VN.....	99
3.3.5.1.2. Thúc đẩy tiến độ cổ phần hóa	99
3.3.5.1.3. Nghiên cứu, soạn thảo Luật, văn bản dưới Luật về thành lập tập đoàn TC-NH.....	100
3.3.5.1.4. Xác định rõ cơ chế giám sát, đối xử của cơ quan quản lý nhà nước đối với các đơn vị thành viên trực thuộc tập đoàn tài chính – ngân hàng.....	101
3.3.5.1.5. Cần gắn chặt quyền lợi của người lãnh đạo tập đoàn với trách nhiệm trên cơ sở mức độ sở hữu thực tế của họ.....	102
3.3.5.1.6. Cần tập hợp ý kiến đóng góp của các chuyên gia và xây dựng mô hình thí điểm tập đoàn tài chính – ngân hàng	102
3.3.5.2. Các giải pháp vi mô.....	103
3.3.5.2.1. Tạo lập một nền tảng tài chính vững mạnh.....	103
3.3.5.2.2. Cơ cấu lại tổ chức.....	103
3.3.5.2.3. Tăng cường năng lực hoạt động và năng lực cạnh tranh.....	104
3.3.5.2.4. Quan tâm hơn đến công tác quản lý rủi ro, giám sát hoạt động tập đoàn	104
3.3.5.2.5. Vấn đề công nghệ thông tin	104
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	105

LỜI KẾT

TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ

PHỤ LỤC

DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Danh mục bảng

<i>STT</i>	<i>Tên</i>	<i>Trang</i>
CHƯƠNG 1		
<i>Bảng 1.1</i>	Cơ cấu kinh tế của Việt Nam qua các năm	3
<i>Bảng 1.2</i>	So sánh hệ số tài chính của một số ngân hàng năm 2005	12
<i>Bảng 1.3</i>	10 vụ sáp nhập tài chính-ngân hàng lớn nhất thế giới từ năm 1995	16
<i>Bảng 1.4</i>	5 tập đoàn ngân hàng xuyên quốc gia lớn nhất thế giới xếp hạng theo tổng tài sản (năm 2006)	20
<i>Bảng 1.5</i>	Tỷ lệ đóng góp tổng tài sản và vốn chủ sở hữu của các tập đoàn tài chính vào GDP tại một số nước Châu Á	21
CHƯƠNG 2		
<i>Bảng 2.1</i>	Dư nợ cho vay của các NHTM NN với các DNNN	37
<i>Bảng 2.2</i>	Hiệu quả cho vay của các NHTM NN Việt Nam	37
<i>Bảng 2.3</i>	Kế hoạch tăng vốn điều lệ năm 2007 của một số NHTMCP VN	41
<i>Bảng 2.4</i>	Vốn điều lệ của các NHTM NN đến cuối năm 2005	42
<i>Bảng 2.5</i>	Vốn chủ sở hữu của một số ngân hàng hàng đầu thế giới (năm 2006)	42
<i>Bảng 2.6</i>	Các ngân hàng nước ngoài mua cổ phần các NHTM Việt Nam	43
<i>Bảng 2.7</i>	Một số chỉ tiêu tiên tệ và hoạt động ngân hàng giai đoạn 2006-2010	44
<i>Bảng 2.8</i>	Tỷ lệ nợ xấu của các NHTM Việt Nam	45
<i>Bảng 2.9</i>	Lợi nhuận trước thuế của một số NHTMCP	47
<i>Bảng 2.10</i>	Một số dự án đồng tài trợ tiêu biểu giữa các ngân hàng Việt Nam	58
<i>Bảng 2.11</i>	Hoạt động chấn chỉnh hệ thống ngân hàng Việt Nam giai đoạn 1998-2001	60
CHƯƠNG 3		
<i>Bảng 3.1</i>	Một số tập đoàn tài chính ngân hàng trong khu vực thuộc top 2000 công ty hàng đầu thế giới năm 2005	83
<i>Bảng 3.2</i>	Một số dự án trọng điểm của nền kinh tế Việt Nam	84
<i>Bảng 3.3</i>	Các công ty kiểm toán quốc tế lớn đã hoạt động tại Việt Nam	92
<i>Bảng 3.4</i>	Các công ty con của một số NHTM Việt Nam	96
<i>Bảng 3.5</i>	Cơ cấu lao động ở một số ngân hàng trên thế giới năm 2004	98

Danh mục biểu đồ

STT	Tên	Trang
CHƯƠNG 2		
<i>Biểu đồ 2.1</i>	Tốp 5 ngân hàng thương mại cổ phần về vốn điều lệ (tính đến năm 2006)	40
<i>Biểu đồ 2.2</i>	Hệ số an toàn vốn của các NHTM NN Việt Nam	46
<i>Biểu đồ 2.3</i>	Thị phần cung cấp dịch vụ ngân hàng ở Việt Nam	47
CHƯƠNG 3		
<i>Biểu đồ 3.1</i>	Số lượng các công ty kế toán kiểm toán hoạt động tại Việt Nam qua các năm	92

Danh mục sơ đồ

STT	Tên	Trang
CHƯƠNG 1		
<i>Sơ đồ 1.1</i>	Các biểu hiện trong năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại	11
<i>Sơ đồ 1.2</i>	3 giai đoạn của kế hoạch liên kết giữa các tổ chức tài chính	17
<i>Sơ đồ 1.3</i>	Mô hình ngân hàng đa năng (Universal Banking)	21
<i>Sơ đồ 1.4</i>	Mô hình công ty quan hệ mẹ-con (parents-subsidiary relationship)	22
<i>Sơ đồ 1.5</i>	Mô hình công ty mẹ (Holding company)	22
<i>Sơ đồ 1.6</i>	Khái quát mô hình hoạt động của Citigroup	28
CHƯƠNG 2		
<i>Sơ đồ 2.1</i>	5 nội dung chủ yếu của chương trình cải cách hệ thống ngân hàng Việt Nam trong những năm tới	38
<i>Sơ đồ 2.2</i>	Mạng Banknetvn	54
<i>Sơ đồ 2.3</i>	Liên minh thẻ VCB	55
<i>Sơ đồ 2.4</i>	Mạng liên kết Bankcard-VNBC	55
<i>Sơ đồ 2.5</i>	Mạng liên kết ANZ-Sacombank	55
<i>Sơ đồ 2.6</i>	Mô hình tổ chức tập đoàn tài chính-bảo hiểm Bảo Việt	64

LỜI MỞ ĐẦU



Thực hiện chủ trương của Đại hội Đảng lần thứ IX về đàm phán gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO) và Nghị quyết số 07-NQ/TW của Bộ Chính trị về hội nhập kinh tế quốc tế, sau gần 12 năm đàm phán, ngày 07/11/2006, Việt Nam đã chính thức được kết nạp vào WTO. Quá trình mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng theo các cam kết song phương và đa phương sẽ làm tăng số lượng các đối thủ cạnh tranh có tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và trình độ quản lý; gia tăng áp lực cạnh tranh trên thị trường dịch vụ ngân hàng. Để khắc phục những khó khăn, yếu kém và nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong thời gian ngắn nhất, rất nhiều giải pháp đã và đang được nghiên cứu, ứng dụng. Trong số các giải pháp đó, tôi đặc biệt quan tâm đến giải pháp liên kết giữa các ngân hàng thương mại Việt Nam với nhau. Nhớ đến “*câu chuyện bó đũa*” khi xưa, bẻ từng chiếc thì rất dễ dàng, nhưng thật khó khăn nếu muốn bẻ gãy cả một bó đũa cùng một lúc. Đoàn kết luôn tạo nên một sức mạnh mà khó có đối thủ nào có thể dễ dàng vượt qua. Thay vì từng ngân hàng thương mại Việt Nam phát triển đơn độc, nhỏ lẻ, thiết nghĩ “*liên kết các ngân hàng thương mại Việt Nam để nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập*” là một trong những xu hướng cần quan tâm. Đây chính là lý do tôi chọn đề tài này để thực hiện luận văn của mình.

Mục tiêu nghiên cứu: Với thực trạng của các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam trong giai đoạn chuẩn bị hội nhập đầy đủ trên lĩnh vực tài chính – ngân hàng, kết hợp với những kinh nghiệm của các quốc gia tiên phong, luận văn sẽ đề ra những hướng liên kết khả thi cho các NHTM Việt Nam nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trước sự tấn công mạnh mẽ từ các ngân hàng nước ngoài. Các hướng liên kết chủ yếu bao gồm: liên kết về hoạt động, sáp nhập - hợp nhất các ngân hàng, và thành lập các tập đoàn tài chính - ngân hàng vững mạnh.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Đối tượng nghiên cứu:* Năng lực cạnh tranh và các mô hình liên kết nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam.
- Phạm vi nghiên cứu:* các ngân hàng thương mại Việt Nam nói chung

Phương pháp nghiên cứu:

- *Phương pháp khảo sát thực tế:* thông qua bảng câu hỏi, ghi nhận và tổng hợp quan điểm về thực trạng và xu hướng liên kết của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới
- *Phương pháp tổng hợp, thống kê, so sánh, phân tích.*

Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu:

- *Ý nghĩa khoa học:* luận văn tổng hợp những vấn đề khái quát về tiến trình hội nhập của Việt Nam nói chung và lĩnh vực tài chính - ngân hàng nói riêng; hệ thống những quan điểm về năng lực cạnh tranh trên các cấp độ và giới thiệu những mô hình liên kết tiêu biểu đang được triển khai áp dụng phổ biến trên thế giới.
- *Ý nghĩa thực tiễn:* luận văn đưa ra những mô hình liên kết có tính khả thi nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam trong thời kỳ hội nhập. Ở mỗi mô hình, luận văn đều nêu lên thực trạng áp dụng mô hình đó tại Việt Nam, nguyên nhân mô hình chưa được áp dụng phổ biến và đưa ra giải pháp nhằm thực thi mô hình hiệu quả nhất.

Những điểm nổi bật của luận văn:

- Những vấn đề lý luận về hội nhập, về năng lực cạnh tranh, về liên kết được tổng hợp và gắn kết chặt chẽ.
- Phân tích sâu thực trạng của hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung và thực trạng của việc liên kết giữa các ngân hàng Việt Nam nói riêng.
- Tiến hành khảo sát thực tế với đối tượng khảo sát là các nhà nghiên cứu về lĩnh vực tài chính - ngân hàng và những nhà quản trị cũng như những cán bộ đang trực tiếp công tác trong ngành ngân hàng. Từ đó, đề ra hướng liên kết cho các NHTM Việt Nam.
- Đưa ra những thuận lợi, khó khăn và giải pháp cụ thể để có thể áp dụng đối với từng mô hình liên kết.

Kết cấu luận văn: Luận văn gồm 3 chương

- *Chương 1:* Các vấn đề lý luận chung
- *Chương 2:* Thực trạng các NHTM Việt Nam trong nỗ lực nâng cao năng lực cạnh tranh chuẩn bị cho quá trình hội nhập
- *Chương 3:* Đề xuất mô hình liên kết và giải pháp tăng tính khả thi trong việc liên kết giữa các NHTM Việt Nam.

Với mục đích cuối cùng là đề ra giải pháp khả thi nhằm tăng năng lực cạnh tranh cho các NHTM VN, tác giả đã rất nỗ lực đưa ra nhiều giải pháp cho việc liên kết. Tuy nhiên, đây là một vấn đề khá rộng và mới mẻ, hơn nữa luận văn có phạm vi hạn hẹp nên một số nội dung có thể chưa được giải quyết triệt để. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý thầy cô.

CHƯƠNG 1

CÁC VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CHUNG

1.1. Xu thế hội nhập

1.1.1. Tính tất yếu của việc hội nhập kinh tế quốc tế

Từ nửa cuối thế kỷ XX, toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đã trở thành một xu thế mạnh mẽ. Khi hội nhập kinh tế, mỗi quốc gia vẫn tồn tại với tư cách là quốc gia độc lập, tự chủ, tự nguyện lựa chọn các lĩnh vực và tổ chức thích hợp để hội nhập. Tuy nhiên, khi đã gia nhập vào tiến trình toàn cầu hóa, khu vực hóa thì các quốc gia phải tuân thủ các nguyên tắc chung, phải thực hiện quyền lợi và nghĩa vụ của một thành viên, phải điều chỉnh chính sách của mình cho phù hợp với luật chơi chung.

Hội nghị lần thứ 29 của Diễn đàn kinh tế Thế giới tại Davos (Thụy Sĩ) diễn ra từ 28/01 đến 02/02/1999 đã khẳng định, toàn cầu hóa không chỉ là xu thế tất yếu, nó đã trở thành một thực tế. Xu thế này cuốn hút tất cả các nước trên thế giới, không phân biệt nước giàu - nước nghèo, nước lớn - nước nhỏ, nước đã phát triển - nước đang phát triển. Có thể thấy, động lực của quá trình toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế đã được Karl Marx dự báo từ giữa thế kỷ 19 trong “Tuyên ngôn của Đảng Cộng sản”, mặc dù khi ấy khái niệm “toàn cầu hóa” vẫn chưa xuất hiện: “...*Thay cho những nhu cầu cũ được thỏa mãn bằng những sản phẩm trong nước thì nảy sinh ra những nhu cầu mới, đòi hỏi được thỏa mãn bằng những sản phẩm đưa từ những miền và xứ xa xôi nhất về. Thay cho tình trạng cô lập trước kia của các địa phương và dân tộc vẫn tự cung tự cấp, ta thấy phát triển những quan hệ phổ biến, sự phụ thuộc phổ biến giữa các dân tộc. Mà sản xuất vật chất đã như thế thì sản xuất tinh thần cũng không kém như thế...*” (Marx – Engels, tuyên tập, tập 1, NXB Sự thật, Hà Nội 1980, trang 545-546).

Việt Nam đang tiến hành công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Chính vì vậy, việc lựa chọn con đường hội nhập kinh tế quốc tế là quyết tâm của Đảng và Chính phủ. Trong giai đoạn hiện nay, tại Việt Nam, có lẽ “hội nhập” và “tham gia vào quá trình toàn cầu hóa” là những cụm từ được các phương tiện thông tin đại chúng sử dụng phổ biến nhất. Đó cũng là điều dễ hiểu bởi thực tế đã chứng minh sự hội nhập mạnh mẽ của Việt Nam vào nền kinh tế thế giới trong khoảng một thập niên trở lại đây. Đặc biệt, trong năm 2006 vừa qua, “Việt Nam” thực sự là một cái tên được báo chí thế giới ưu ái, nhắc đến một cách trân trọng

với vai trò là quốc gia chủ nhà, tổ chức thành công Hội nghị APEC và với việc Việt Nam chính thức được gia nhập vào tổ chức thương mại Quốc tế WTO. Việt Nam đã nổi lên như một ví dụ điển hình của thế giới về những bước đi mạnh mẽ, vững chắc và sự khẳng định uy tín trên trường quốc tế. Để có được những kết quả khả quan như vậy, Việt Nam đã có những bước chuẩn bị rất kỹ lưỡng, nhất là trong việc quán triệt tư tưởng “hội nhập kinh tế quốc tế” là một xu thế tất yếu trong giai đoạn hiện nay của nền kinh tế thế giới. Đã là tất yếu, đã là một xu hướng không thể tránh khỏi thì Việt Nam cần chủ động hòa mình vào dòng chảy này.

Hội nhập kinh tế quốc tế là một tất yếu vì những lý do và những biểu hiện cụ thể sau:

Thứ nhất, không một quốc gia nào có thể tồn tại, phát triển một cách vững chắc nếu không có những mối quan hệ gắn bó với các quốc gia khác trong và ngoài khu vực, nhất là trong lĩnh vực kinh tế. Đã qua rồi thời kỳ tự cung tự cấp, ngăn sông cấm chợ, bế quan tỏa cảng. Hiện nay, các quốc gia đều tập trung vào việc chuyên môn hóa sản xuất những sản phẩm mà quốc gia mình có lợi thế, sau đó tiến hành hoạt động giao thương để tất cả các bên cùng có lợi. Thậm chí, mỗi sản phẩm với những bộ phận, phụ tùng khác nhau có thể là sự hợp tác của rất nhiều quốc gia.

Thứ hai, xu thế đối đầu giữa các quốc gia giảm dần, thay vào đó là sự đối thoại hòa bình, hợp tác, với sự can thiệp và hỗ trợ của các tổ chức quốc tế. Tất nhiên, điều đó không phải là hoàn toàn tuyệt đối bởi vẫn còn những cuộc chiến tranh, những vụ xung đột vũ trang, tình trạng cấm vận kinh tế tại một số quốc gia và lãnh thổ trên thế giới. Nhưng điều quan trọng là các quốc gia đều nhận thấy rằng sự đối đầu, sự cô lập các nước khác là không có lợi đối với tất cả các bên liên quan. Ví dụ như trường hợp của Mỹ trong cuộc chiến với Iraq. Mỹ là nước có ưu thế hơn, nhưng quốc gia này cũng phải gánh chịu nhiều tổn thất về người, về của và cả sự sút giảm về uy tín trên trường quốc tế. Tiến hành chính sách cấm vận đối với Cuba, Mỹ cũng phải đón nhận không ít sự phản đối từ chính các doanh nghiệp trong nước. Rõ ràng, cả thế giới đều ủng hộ sự hòa bình về chính trị và sự hợp tác, liên kết về kinh tế giữa các quốc gia.

Thứ ba, nhu cầu của con người ngày càng tăng dần theo sự phát triển của nền kinh tế. Mỗi cá nhân đều có nhu cầu học hỏi, du lịch, chữa bệnh, khám phá tìm hiểu những vùng đất mình chưa biết đến. Do đó, sự gắn bó, hợp tác giữa Chính phủ các quốc gia sẽ là một điều kiện tiên đề thuận lợi để thỏa mãn những nhu cầu rất thiết yếu này.

Thứ tư, sự ra đời của các tổ chức, hiệp hội mang tính khu vực và quốc tế ngày càng nhiều. Có thể nói, không một quốc gia nào hiện nay không phải là thành viên của một tổ

chức kinh tế - chính trị khu vực và quốc tế nào đó. Thông thường, mỗi quốc gia là thành viên của nhiều tổ chức khác nhau (ví dụ như, Việt Nam là thành viên của ASEAN, APEC, ASEM, WTO, UN...). Mỗi tổ chức sẽ có những tiêu chí và những mục đích hoạt động riêng, nhưng tựu trung lại là bảo vệ quyền lợi của các quốc gia thành viên trong những lĩnh vực liên quan. Chính vì vậy, việc nỗ lực đáp ứng những yêu cầu để có thể trở thành thành viên của những tổ chức khu vực và quốc tế luôn được các quốc gia ưu tiên chú trọng.

Và cuối cùng, vấn đề mấu chốt chính là lợi ích của việc hội nhập kinh tế quốc tế. Bởi lẽ, chính các quốc gia sẽ nhận thức được những lợi ích mà họ nhận được từ quá trình hội nhập lớn hơn nhiều so với những thách thức mà họ phải đối đầu. Vấn đề gì cũng có hai mặt, và việc hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu cũng thế. Không nên vì những khó khăn trước mắt mà các quốc gia bỏ qua những cơ hội thuận lợi sau này. Phân tích, nhận định và quyết định hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu là quyết định khá kỹ càng và sáng suốt của các quốc gia.

1.1.2. Thời cơ và thách thức của hội nhập đối với các nền kinh tế đang phát triển

Việc tham gia vào quá trình toàn cầu hóa nền kinh tế, chủ động hội nhập vào nền kinh tế quốc tế là một trong những xu hướng tất yếu. Tuy vậy, những quyết định hội nhập vẫn là rất khó khăn đối với các nước đang phát triển, bởi lẽ các nước này phải cân nhắc rất nhiều giữa những thuận lợi, thời cơ mà mình nhận được với những thử thách, những rủi ro tiềm ẩn bên trong xuất phát từ vị thế của những nước đi sau.

Nhìn chung, khi hội nhập vào nền kinh tế quốc tế, các quốc gia đang phát triển có thể tận dụng **những cơ hội** sau:

- ✓ Tham gia vào quá trình xã hội hóa lực lượng sản xuất, hòa nhập với sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế thế giới. Trước đây, nền kinh tế các nước đang phát triển thu nhập từ nông nghiệp và công nghiệp là chủ yếu. Trong thời gian gần đây, cơ cấu này đã có sự thay đổi đáng kể với sự bứt phá mạnh mẽ của các ngành công nghiệp và dịch vụ.

Bảng 1.1: Cơ cấu kinh tế của Việt Nam qua các năm

Đơn vị tính: %

Năm	1990	1995	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GDP	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Nông - lâm - thủy sản	38,74	27,18	25,77	24,53	23,24	23,03	22,54	21,8	21,02	20,40
Công nghiệp và xây dựng	22,67	28,76	32,08	36,73	38,13	38,49	39,47	40,2	40,97	41,52
Dịch vụ	38,59	44,06	42,15	38,73	38,63	38,48	37,99	38,0	38,01	38,08

Nguồn: Tổng hợp số liệu của Tổng cục Thống kê

Hơn thế, nội bộ từng ngành cũng có những thay đổi đáng kể. Trong công nghiệp, có sự chuyển dịch từ loại hình cơ cấu tiêu hao nhiều năng lượng, lao động, tài nguyên sang loại hình cơ cấu có hàm lượng khoa học, tri thức và công nghệ cao. Ngành dịch vụ cũng ngày càng mở rộng về số lượng, quy mô, tốc độ, trở thành ngành có số người làm việc và giá trị sản xuất ngày càng lớn. Đến giai đoạn 2020, theo dự báo của WB, OECD, khoảng 80 - 85% lao động sẽ làm việc trong các lĩnh vực dịch vụ, hoạt động trí tuệ có liên quan đến xử lý thông tin, tri thức. Đây là tiền đề rất quan trọng cho sự phát triển mới, hiện đại của con người.

- ✓ Hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra khả năng phát triển cao, rút ngắn và đem lại những nguồn lực rất quan trọng và cần thiết cho các nước đang phát triển và chuyển đổi. Những nguồn lực này bao gồm nguồn vốn tư bản hữu hình và nguồn tri thức kinh nghiệm, cả về chiến lược dài hạn và tổ chức tiến hành trên tầm vĩ mô quốc gia cũng như tầm vi mô các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, các nước đang phát triển sẽ được chuyển giao trên quy mô lớn những thành quả mới mẻ, những đột phá sáng tạo về khoa học công nghệ, về tổ chức quản lý, về sản xuất và kinh doanh. Xuất khẩu và chuyển nhượng kết quả nghiên cứu khoa học và công nghệ của các nước phát triển cho các nước đang phát triển đã tăng từ 10% tổng kim ngạch xuất khẩu năm 1980 lên 17% năm 1989; khoảng trên 20% vào năm 2002. Việc chuyển nhượng này diễn ra nhiều nhất trong lĩnh vực sản xuất ô tô, xe máy, hoá chất và sản phẩm phi kim loại. Thông qua nhập khẩu kỹ thuật, Trung Quốc và Ấn Độ đã đạt nhiều thành tựu lớn trong công nghiệp sinh học, chế tạo ô tô, máy bay và thiết bị hàng không vũ trụ, phát triển phần mềm.

- ✓ Hội nhập kinh tế quốc tế đã thúc đẩy cải cách sâu rộng nền kinh tế của mỗi quốc gia để bắt kịp và nâng cao khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế quốc tế, tạo môi trường kinh doanh hấp dẫn, thu hút các nhà đầu tư nước ngoài, tăng sự hỗ trợ tài chính, tín dụng cho phát triển kinh tế của các nước đang phát triển.

Dòng vốn FDI vào khu vực châu Á – Thái Bình Dương trong giai đoạn 2005 - 2008 được dự đoán sẽ vẫn tiếp tục gia tăng mạnh mẽ. Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, môi trường chính sách đang ngày càng được cải thiện cùng với những cam kết chiến lược của các công ty đa quốc gia đối với khu vực là những nhân tố thúc đẩy dòng vốn FDI chảy vào khu vực này trong những năm tới. Trong số các nước châu Á, Trung Quốc và Ấn Độ được coi là những địa điểm đầu tư hấp dẫn nhất, tiếp theo sau là Thái Lan,

Hàn Quốc, Malaysia, Indonesia, Việt Nam và Singapore. Riêng đối với Việt Nam, năm 2006, tổng vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam theo dự án đạt 10,2 tỷ USD, tăng 52% so với năm 2005, đạt mức cao nhất kể từ năm 1987 khi Việt Nam công bố Luật Đầu tư nước ngoài. Đồng thời, tổng vốn đầu tư thực tế của nước ngoài vào Việt Nam năm 2006 cũng lập kỷ lục mới, đạt 4,1 tỷ USD, tăng 24,2% so với năm 2005.

- ✓ Hội nhập kinh tế quốc tế tạo thế và lực cho nền kinh tế các nước đang phát triển trên trường quốc tế. Từ việc có một vị thế bình đẳng với các nước phát triển, các nước đang phát triển có thể đóng góp tiếng nói xây dựng luật chơi chung, hưởng quyền lợi với tư cách quốc gia thành viên và được xử lý theo nguyên tắc không phân biệt đối xử khi có các tranh chấp thương mại. Hàng hóa và dịch vụ của các nước đang phát triển cũng sẽ được đối xử bình đẳng trên thị trường quốc tế. Gia nhập vào WTO, được hưởng các quy chế bình đẳng, công bằng, Việt Nam sẽ không còn phải căng thẳng đối phó với những vụ kiện bán phá giá tôm, cá basa,... như trong giai đoạn vừa qua.

Tuy vậy, các quốc gia đang phát triển cũng không thể coi thường ***những tác động tiêu cực, những thách thức*** của việc hội nhập vào nền kinh tế thế giới, tiêu biểu là:

- ✓ Quá trình hội nhập đòi hỏi các quốc gia phải phá bỏ hàng rào bảo hộ quốc gia, gỡ bỏ các biện pháp thuế quan và phi thuế quan cũng như các rào cản về thể chế. Chính vì vậy, các nền kinh tế kém phát triển hơn sẽ phải đối đầu với sức ép nặng nề hơn của các dòng sản phẩm hàng hóa, dịch vụ từ nước ngoài tràn vào. Với các hiệp định của WTO, Việt Nam cam kết thực hiện các hiệp định cơ bản, trong đó có những hiệp định quan trọng về thương mại, đầu tư, sở hữu trí tuệ, vệ sinh an toàn thực phẩm. Ngoài ra, Việt Nam cũng tham gia các hiệp định cắt giảm thuế quan theo ngành như Hiệp định Công nghệ thông tin, Hiệp định Hoá chất, Hiệp định Hàng không dân dụng và một số hiệp định khác. Về các cam kết cắt giảm thuế quan và hàng rào phi thuế quan, Việt Nam cam kết cắt giảm mức trần đối với 10.689 dòng thuế trong toàn bộ biểu thuế.
- ✓ Sự chênh lệch giàu nghèo giữa các nước đang phát triển với các nước đã phát triển ngày càng sâu sắc. Nói cách khác, các nước giàu ngày càng giàu thêm, và các nước nghèo ngày càng nghèo đi một cách tương đối. Một báo cáo gần đây của UNDP khẳng định “*các thế lực chi phối quá trình toàn cầu hóa đã mang lại sự giàu có vô độ cho những người biết tận dụng lợi thế của các luồng hàng hóa, dịch vụ đang tràn qua các đường biên giới quốc gia*”, trong khi đa số dân chúng bị đẩy ra ngoài xã hội. Trong số hơn 6 tỷ dân hiện nay của thế giới, 3 tỷ người sống dưới mức 2 USD/ngày,

1,3 tỷ người dưới mức 1 USD/ngày. Các nước công nghiệp phát triển hiện đang chiếm 86% GDP toàn cầu, trong khi các nước nghèo nhất thế giới (chiếm 1/5 dân số thế giới) chỉ tạo ra 1% GDP toàn thế giới.

- ✓ Việc hội nhập, tham gia vào tiến trình toàn cầu hóa còn làm cho đời sống của con người trở nên kém an toàn hơn, từ kinh tế, tài chính, văn hóa, xã hội, môi trường đến chính trị; từ an toàn của từng con người, từng gia đình đến an toàn quốc gia và an toàn của hệ thống tài chính toàn cầu. Bởi lẽ, hiệu ứng lan truyền rất mạnh mẽ thường xuyên xảy ra, sự bất ổn ở một nơi đều có những ảnh hưởng tiêu cực đến những nơi khác. Hơn nữa, khi các nền kinh tế lệ thuộc chặt vào nhau, chúng sẽ trở nên nhạy cảm và dễ tổn thương, đặc biệt là ở các nước đang phát triển, nơi có nhiều bất cập với tiến trình phát triển chung của thế giới. Điều đó đặc biệt nghiêm trọng trong lĩnh vực tài chính tiền tệ. Ví dụ như cuộc khủng hoảng tài chính - tiền tệ Châu Á vào năm 1997. Xuất phát điểm của cuộc khủng hoảng này là ở Thái Lan, sau đó lan dần sang Philippines, Indonesia, Malaysia và các nước Đông Á đã gây ra một cuộc khủng hoảng tài chính - tiền tệ nghiêm trọng, ảnh hưởng đến cả nền kinh tế thế giới.

Tuy nhiên, không một quốc gia nào có thể nằm ngoài dòng chảy hội nhập mạnh mẽ này. Các vấn đề toàn cầu sẽ trở thành mối quan tâm chung của toàn nhân loại. Quyền lợi và trách nhiệm của các bên sẽ được sẻ chia. Tất nhiên, với vị thế và quyền lực của mình, các nước phát triển có điều kiện thụ hưởng và thể hiện trách nhiệm đầy đủ hơn. Tuy vậy, các nước đang phát triển cũng không nên vì thế mà quay lưng với tiến trình toàn cầu hóa. Joseph Stiglits – nhà kinh tế hàng đầu của WB cho rằng, toàn cầu hóa có thể xem như một con sóng cả có khả năng lật các “con thuyền” quốc gia hoặc đẩy các quốc gia lên đầu con sóng. Một thực tế khách quan không thể phủ nhận là, sự phát triển bền vững kinh tế - xã hội với sự tôn vinh con người là nguồn lực chính, với mối quan tâm đặc biệt đến môi trường sinh thái, đã nổi bật lên từ thập niên 1980 chính là do tiến trình toàn cầu hóa, khu vực hóa đem lại.

1.1.3. Hội nhập trong lĩnh vực tài chính ngân hàng – cơ hội và thách thức đối với Việt Nam và các nền kinh tế đang phát triển

Hệ thống ngân hàng Việt Nam nói riêng và những nước đang phát triển nói chung đều tiếp nhận được những thời cơ và đối đầu với không ít thách thức từ việc hội nhập, nhất là hội nhập trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng. Phân tích cơ hội và thách thức đối với Việt Nam cũng là để chỉ ra những vấn đề chung đối với hệ thống tài chính – ngân hàng của những nước nhỏ, những nước đi sau khi bước vào một sân chơi lớn như WTO.

Đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam, **những cơ hội** của việc gia nhập WTO đem lại là rất lớn. Vấn đề là Ngân hàng nhà nước Việt Nam (NHNNVN) và các ngân hàng thương mại (NHTM) trong nước cần sẵn sàng đón nhận và biến những cơ hội này thành những kết quả khả quan thực sự trong hoạt động kinh doanh của chính hệ thống ngân hàng.

- ✓ Trước hết, việc hội nhập đòi hỏi Ngân hàng nhà nước Việt Nam phải nâng cao năng lực và hiệu quả điều hành, thực thi chính sách tiền tệ; đổi mới cơ chế kiểm soát tiền tệ, lãi suất, tỷ giá dựa trên cơ sở thị trường, tạo lực đẩy cho sự phát triển của thị trường tiền tệ.
- ✓ Hai là, sự tăng cường phối hợp chính sách, trao đổi thông tin và phối hợp hành động giữa Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Ngân hàng trung ương các nước, các tổ chức tài chính đa phương quốc tế sẽ giúp tăng cường sự an toàn trong hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam và tăng khả năng ứng phó với những biến động của thị trường tài chính, tiền tệ trong nước.
- ✓ Ba là, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng quốc tế ngày càng tăng. Do các doanh nghiệp Việt Nam có nhiều cơ hội tiếp cận với thị trường hàng hóa quốc tế, các nhà đầu tư nước ngoài cũng có nhiều cơ hội thâm nhập vào thị trường Việt Nam nên các luồng vốn chu chuyển qua hệ thống tài chính-ngân hàng sẽ ngày càng tăng.
- ✓ Bốn là, môi trường kinh doanh của ngân hàng sẽ có mức độ rủi ro thấp hơn, hoạt động của các ngân hàng sẽ an toàn, lành mạnh và hiệu quả hơn do chính các doanh nghiệp Việt Nam, khách hàng chủ yếu của các ngân hàng, buộc phải tự đổi mới, nâng cao năng lực và hiệu quả kinh doanh để có thể tồn tại được trước các đối thủ mạnh từ nước ngoài.
- ✓ Năm là, quá trình hội nhập sẽ tạo ra những ngân hàng có quy mô lớn, tài chính lành mạnh và kinh doanh hiệu quả. Khả năng cạnh tranh của các ngân hàng sẽ được nâng cao bởi cơ hội liên kết, hợp tác với đối tác nước ngoài trong chuyển giao công nghệ, phát triển sản phẩm và khai thác thị trường. Sự tham gia điều hành, quản trị của các nhà đầu tư nước ngoài tại các ngân hàng trong nước là yếu tố quan trọng để cải thiện nhanh chóng trình độ quản trị kinh doanh ở các ngân hàng trong nước.
- ✓ Sáu là, các ngân hàng trong nước có khả năng huy động các nguồn vốn từ thị trường tài chính quốc tế và sử dụng vốn có hiệu quả hơn để giảm thiểu rủi ro và các chi phí

ơ hội. Quan hệ đại lý quốc tế của ngân hàng trong nước có điều kiện phát triển rộng để tạo điều kiện cho các hoạt động thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại phát triển.

- ✓ Hơn thế, hội nhập quốc tế là động lực thúc đẩy các ngân hàng thương mại trong nước tự cải cách, tăng cường năng lực cạnh tranh để tạo thế phát triển bền vững.

Tuy vậy, việc tham gia vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, nhất là trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng luôn đặt các nước đang phát triển nói chung và Việt Nam nói riêng vào một mối lo chung, đó là do sự yếu kém của hệ thống ngân hàng trong nước. Gia nhập vào WTO, hệ thống ngân hàng Việt Nam phải đối mặt với **những thách thức** không nhỏ:

- ✓ Việc mở cửa thị trường tài chính nội địa sẽ làm tăng rủi ro thị trường do các tác động từ bên ngoài, từ thị trường tài chính khu vực và thế giới. Hội nhập với thị trường tài chính thế giới, hệ thống tài chính – ngân hàng Việt Nam sẽ cùng nằm trong một guồng máy khổng lồ. Bất cứ biến động nào trên thị trường đầy nhạy cảm này đều có thể gây ra những cú sốc đối với nền tài chính trong nước. Trong khi đó, năng lực điều hành chính sách tiền tệ và năng lực giám sát hoạt động ngân hàng của Ngân hàng nhà nước Việt Nam vẫn còn hạn chế.
- ✓ Tại những thị trường mới nổi như Việt Nam, những khó khăn của hệ thống ngân hàng liên quan đến vấn đề rủi ro ngoại hối và hậu quả từ sự rút lui ồ ạt của các dòng vốn nước ngoài trở nên ngày càng phổ biến. Việc các dòng vốn đổ vào các thị trường mới nổi trong thời gian gần đây có thể được xem là một sự thành công trong phát triển kinh tế của các nước tiếp nhận vốn. Tuy nhiên, IMF và WB luôn cảnh báo về sự hiện diện của các dòng vốn này, bởi những thay đổi trong lãi suất trên thế giới và các diễn biến bất lợi sẽ gây những ảnh hưởng lớn đến các nước nhập khẩu vốn lớn. Hơn nữa, các nước phát triển ở một trình độ cao, như Mỹ chẳng hạn, đang thông qua IMF và WB, lợi dụng số vốn lưu động của mình, tìm kiếm thị trường đầu tư nhằm chi phối thế giới. Vì vậy, khi mở cửa thị trường tài chính, Việt Nam cần thận trọng, tránh việc lệ thuộc quá nhiều vào nguồn vốn nước ngoài, nhất là loại vốn đầu tư ngắn hạn.
- ✓ Các ngân hàng thương mại Việt Nam sẽ phải đối mặt với áp lực cạnh tranh rất lớn từ phía các ngân hàng nước ngoài. So với các ngân hàng thương mại Việt Nam, các ngân hàng nước ngoài có năng lực tài chính tốt hơn, công nghệ, trình độ quản lý cao hơn, hệ thống sản phẩm đa dạng và có chất lượng cao hơn, có thể đáp ứng những nhu cầu đa dạng của khách hàng. Như vậy, muốn tồn tại và phát triển, các ngân hàng thương mại Việt Nam sẽ phải nỗ lực rất nhiều để tự nâng cao năng lực cạnh tranh.

1.2. Năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại

1.2.1. Những quan điểm về năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh có thể được xem xét ở các góc độ khác nhau như năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh ngành, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ,... Mỗi chủ thể, với từng mục đích khác nhau, sẽ hình thành những quan niệm khá khác biệt về năng lực cạnh tranh.

Diễn đàn cấp cao về cạnh tranh công nghiệp của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) đã chọn định nghĩa về cạnh tranh kết hợp cả các doanh nghiệp, ngành và quốc gia là: *“khả năng của các doanh nghiệp, ngành, quốc gia và vùng trong việc tạo ra việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện cạnh tranh quốc tế”*.

Về **năng lực cạnh tranh quốc gia**, Báo cáo về cạnh tranh toàn cầu năm 2002 đã định nghĩa là: *“khả năng của nước đó đạt được những thành quả nhanh và bền vững về mức sống, nghĩa là đạt được các tỷ lệ tăng trưởng kinh tế cao được xác định bằng thay đổi tổng sản phẩm quốc nội (GDP) trên đầu người theo thời gian”*. Theo quan niệm của Diễn đàn kinh tế Thế giới (WEF), năng lực cạnh tranh phụ thuộc vào 9 tiêu chí chủ yếu là: thể chế kinh tế, hệ thống cơ sở hạ tầng, năng lực kinh tế vĩ mô, hệ thống giáo dục và y tế phổ thông, trình độ giáo dục đại học, hiệu quả vận hành của cơ chế thị trường, mức độ sẵn sàng về công nghệ, mức độ hài lòng doanh nghiệp và mức độ sáng tạo. Với hệ thống tiêu chí nói trên, năm 2006, Việt Nam được WEF xếp hạng 77/125 quốc gia, tụt 3 bậc so với năm 2005. So sánh năng lực cạnh tranh của Việt Nam với một số nước trong khối ASEAN mà WEF có xếp hạng cho thấy: Singapore xếp thứ 23, Malaysia xếp thứ 26, Thái Lan hạng 35, Indonesia xếp 50, Philippines xếp thứ 71, Campuchia hạng 103. Như vậy, Việt Nam chỉ được xếp trên Campuchia (trừ Lào, Brunei, Myanmar không được WEF xếp hạng).

Ở **cấp độ ngành**, một ngành có năng lực cạnh tranh nếu có *“năng lực duy trì lợi nhuận và thị phần trên các thị trường trong và ngoài nước”*. Những yếu tố chủ yếu quyết định tới năng lực cạnh tranh của ngành là năng suất lao động, năng lực quản lý, hiệu quả sản xuất kinh doanh, trình độ khoa học công nghệ. Tuy nhiên, tất cả các yếu tố này ở Việt Nam đều còn rất yếu. Lấy ngành công nghiệp Việt Nam làm ví dụ, kết quả so sánh với các nước ASEAN cho thấy:

- ✓ Năng suất lao động của Việt Nam thấp hơn so với các nước ASEAN từ 2-15 lần.
- ✓ Mức tiêu hao năng lượng và nguyên liệu trên 1 đơn vị sản phẩm cao hơn 1,2-1,5 lần

- ✓ Nhóm sản phẩm công nghiệp có khả năng cạnh tranh cao như hàng dệt may, da giày, thiết bị điện thường chủ yếu cạnh tranh ở giá bán thấp hơn sản phẩm nhập khẩu do có ưu thế về tài nguyên tự nhiên và nhân lực, lại có mức bảo hộ cao ở thị trường nội địa.
- ✓ Một số nhóm sản phẩm có thể cạnh tranh trong tương lai nhưng cần được hỗ trợ có thời hạn như giấy, thép, nhựa, công nghệ thông tin.

Ở một khía cạnh khác, theo Krugman (1994), cạnh tranh chỉ ít nhiều phù hợp ở **cấp độ doanh nghiệp** vì ranh giới rất rõ ràng, nếu công ty không bù đắp nổi chi phí thì chắc chắn sẽ phá sản. Trong khi đó, P.Samuelson cho rằng “*cạnh tranh là sự đối đầu giữa các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau để giành khách hàng hoặc thị phần*”. Như vậy, có thể hiểu năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao. Năng lực cạnh tranh trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp,... một cách riêng biệt mà cần so sánh với các đối thủ cạnh tranh đang hoạt động trên cùng một lĩnh vực, một thị trường. Trên cơ sở các so sánh này, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, các doanh nghiệp phải tạo được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ của mình. Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả những yêu cầu của khách hàng. Vấn đề là doanh nghiệp phải nhận biết được điều này và cố gắng phát huy tốt những điểm mạnh mà mình đang có để đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng. Các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh ở những ngành, lĩnh vực khác nhau có yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh khác nhau. Nhìn chung, có thể tổng hợp các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp gồm: giá cả sản phẩm và dịch vụ; chất lượng sản phẩm và bao gói; kênh phân phối sản phẩm và dịch vụ bán hàng; thông tin và xúc tiến thương mại; năng lực nghiên cứu và phát triển; thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp; trình độ lao động; thị phần sản phẩm doanh nghiệp và tốc độ tăng trưởng thị phần; vị thế tài chính; năng lực tổ chức và quản trị doanh nghiệp.

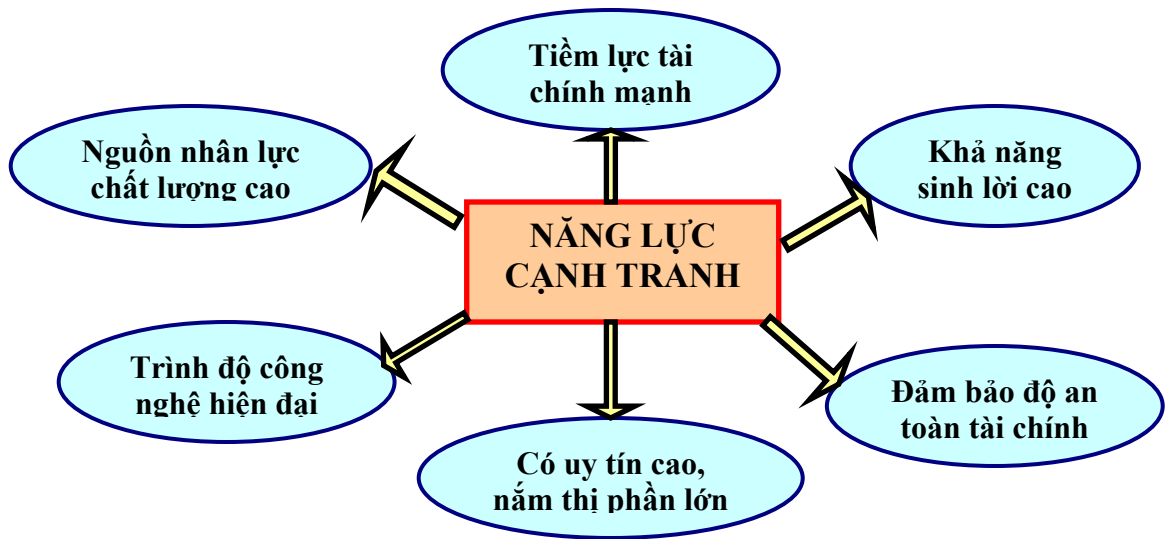
Nếu xét riêng đến **từng sản phẩm**, có thể hiểu năng lực cạnh tranh của một sản phẩm là sự thể hiện thông qua các lợi thế so sánh đối với các sản phẩm cùng loại. Lợi thế này bao hàm các yếu tố bên trong và bên ngoài tạo nên, như năng lực sản xuất, chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm, dung lượng thị trường của sản phẩm,... Nếu so sánh với sản phẩm nhập khẩu cùng loại thì yếu tố lợi thế được thể hiện cơ bản qua giá bán sản phẩm, giá trị sử dụng của sản phẩm và không thể không tính đến yếu tố tâm lý tiêu dùng.

Tóm lại, *năng lực cạnh tranh* là một khái niệm động, được cấu thành bởi nhiều yếu tố, chịu sự tác động của cả môi trường vĩ mô và vi mô. Năng lực cạnh tranh không phải là bất biến mà có thể cải thiện được theo chiều hướng tốt hơn hoặc tự động sụt giảm trong mối tương quan so sánh với các nước khác, các doanh nghiệp khác hoặc các sản phẩm khác nếu không có sự đầu tư và quan tâm đúng mức.

1.2.2. Những biểu hiện trong năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Xét riêng trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng, năng lực cạnh tranh của một ngân hàng thương mại được biểu hiện cụ thể qua một số tiêu chí sau:

Sơ đồ 1.1: Các biểu hiện trong năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại



Thứ nhất, ngân hàng phải có tiềm lực tài chính mạnh. Tiềm lực tài chính thể hiện ở quy mô vốn của ngân hàng. Một ngân hàng có nguồn vốn tự có lớn chắc chắn sẽ tạo được một niềm tin nhất định từ công chúng. Hơn nữa, vốn tự có còn là cơ sở nền tảng để ngân hàng tiến hành các hoạt động kinh doanh khác như huy động tiền gửi và cho vay, vì các hệ số an toàn trong tỷ lệ huy động tiền gửi hay cho vay đều dựa vào yếu tố nguồn vốn tự có.

Trong tiêu chí này, rõ ràng các ngân hàng thương mại Việt Nam không có lợi thế cạnh tranh so với các ngân hàng nước ngoài. Ở Singapore, ngân hàng có vốn cao khoảng 8,5 tỷ USD, ngân hàng có vốn thấp khoảng 400 triệu USD. Trong khi đó, ngân hàng có vốn cao nhất ở Việt Nam là Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn với hơn 6.000 tỷ đồng vốn (cuối năm 2005), tương đương chưa đến 400 triệu USD, nghĩa là chưa bằng ngân hàng có vốn thấp nhất của Singapore. Tổng vốn tự có của hệ thống ngân hàng thương mại Việt

Nam mới chỉ đạt khoảng trên 2,2 tỷ USD và chỉ tương đương với một ngân hàng trung bình khá trong khu vực.

Như vậy, nâng vốn tự có để nâng cao năng lực cạnh tranh là một trong những nhiệm vụ cấp thiết của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Thứ hai, khả năng sinh lời của ngân hàng phải cao. Với mức sinh lời cao, các ngân hàng sẽ chứng minh cho các nhà đầu tư và khách hàng thấy khả năng hoạt động và sử dụng nguồn vốn của mình hiệu quả như thế nào. Rõ ràng, khi so sánh giữa các ngân hàng với nhau trước khi ra quyết định đầu tư, những bên có liên quan không thể không xét đến các hệ số về khả năng sinh lời của ngân hàng.

Ngoài các hệ số thường được sử dụng như ROA và ROE, để có cái nhìn toàn diện hơn khi phân tích, hai tỷ lệ cân bổ sung là tỷ lệ lãi biên (NIM¹) và tỷ lệ thu dịch vụ trên tổng thu nhập từ hoạt động (tỷ lệ thu phi lãi). Ở các hệ thống ngân hàng phát triển, tỷ lệ thứ nhất thường thấp và tỷ lệ thứ hai cao. Đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam, luận văn sử dụng số liệu năm 2005 của một số ngân hàng, và so sánh với ngân hàng nước ngoài như Ngân hàng UOB của Singapore và bình quân ngành ngân hàng ở các nước phát triển (NPT), cụ thể:

Bảng 1.2: So sánh hệ số tài chính của một số ngân hàng năm 2005

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Sacombank</i>	<i>ACB</i>	<i>VCB</i>	<i>UOB</i>	<i>NPT</i>
<i>ROA (%)</i>	1,9	1,5	1,0	1,2	1,4
<i>NIM (%)</i>	3,9	2,8	2,9	2,0	1,8*
<i>Tỷ lệ thu phi lãi (%)</i>	25,2	23,5	15,7	37,6	45,0*
<i>ROE (%)</i>	20,6	30,0	15,4	12,4	16,8

**Nguồn: Báo cáo thường niên của các ngân hàng; Reuter; Hawtrey
(* Số liệu năm 2001)**

Nhìn vào suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA) thì có vẻ như các ngân hàng Việt Nam hoạt động tốt hơn UOB và ngân hàng của các nước phát triển. Nguyên nhân là do tỷ lệ lãi biên (NIM) của Việt Nam cao hơn rất nhiều so với mức bình quân chung. Với mức độ chênh lệch lãi suất cao như vậy, chỉ có nợ xấu nhiều mới có thể làm giảm thu nhập của các ngân hàng. Trái ngược với tỷ lệ lãi biên, tỷ lệ thu nhập phi lãi so với thu nhập từ hoạt động (gồm thu nhập ròng từ lãi, thu nhập ròng từ dịch vụ và chưa kể các chi phí chung) của các ngân hàng Việt Nam còn ở mức rất khiêm tốn so với tỷ lệ gần 50% của các nước phát triển và trên 30% của UOB.

¹ $NIM = (\text{tổng doanh thu từ lãi} - \text{tổng chi phí trả lãi}) / \text{tổng tài sản có sinh lời bình quân}$

Nếu tỷ lệ lãi biên của các ngân hàng Việt Nam được kéo xuống ngang bằng mức bình quân chung của thế giới, tức là khoảng 2% hàng năm, thì gánh nặng về lãi cho các doanh nghiệp sẽ giảm được tổng cộng khoảng 1% GDP. Ngược lại, nếu như các ngân hàng Việt Nam tăng được phần thu dịch vụ lên mức 40% so với tổng thu nhập từ hoạt động thì sẽ tạo thêm gần 1% GDP giá trị gia tăng cho nền kinh tế.

Những con số về tốc độ tăng trưởng lợi nhuận mà các ngân hàng công bố năm 2006 vừa qua có vẻ rất cao (*ACB đạt gần 70% - số liệu báo cáo tài chính 2006 của ACB*). Vấn đề đặt ra là, khi cạnh tranh gay gắt hơn, biên lãi suất được đẩy xuống, và yêu cầu đủ vốn được áp dụng nghiêm ngặt hơn thì chắc chắn ROA và ROE của các ngân hàng thương mại Việt Nam sẽ giảm đáng kể, khó có thể cao đột biến như ở một vài ngân hàng hiện nay.

Thứ ba, ngân hàng phải đảm bảo độ an toàn tài chính. Độ an toàn tài chính của một ngân hàng thương mại thể hiện rõ nhất qua hai hệ số: tỷ lệ nợ xấu và tỷ trọng vốn tự có trên tổng tài sản có điều chỉnh rủi ro.

Tỷ lệ nợ xấu của toàn hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam đã giảm rõ rệt trong những năm qua. Theo tiêu chuẩn mới của quyết định 493², tỷ lệ nợ xấu giữa năm 2005 do các ngân hàng thương mại tự xác định là trên 5%, do Ngân hàng Nhà nước phúc tra thì trên mức 7%; đến cuối năm 2005 giảm xuống chỉ còn 3,2%. Kết quả đó là do các tổ chức tín dụng đã sử dụng dự phòng rủi ro để xử lý.

Tuy nhiên, tỷ trọng vốn tự có trên tổng tài sản có điều chỉnh rủi ro của toàn hệ thống chưa đạt được 8% (tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu). Thực tế cho thấy, chính các ngân hàng thương mại cổ phần lại đạt được yêu cầu an toàn vốn tối thiểu 8% trong giai đoạn 2007 - 2008 theo hiệp ước Basel Việt Nam đã ký kết với IMF, trong khi 5 ngân hàng thương mại nhà nước lại cần rất nhiều nỗ lực mới đạt được tỷ lệ này. Sau khi các ngân hàng thương mại nhà nước được NHNN VN cấp bổ sung 12.000 tỷ đồng vốn điều lệ, các ngân hàng này mới đạt được yêu cầu an toàn vốn 4,5%. Các ngân hàng của Hàn Quốc, Thái Lan, Nhật Bản và Châu Âu đều đã đạt tỷ lệ từ 10 đến 14%.

Thứ tư, các ngân hàng phải có uy tín cao và nắm giữ thị phần lớn trên thị trường. Tuy hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam hiện đang giữ vai trò chủ đạo trong việc cung ứng dịch vụ ngân hàng so với các định chế tài chính khác trên thị trường dịch vụ

² Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN, ban hành ngày 22/04/2005, về phân loại nợ và trích dự phòng rủi ro. Đây là một thay đổi về chất, chuyển phân loại nợ từ định tính sang định lượng và tiến gần hơn theo chuẩn mực quốc tế.

ngân hàng, nhưng thị phần huy động vốn và cho vay đang có xu hướng giảm. Hơn nữa, trong một cuộc khảo sát gần đây do Chương trình Phát triển Liên hợp quốc UNDP phối hợp với Bộ Kế hoạch và đầu tư cho thấy uy tín của các ngân hàng thương mại Việt Nam đang có nguy cơ giảm sút nghiêm trọng khi có đến 42% doanh nghiệp, 50% dân chúng được hỏi đều cho rằng họ sẽ lựa chọn vay ở các ngân hàng nước ngoài và 50% doanh nghiệp, 62% dân chúng sẽ lựa chọn ngân hàng nước ngoài để gửi tiền khi chúng ta hội nhập đầy đủ với thị trường tài chính trong khu vực và thế giới.

Năm là, ngân hàng phải được trang bị trình độ công nghệ hiện đại. Quá trình triển khai thành công Dự án hiện đại hóa ngân hàng và hệ thống thanh toán – giai đoạn 1 đã giúp các ngân hàng từng bước đưa trình độ công nghệ ngân hàng Việt Nam tương đương các nước tiên tiến trong khu vực. Với quy trình và công nghệ hiện đại, hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng tăng, chiếm 77% tổng lưu lượng thanh toán. Ngoài ra, hơn 85% các nghiệp vụ ngân hàng đã được tin học hóa, nhiều nghiệp vụ được xử lý trực tuyến trên mạng. Việc đổi mới công nghệ giúp ngân hàng ngoài việc đưa ra những sản phẩm mới, tạo điều kiện thuận lợi cho các ngân hàng trong công tác quản lý và điều hành theo phương pháp hiện đại, đẩy nhanh tần suất kinh doanh trong quá trình hoạt động. Tuy nhiên, các chỉ số ứng dụng công nghệ của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam còn thua kém khá xa so với các nước trong khu vực và trên thế giới.

Sáu là, các ngân hàng phải không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. So với các ngân hàng nước ngoài, trình độ cơ bản nguồn nhân lực của các NHTM Việt Nam còn khá thấp, đặc biệt là trong kỹ năng quản lý, điều hành và trình độ quản trị công nghiệp hiện đại. Sự hiện diện của các Trung tâm đào tạo trực thuộc các NHTM NN đã thể hiện rõ kỳ vọng không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực thông qua các hình thức đào tạo trong và ngoài nước, với mục tiêu nâng cao tầm và kỹ năng cán bộ lãnh đạo, xây dựng một đội ngũ cán bộ có kỹ năng sâu về chuyên môn, nghiệp vụ, giỏi về ngoại ngữ, có khả năng về quản trị công nghệ hiện đại, có phẩm chất tốt về đạo đức nghề nghiệp nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn và có sức cạnh tranh trên thị trường và có đủ khả năng hội nhập vào hệ thống tài chính khu vực và thế giới.

1.2.3. Hướng chủ yếu để nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng trên thế giới

Các ngân hàng thương mại trên thế giới đã có khá nhiều kinh nghiệm trong việc tìm ra những giải pháp để tăng cường năng lực cạnh tranh của chính ngân hàng. Một số biện pháp chủ yếu sau thường được áp dụng:

- ✓ **Mở rộng hoạt động ngân hàng mang quy mô toàn cầu.** Các ngân hàng không chỉ giới hạn phạm vi hoạt động kinh doanh của mình trong lãnh thổ quốc gia mà ngày càng mở rộng quy mô hoạt động trên thị trường khu vực và quốc tế. Điển hình phát triển hoạt động ngân hàng mang quy mô toàn cầu phải nhắc đến là các ngân hàng Mỹ và Nhật Bản. Các ngân hàng này dường như có mặt tại tất cả các châu lục trên thế giới, trở thành những đối thủ đáng gờm không chỉ đối với hệ thống ngân hàng các nước đang phát triển mà ngay cả đối với hệ thống ngân hàng Châu Âu. Sự liên kết giữa các ngân hàng Châu Âu là một nhu cầu bức thiết đang được đặt ra để tăng cường năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng trong nước và khu vực.
- ✓ **Đẩy mạnh sử dụng công nghệ ngân hàng và công nghệ thông tin tiên tiến.** Có thể nói, việc áp dụng công nghệ ngân hàng hiện đại là một trong những giải pháp thường được các ngân hàng lựa chọn đầu tiên để tăng cường khả năng cạnh tranh của mình. Từ những công nghệ khá đơn giản bước đầu (như mở tài khoản và thanh toán qua ngân hàng, lắp đặt ATM, máy cà thẻ (cổng POS), tham gia hệ thống chuyển tiền quốc tế SWIFT, thanh toán bù trừ điện tử, thanh toán liên ngân hàng, trung tâm giám sát từ xa,...), công nghệ ngân hàng ngày càng được hiện đại hóa. Nhiều dịch vụ ngân hàng điện tử được phát triển như internet banking, mobile banking, phone banking, dịch vụ thẻ và thanh toán điện tử.
- ✓ **Liên kết vốn giữa lĩnh vực tài chính và công nghiệp:** tại các nước có nền kinh tế thị trường phát triển thì các tổ chức sản xuất lớn đóng vai trò và chiếm vị trí rất lớn trong nền kinh tế quốc dân. Theo đánh giá của các chuyên gia, hiện nay có đến 40.000 tập đoàn tài chính – công nghiệp tại 150 quốc gia, kiểm soát từ 1/3 đến 1/2 tổng sản lượng sản xuất công nghiệp, hơn 1/2 tổng kim ngạch thương mại quốc tế và 4/5 bản quyền công nghệ - kỹ thuật của toàn thế giới. Tại Đức, tập hợp xung quanh DEUTSCHE Bank là những hãng công nghiệp nổi tiếng như BOSCH, SIEMENS. Các vệ tinh lớn này lại được cấu thành bởi rất nhiều hãng, công ty vừa và nhỏ. Trung bình một tập đoàn hàng đầu thường sở hữu cổ phần chi phối và kiểm soát hoạt động của khoảng 150 công ty con.
- ✓ **Sáp nhập các ngân hàng, hình thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng:** Giai đoạn cuối của thế kỷ 20, trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế, có thể nói, làn sóng sáp nhập (sáp nhập, mua lại, hợp nhất) doanh nghiệp ở các nước có nền kinh tế phát triển

diễn ra mạnh mẽ. Sáp nhập doanh nghiệp, theo phân tích của các chuyên gia kinh tế thì, đó là một trong những giải pháp tổ chức lại các doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Trong ngành ngân hàng, thời gian qua đã chứng kiến rất nhiều vụ sáp nhập của các ngân hàng trên thế giới.

Bảng 1.3: Mười vụ sáp nhập tài chính – ngân hàng lớn nhất thế giới từ năm 1995

Đối tượng sáp nhập	Chủ thể sáp nhập	Năm	Giá trị hợp đồng sáp nhập (tỷ USD)
UFJ Holdings	Mitsubishi Tokyo Financial Group	2005	59,1
Bank One	JP Morgan Chase	2004	56,9
Fleet Boston Financial	Bank of America	2003	47,7
Bank America	Natios Bank	1998	43,1
Citicorp	Travelers Group	1998	36,3
MBNA	Bank of America	2005	35,2
NatWest	Royal Bank of Scotland	1999	32,4
Wells Fargo	Norwest	1998	31,7
JP Morgan	Chase Manhattan	2000	29,5
Sakura Bank	Sumotomo Bank	2000	25,8

Nguồn: The economist, May 20th 2006 – A survey of International Banking – P.4

Qua kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng trên thế giới, chúng ta có thể rút ra một số nhận xét sau:

Thứ nhất, việc bị các ngân hàng nước ngoài cạnh tranh, giành mất thị phần không chỉ là nguy cơ riêng cho hệ thống ngân hàng các nước kém phát triển mà còn là nguy cơ chung cho hệ thống ngân hàng của tất cả các quốc gia trên thế giới.

Thứ hai, có nhiều giải pháp được lựa chọn, ngoài việc bản thân các ngân hàng tự tăng cường năng lực cho bản thân, mở rộng phạm vi hoạt động trên thị trường quốc tế, tăng cường áp dụng các thành tựu khoa học công nghệ thì việc liên kết với ngành khác, và liên kết giữa các ngân hàng với nhau là một giải pháp hiệu quả mà các ngân hàng đều hướng đến.

Trong phần tiếp theo, luận văn sẽ nghiên cứu về một trong những xu hướng trên, đó chính là việc liên kết giữa các ngân hàng thương mại.

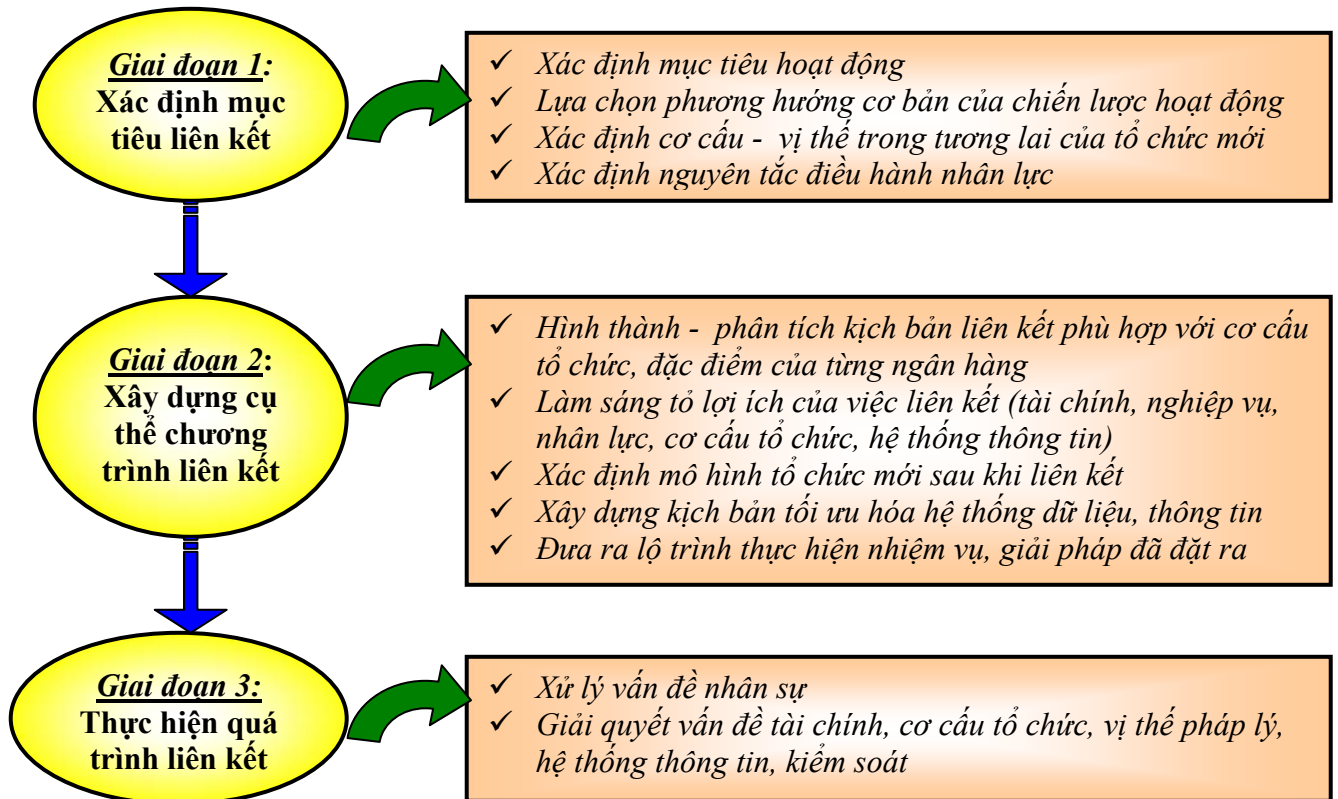
1.3. Sự liên kết giữa các ngân hàng thương mại

1.3.1. Xu hướng tất yếu của việc liên kết

Trong hoạt động kinh doanh, liên kết là một yêu cầu tự nhiên để tăng năng suất lao động của mỗi doanh nghiệp. Ngày nay, trong xu thế hội nhập vào tiến trình toàn cầu hóa, để có thể tồn tại và cạnh tranh với những đối thủ khổng lồ thì việc liên kết với nhau để khắc phục yếu kém, tăng năng lực cạnh tranh lại càng trở thành một vấn đề cấp bách. Việc liên kết không chỉ giúp doanh nghiệp giảm giá thành, tăng chất lượng hàng hóa, còn có thể giúp doanh nghiệp nhận những đơn hàng lớn mà mỗi doanh nghiệp không thể đáp ứng, từ đó mở rộng thị trường tiêu thụ, tạo điều kiện phát triển doanh nghiệp trong tương lai. Chính trong tình hình này, vai trò của các hiệp hội doanh nghiệp, hội ngành nghề càng cần được khẳng định và phát huy.

Có rất nhiều phương thức liên kết: giữa các doanh nghiệp trong nước với nhau, giữa doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp lớn, giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Có thể liên kết để hỗ trợ trong từng khâu của quá trình kinh doanh, cũng có thể liên kết để tăng quy mô doanh nghiệp, hình thành những tập đoàn kinh tế lớn.

Sơ đồ 1.2: Ba giai đoạn của kế hoạch liên kết giữa các tổ chức tài chính



Đối với các ngân hàng thương mại, trong công cuộc hội nhập kinh tế sâu rộng như hiện nay, việc liên kết thực sự trở thành một xu hướng tất yếu, có nghĩa là việc cạnh tranh và hợp tác sẽ đan xen với nhau. Vấn đề ở chỗ, tùy vào quy mô của mỗi ngân hàng, tùy vào chiến lược hoạt động và định hướng của ngân hàng trong tương lai, mỗi ngân hàng sẽ tự đề ra cho mình một hướng liên kết phù hợp: chỉ là liên kết trong từng mảng nghiệp vụ hoạt động, hay sáp nhập giữa các ngân hàng với nhau, hay là hình thành những tập đoàn tài chính – ngân hàng hùng mạnh khi liên kết với nhiều định chế tài chính khác.

1.3.2. Những hình thức liên kết trong hoạt động ngân hàng trên thế giới

Xu hướng liên kết trong hoạt động ngân hàng trên thế giới thường được thực hiện chủ yếu dưới các hình thức sau:

✓ Liên kết hoạt động giữa các ngân hàng

Các ngân hàng có thể liên kết với nhau trong một số hoạt động cụ thể nhằm những ích lợi nhất định. Ví dụ như, trong dịch vụ thẻ thanh toán, thay vì thẻ của ngân hàng nào chỉ có thể sử dụng tại máy của ngân hàng đó thì các ngân hàng có thể liên kết với nhau thành những liên minh thẻ, hoặc cùng tham gia vào một hiệp hội thẻ quốc gia. Như vậy, chi phí đối với từng ngân hàng sẽ được giảm thiểu; tiện ích khách hàng được hưởng sẽ tăng lên rất nhiều vì chỉ cần sở hữu một thẻ thanh toán là có thể sử dụng được tại bất kỳ máy ATM hoặc điểm chấp nhận thẻ nào trên toàn lãnh thổ. Hơn thế, việc liên kết này sẽ đẩy mạnh hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt của nền kinh tế.

✓ Sáp nhập - hợp nhất (Consolidation)

Sự tăng trưởng nhanh của các Ngân hàng thương mại và quá trình tự động hóa trong bối cảnh cạnh tranh mạnh mẽ đòi hỏi các ngân hàng phải duy trì ở quy mô lớn nhằm giảm thiểu chi phí. Sự sáp nhập, hợp nhất giữa các ngân hàng đã vượt ra khỏi phạm vi lãnh thổ quốc gia và mở rộng ra toàn cầu.

Sáp nhập ngân hàng có thể hiểu là một hoặc một số ngân hàng (ngân hàng bị sáp nhập) có thể sáp nhập vào một ngân hàng khác (ngân hàng nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang ngân hàng nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của ngân hàng bị sáp nhập. Và, hợp nhất ngân hàng có thể hiểu là hai hoặc một số ngân hàng (ngân hàng bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một ngân hàng mới (ngân hàng hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang ngân hàng hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các ngân hàng bị hợp nhất.

Các ngân hàng thực hiện việc sáp nhập, hợp nhất với nhau do nhiều nguyên nhân. Sự phát triển của hệ thống công nghệ thông tin, sự cắt giảm những quy định của Chính phủ, xu hướng toàn cầu hóa kinh tế thế giới nói chung và áp lực của các cổ đông tăng lợi nhuận đầu tư là những động cơ chủ yếu khuyến khích việc sáp nhập, hợp nhất giữa các ngân hàng (theo điều tra về ngành ngân hàng ở những nước G10). Khủng hoảng ngành ngân hàng và tư nhân hóa các ngân hàng quốc doanh cũng là nguyên nhân của việc sáp nhập, hợp nhất ngân hàng (nghiên cứu của BIS và IMF năm 2001).

Tại Nhật, FUJI Bank, Dai-ichi Kangyo Bank và Industrial Bank of Japan hợp nhất thành tập đoàn tài chính MIZUHO FINANCIAL GROUP (tháng 9/2000). Sự kết hợp giữa SAKURA Bank và SUMITOMO Bank hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng SUMITOMO MITSUI BANKING CORP. Chính sự ra đời của những tập đoàn tài chính – ngân hàng này đã tạo nên một vị thế mới cho các ngân hàng Nhật Bản, đưa họ trở thành đối trọng của các ngân hàng Mỹ trong cuộc đua tranh giành thị phần hoạt động.

Tại Mỹ, 10 ngân hàng thương mại lớn nhất kiểm soát 49% tổng giá trị tài sản ngành ngân hàng trong nước, so với mức 29% cách đây 10 năm. Sự sáp nhập giữa CHASE MANHATTAN Corp. và JP MORGAN thành ngân hàng mới JP MORGAN CHASE đã đưa ngân hàng này trở thành một trong những ngân hàng hàng đầu nước Mỹ nói riêng và thế giới nói chung.

Tại Châu Âu, sáp nhập ngân hàng nhằm mục đích chủ yếu là cạnh tranh với các ngân hàng Mỹ. Theo cơ quan phân tích kinh tế Eurogroup, điểm yếu thứ nhất của các ngân hàng châu Âu là nhỏ lẻ. 10 ngân hàng hàng đầu của Mỹ chiếm gần 70% thị trường vốn ở nước này, trong khi các ngân hàng Châu Âu chỉ chiếm 38% thị phần ở Châu Âu. Các ngân hàng lớn của Châu Âu như BNP Paribas của Pháp, Deutsche Bank của Đức, HSBC của Anh phần lớn tập trung hoạt động chủ yếu tại Tây Âu. Chỉ xét riêng trên lĩnh vực tài sản, các thị trường ngân hàng ở Anh, Hà Lan và một phần thị trường Pháp là những mắt xích yếu, dễ bị 10 ngân hàng hàng đầu của Mỹ tấn công. Hiện nay, các ngân hàng Citigroup, Bank of America và JP Morgan Chase đang là các ngân hàng Mỹ hoạt động tích cực tại thị trường Châu Âu. Trước sự cạnh tranh mạnh mẽ này, các ngân hàng Châu Âu đang xúc tiến hợp nhất thành các tập đoàn ngân hàng xuyên quốc gia để có thể bảo vệ thị trường của họ tại Châu Âu.

Quá trình sáp nhập ngân hàng không chỉ diễn ra trong phạm vi một quốc gia mà còn diễn ra giữa nhiều nước, gọi là quá trình quốc tế hóa hoạt động ngân hàng (Internationalisation). Smith và Water (1998) đã ghi nhận sự tăng trưởng trong các giao dịch

mua bán giữa các quốc gia trong những năm 1985-1995, trong đó 15% các giao dịch là những thương vụ ngân hàng của các quốc gia phát triển mua lại các tổ chức tài chính ở các quốc gia mới nổi. Xu thế quốc tế hóa diễn ra ở những thị trường đang phát triển thể hiện ở việc gia tăng về số lượng các ngân hàng nước ngoài tại các quốc gia (theo báo cáo của BIS năm 2001).

✓ **Hình thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng**

Hợp nhất và sáp nhập ngân hàng chính là những bước đi tất yếu trên con đường hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng. Trên thế giới, mô hình “tập đoàn” không phải là mới. Hiện nay có rất nhiều tập đoàn tài chính nổi tiếng có tác động đến nền kinh tế toàn cầu: Citigroup Inc., Deutsche Bank AG, ING – Hà Lan, HSBC Holdings. Tuy nhiên, đối với các nước đang phát triển nói chung và Việt Nam nói riêng, “tập đoàn” thực sự là một mô hình tổ chức hoàn toàn mới mẻ. Khó có thể xác định một định nghĩa thống nhất về tập đoàn tài chính, nhưng về nguyên tắc, tập đoàn tài chính là một tổ chức phải đáp ứng được các yêu cầu sau: (1) bao gồm ít nhất hai mảng hoạt động tài chính quan trọng (ngân hàng, chứng khoán và bảo hiểm); (2) hoạt động kinh doanh chính của tổ chức này là hoạt động tài chính.

Tập đoàn tài chính có mô hình kinh doanh khá phức tạp, khác biệt nhiều so với mô hình giản đơn của một ngân hàng thương mại thông thường, và có những nét đặc trưng sau:

- Hầu hết các tập đoàn tài chính có lịch sử phát triển từ một ngân hàng thương mại hoặc đầu tư hay từ công ty bảo hiểm... Sau khi phát triển đến độ cần thiết, các ngân hàng đều vươn ra hoạt động đa năng và hướng ra toàn cầu.

Bảng 1.4: 5 tập đoàn ngân hàng xuyên quốc gia lớn nhất thế giới xếp hạng theo tổng tài sản (năm 2006)

STT	TÊN NGÂN HÀNG	TỔNG TÀI SẢN (tỷ USD)	Số lượng quốc gia NH đã mở chi nhánh
1	Citigroup (Mỹ)	1.884,32	77
2	HSBC (Anh)	1.860,76	48
3	UBS (Thụy Sĩ)	1.776,89	48
4	ING (Hà Lan)	1.615,05	34
5	Bank of America (Mỹ)	1.459,74	(không có số liệu)

Nguồn: World Investment Report (2005), xếp hạng của Forbes (2006)

- Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu của tập đoàn tài chính chiếm tỷ lệ khá lớn trong GDP.

Bảng 1.5: Tỷ lệ đóng góp tổng tài sản và vốn chủ sở hữu của các tập đoàn tài chính vào GDP tại một số nước Châu Á

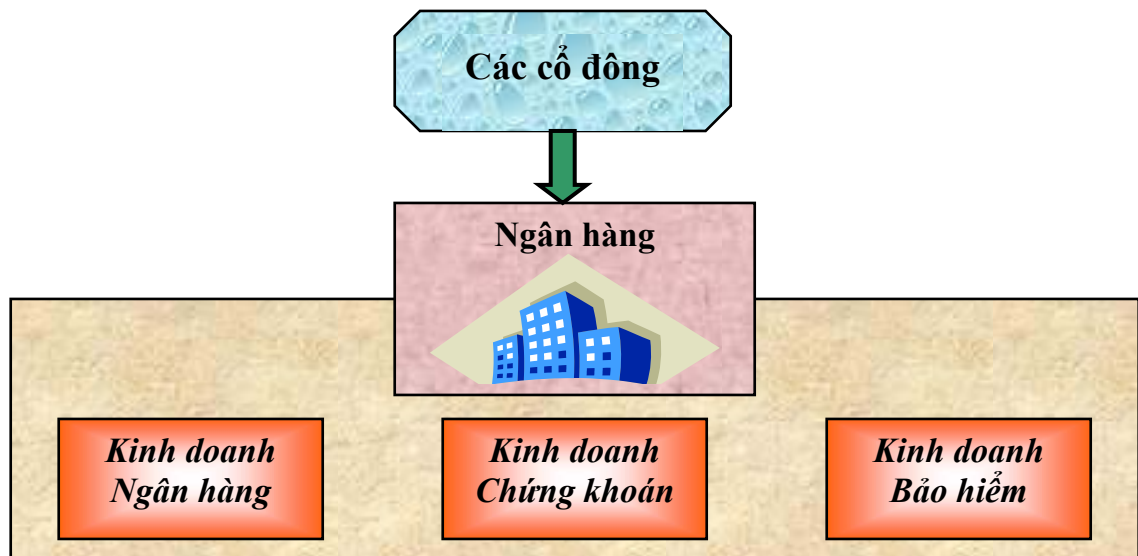
Nước	Trung Quốc	Hàn Quốc	Malaysia	Thái Lan
Tổng tài sản (%)	31	26	40	22
Vốn chủ sở hữu (%)	2.1	1.1	2.7	1.5

Nguồn: Tạp chí Ngân hàng

- Cơ cấu tổ chức phức tạp: Trong một số tập đoàn, các công ty con vẫn giữ nguyên tính độc lập về mặt pháp lý, việc huy động vốn và các hoạt động kinh tế được duy trì bằng hợp đồng kinh tế, các chủ sở hữu của công ty thành viên vẫn có quyền điều hành công ty của mình và vẫn có tư cách pháp nhân riêng. Trong khi đó, một số tập đoàn khác lại tước quyền độc lập của các công ty con, các chủ sở hữu trở thành cổ đông của công ty mẹ.
- Sản phẩm kinh doanh đa năng trên nhiều lĩnh vực khác nhau: cấp tín dụng, tư vấn, dịch vụ, bảo hiểm, quản lý tài sản, quản lý tài chính, dịch vụ ngân hàng điện tử,...

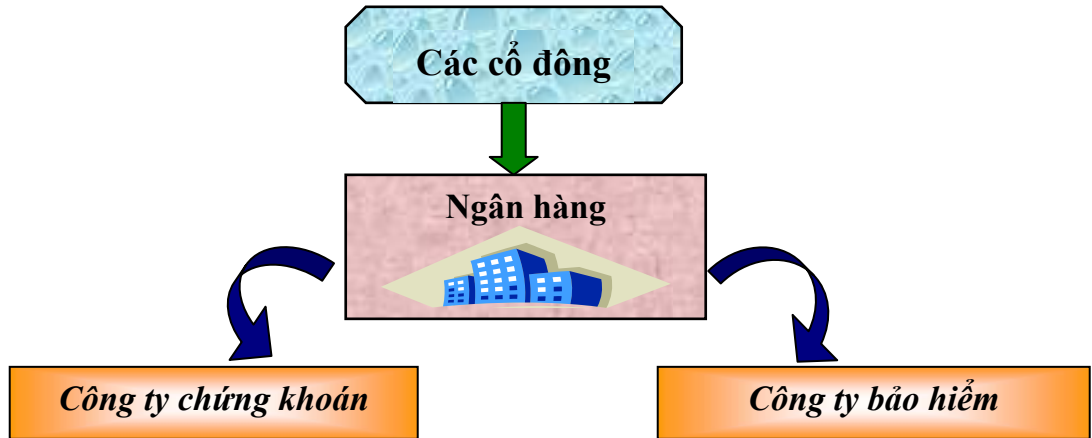
Hiện nay, trên thế giới có một số cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính khác nhau: mô hình ngân hàng đa năng, mô hình công ty quan hệ mẹ - con và mô hình công ty mẹ (công ty sở hữu).

Sơ đồ 1.3: Mô hình “ngân hàng đa năng” (Universal Banking)



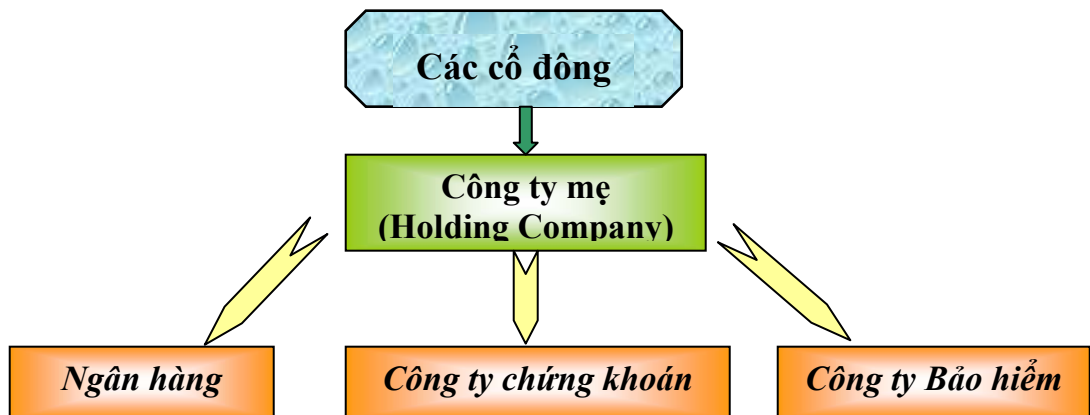
Trong mô hình ngân hàng đa năng, các cổ đông điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh (ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán). Mô hình tập đoàn theo kiểu ngân hàng đa năng phổ biến nhất ở Châu Âu. Một ngân hàng bao gồm tất cả các hoạt động kinh doanh tài chính của ngân hàng, không có sự phân biệt về quản lý vốn giữa các lĩnh vực. Như vậy, sẽ khó xác định rủi ro của mỗi lĩnh vực, và rủi ro của lĩnh vực này có thể kéo theo rủi ro của những lĩnh vực khác.

Sơ đồ 1.4: mô hình công ty quan hệ mẹ - con (parents – subsidiary relationship)



Mô hình công ty quan hệ mẹ - con có nghĩa là các công ty tài chính khác là công ty con của ngân hàng. Khi đó, các cổ đông điều hành trực tiếp hoạt động ngân hàng và gián tiếp điều hành các công ty chứng khoán và bảo hiểm. Vốn của ngân hàng, công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm được quản lý một cách độc lập nhưng rủi ro của các lĩnh vực vẫn có thể gây ra rủi ro dây chuyền. Ở Mỹ, mô hình này chỉ được chấp thuận khi các ngân hàng quốc gia kinh doanh bảo hiểm hay chứng khoán. Mô hình này cũng được cho phép thực hiện ở Nhật.

Sơ đồ 1.5: Mô hình công ty mẹ (Holding Company)



Trong mô hình này, một công ty mẹ chịu trách nhiệm quản lý các công ty con trên toàn bộ các lĩnh vực tài chính. Các cổ đông gián tiếp điều hành các công ty con (ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm). Mỗi lĩnh vực tự quản lý vốn riêng, rủi ro của lĩnh vực này không ảnh hưởng đến lĩnh vực khác. Mô hình này khá phổ biến ở các tập đoàn tài chính quốc tế, nhất là Mỹ và Nhật Bản.

1.3.3. Ưu và nhược điểm của việc liên kết giữa các ngân hàng thương mại

Khi các ngân hàng liên kết với nhau, dưới hình thức này hay hình thức khác, chúng sẽ tạo thành một tổ chức mới, một liên minh mới có quy mô lớn hơn và khả năng đa dạng hóa rủi ro tốt hơn. Việc mở cửa biên giới đối với các nguồn vốn, sự thay đổi giới hạn góp vốn, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt đã đưa nhiều tổ chức đến quyết định sáp nhập, hợp nhất với nhau, tạo nên những tập đoàn tài chính khổng lồ. Nhìn chung, khi liên kết với đích cuối cùng là hình thành các tập đoàn tài chính, các tổ chức sẽ thấy **nhều lợi điểm**:

- ✓ *Quy mô nguồn vốn*: các tổ chức tài chính sau khi liên kết sẽ có quy mô nguồn vốn lớn hơn rất nhiều, vừa nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức sau liên kết, vừa đáp ứng được những yêu cầu pháp lý về nguồn vốn tối thiểu (nếu có). Hơn nữa, nguồn vốn nhàn rỗi sẽ được phân bổ và sử dụng hiệu quả nhất trong nội bộ tập đoàn, đem đến hiệu quả sử dụng nguồn vốn cao nhất.
- ✓ *Các hệ số tài chính* sẽ được cải thiện một cách đáng kể. Việc liên kết sẽ giúp các tổ chức thành viên và tập đoàn cải thiện được ROA và ROE, giảm thiểu chi phí nghiệp vụ liên ngân hàng trong nội bộ tập đoàn, giảm chi phí hành chính, giảm giá thành vốn. Không thể không kể đến việc tiết giảm một cách đáng kể chi phí nhân sự. Nguồn nhân lực được chọn lọc kỹ hơn, với nhiều ưu đãi hơn, nhiều cơ hội thăng tiến hơn sẽ là những điều kiện hấp dẫn trong việc thu hút nhân tài và các nhà quản lý cấp cao.
- ✓ *Khả năng quản trị rủi ro* được nâng cao bởi lẽ việc liên kết giúp cho cả tập đoàn nói chung và các thành viên nói riêng mở rộng quy mô, lĩnh vực và phạm vi hoạt động.
- ✓ *Uy tín và vị thế* của tập đoàn và từng thành viên đều gia tăng, giúp tăng cường khả năng huy động thêm các nguồn vốn đầu tư mới.
- ✓ *Thương hiệu* của tổ chức sẽ ngày càng được phát triển. Thế mạnh thương hiệu sẽ được phát huy một cách xuyên suốt thông qua việc sử dụng thương hiệu của một công ty lớn và có uy tín của tập đoàn cho tất cả các sản phẩm, dịch vụ tài chính của tập đoàn.

- ✓ *Chất lượng phục vụ khách hàng* được nâng cao. Bằng việc cung cấp dịch vụ đa dạng thông qua các tổ chức thành viên/chi nhánh tại nước ngoài và việc hợp nhất hóa cơ chế, phương thức phục vụ khách hàng sẽ giúp cho các tập đoàn nâng cao được chất lượng phục vụ đối với cả khách hàng trong nước và khách hàng quốc tế.

Tuy vậy, kết quả từ việc liên kết giữa các ngân hàng không chỉ toàn là những cơ hội thuận lợi. Việc tập trung nhiều nguồn vốn nhỏ thành một nguồn vốn lớn cũng đem đến **khá nhiều rủi ro và thách thức** nếu không có cơ chế và khả năng quản trị tốt.

- ✓ Khi bắt đầu quá trình liên kết, *chi phí liên kết* sẽ rất cao, đòi hỏi các bên phải dành ra một khoản vốn đáng kể để đầu tư phù hợp.
- ✓ Cùng với sự phát triển về quy mô của tập đoàn, *tính linh hoạt và khả năng kiểm soát* của các tổ chức thành viên có thể giảm sút.
- ✓ Xét trên khía cạnh cạnh tranh, nếu các ngân hàng có nền tảng khách hàng tương đối giống nhau thì *thị phần* của chúng rất có khả năng bị thu hẹp vì một phần khách hàng muốn đa dạng hóa rủi ro của mình sẽ tìm đến các ngân hàng khác.
- ✓ Một vấn đề mà các nước Tây Âu đã mắc phải là *khả năng thanh tra, giám sát* trong phạm vi quốc gia và quốc tế trước những hoạt động tiêu cực như rửa tiền, gian lận tài chính, trốn thuế,... của các tập đoàn. Muốn kiểm soát được tất cả các vấn đề cần phải giám sát trên cơ sở thống nhất tổng thể. Như vậy, xu hướng liên kết giữa các định chế tài chính – ngân hàng cũng kéo các cơ quan quản lý nhà nước cùng vào cuộc.
- ✓ Các tập đoàn thường hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực, có quy mô hoạt động rộng, vốn lớn nên bất cứ biến động xấu nào trong hoạt động của chúng đều ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực của nền kinh tế. Không ít các tập đoàn trên thế giới có *khả năng khuấy đảo, thao túng* và gây ảnh hưởng đến nền kinh tế không chỉ của một quốc gia.
- ✓ Các vấn đề về kế toán, chuyển đổi tài sản, phân chia lợi nhuận, trách nhiệm giải quyết các khoản nợ chưa thanh toán, giải quyết lao động dư thừa, môi trường văn hóa doanh nghiệp đều là những vấn đề đáng bàn bạc khi đưa ra các quyết định liên kết.

1.3.4. Các mô hình liên kết tiêu biểu và kinh nghiệm trong việc xây dựng mỗi mô hình

1.3.4.1. Liên kết hoạt động giữa các ngân hàng

China Union Pay là mạng liên kết thanh toán thẻ của toàn bộ hệ thống ngân hàng ở Trung Quốc, với hơn 300 triệu thẻ đang lưu hành tại quốc gia này. Đây là công ty chuyên doanh thẻ do các ngân hàng thương mại khác nhau là cổ đông. Phí thu từ dịch vụ thẻ của

khách hàng một phần được trả cho các NHTM phát hành thẻ đó và thanh toán, còn lại trả cho công ty liên doanh thẻ.

Mô hình kết nối mạng ATM của Trung Quốc là mô hình liên kết kiểu ngôi sao, nghĩa là bộ chuyển mạch nằm ở mọi điểm. Mô hình này rất thuận lợi ở chỗ, nếu một điểm bị trục trặc do quá tải hay các lỗi kỹ thuật khác, thì mạng tự động chuyển sang điểm kết nối khác. Như vậy, một ngân hàng quá tải sẽ được các ngân hàng khác chia sẻ. Tuy nhiên, thời gian và chi phí triển khai mô hình này là rất lớn. Trung Quốc mất 17 năm triển khai dịch vụ liên kết thẻ như trên, với số vốn đầu tư 22 tỷ USD trong điều kiện dân số 1,3 tỷ người.

Kinh nghiệm từ mô hình liên kết của China Union Pay:

- ✓ Thời gian và vốn đầu tư cho sự liên kết là rất lâu và tốn kém.
- ✓ Tuy nhiên, lợi ích đạt được lại rất lớn và lâu dài đối với cả nền kinh tế nói chung: giảm chi phí đầu tư cho từng ngân hàng; tạo sự tiện lợi, thoải mái và an toàn đối với người tiêu dùng và thu hút người dân đến với dịch vụ thẻ, tạo cơ sở cho một hệ thống thanh toán hiện đại.

1.3.4.2. Sáp nhập giữa các ngân hàng

Năm 2004, sự kiện Mitsubishi Tokyo Financial Group Inc. và UFJ Holdings Inc. tuyên bố nỗ lực đi đến các thỏa thuận cơ bản để sáp nhập vào năm 2005, trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới, vượt qua tập đoàn tài chính khổng lồ Citigroup của Mỹ đã góp phần củng cố hệ thống tài chính Nhật Bản.

Theo nhận định của chuyên gia kinh tế cơ quan chứng khoán ING ở Tokyo, vụ sáp nhập này thực sự đem lại nhiều lợi ích cho các bên.

- ✓ Với UFJ, năm 2003, họ đã thua lỗ khoảng 3,7 tỷ USD và dường như ngân hàng lớn thứ 4 Nhật Bản này không có khả năng đáp ứng được mục tiêu theo yêu cầu của Chính phủ là giảm một nửa số cho vay xấu 34,5 tỷ USD vào tháng 3/2005. Như vậy, việc sáp nhập sẽ giảm nguy cơ phá sản của UFJ và khôi phục lòng tin cho người dân.
- ✓ Với Mitsubishi Tokyo, mua được UFJ đồng nghĩa với việc sở hữu một ngân hàng chuyên cấp tín dụng cho tư nhân và công ty nhỏ có trụ sở tại thành phố Nagoya sôi động của Nhật Bản. Hơn thế, đa dạng hóa các nguồn thu sẽ nâng Mitsubishi Tokyo lên một vị thế tốt hơn so với các đối thủ còn lại, chẳng hạn như tập đoàn tài chính Mizuho Financial Group Inc., ngân hàng lớn nhất của Nhật xét về mặt tài sản và Sumitomo Mitsui Financial Group Inc.

- ✓ Nền kinh tế Nhật có cơ hội phục hồi vì vụ sáp nhập này có thể tạo ra làn sóng sáp nhập cho các ngân hàng trong nước, lan sang các ngân hàng nhỏ và yếu hơn của Nhật Bản, tạo cơ hội cho các quỹ đầu tư nước ngoài, khôi phục niềm tin của công chúng.

Tuy nhiên, các nhà kinh tế cũng cho rằng vụ sáp nhập này cũng sẽ phải đối mặt với một số khó khăn, nhất là sự khác biệt về cơ cấu và cách quản lý giữa hai ngân hàng, do Mitsubishi Tokyo có xu hướng truyền thống, bảo thủ trong khi UFJ thì ngược lại.

Kinh nghiệm rút ra từ vụ sáp nhập, hợp nhất giữa các ngân hàng trên thế giới

- ✓ Hoạt động sáp nhập, hợp nhất giữa các định chế tài chính có thể xuất phát từ nhiều vị thế khác nhau. Bên thôn tính thường nhắm đến một thị trường rộng lớn và mạng lưới cơ sở khách hàng phong phú hơn. Bên bị thôn tính (bị mua) không thể tự cứu mình trước ngưỡng cửa của sự suy thoái hoặc phá sản, phải bán tài sản để di chuyển hướng hoặc thay đổi nơi đầu tư. Nói chung, hầu hết các cuộc sáp nhập diễn ra khi phải cứu vãn tình thế tài chính hoặc mở đường cho một chiến lược làm ăn lớn hơn.
- ✓ Lợi thế của một cuộc sáp nhập thường nghiêng về phía định chế tài chính nào nắm cổ phần chi phối. Vì thế, các pháp nhân là ngân hàng thương mại nước ngoài ở những nước có nền kinh tế thị trường phát triển không bao giờ chỉ mua cổ phần ở tỷ lệ quá nhỏ để chấp nhận vị thế không có vai trò quan trọng trong Hội đồng quản trị và càng không bao giờ chỉ mua cổ phiếu ưu đãi để đóng vai trò là người đầu tư hưởng lợi tức thuần túy.
- ✓ Sáp nhập không phải lúc nào cũng ưu việt, nhưng nói chung đó là con đường mà các bên phải chọn trong điều kiện phát triển thị trường và nhất là trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế. Bởi lẽ, hầu hết các vụ sáp nhập đều dẫn đến xu hướng giảm chi phí vốn đầu vào và mở rộng thị trường kinh doanh ở đâu ra.
- ✓ Chống lại sự suy thoái hoặc yếu kém của các bên bằng việc tự nguyện tham gia sáp nhập cũng là cách để làm cho quy mô thị trường được mở rộng và mang tính bền vững chung. Các định chế tài chính có thể tự cứu mình bằng những cách này trước khi nhờ đến bàn tay can thiệp của Nhà nước.

1.3.4.3. Hình thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng

Mô hình tập đoàn ngân hàng lớn nhất thế giới, Citigroup, sẽ là một minh chứng cụ thể và thuyết phục nhất cho hiệu quả hoạt động của mô hình tập đoàn tài chính - ngân hàng.

Tập đoàn Citigroup của Mỹ là sự hợp nhất của hai tổ chức riêng lẻ, đó là Citicorp và Travelers Insurance. Citicorp là một tập đoàn ngân hàng đa quốc gia, hoạt động ở gần 100

quốc gia. Travelers là một tổ chức hợp nhất bởi nhiều công ty khác nhau, bắt đầu từ tín dụng thương mại đến hỗ trợ tiêu dùng, môi giới và bảo hiểm.

Tập đoàn Citigroup ra đời gắn liền với quá trình hình thành tập đoàn Citicorp. Citicorp là một trong những tập đoàn hàng đầu của Mỹ có trụ sở chính tại New York với công ty mẹ là Citibank.

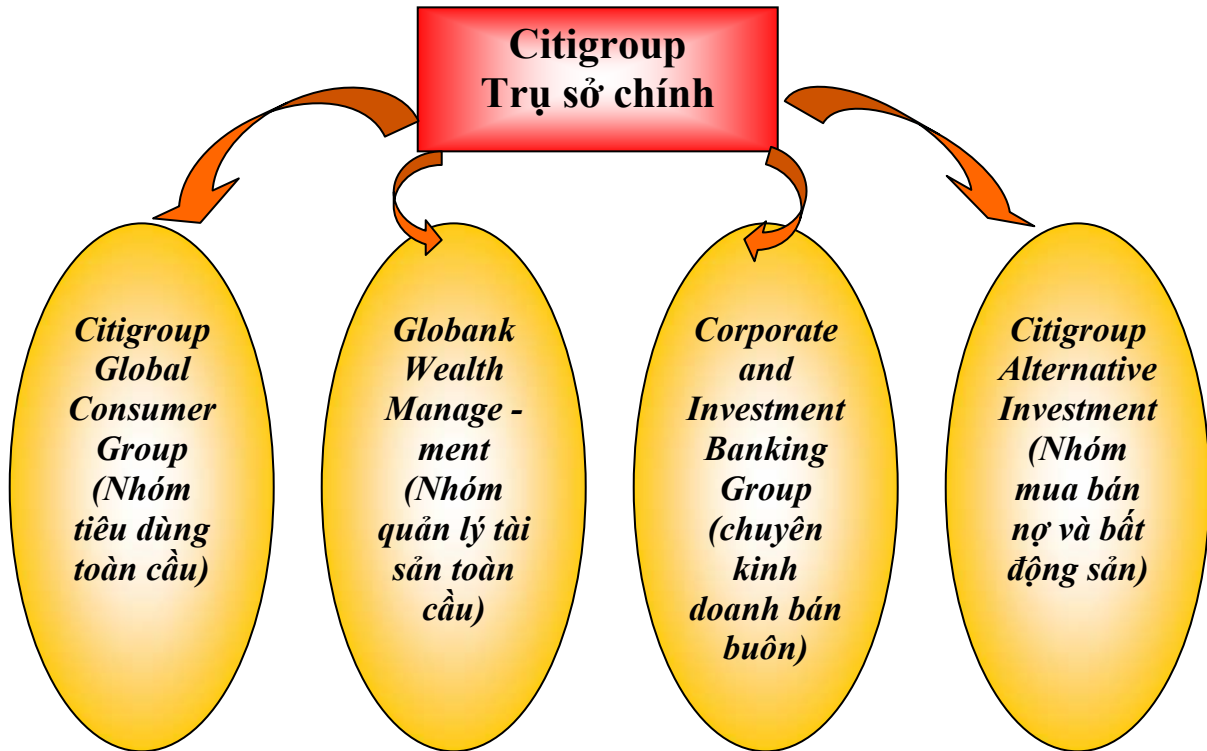
- ✓ Những năm đầu của thế kỷ 20, ngân hàng đã mở những chi nhánh đầu tiên ở nước ngoài (tại London, năm 1902 và tại Buenos Aires, năm 1914). Ngân hàng đã chuyển hướng mạnh sang hoạt động ngân hàng bán lẻ, phục vụ khách hàng cá nhân và trở thành ngân hàng thương mại đầu tiên cho cá nhân người tiêu dùng vay tiền.
- ✓ Những năm 1920 – 1940, các hoạt động quốc tế của ngân hàng phát triển rất nhanh, đạt 100 văn phòng đại diện và chi nhánh tại nước ngoài.
- ✓ Năm 1955, ngân hàng sáp nhập với First National (New York) để trở thành một tổ hợp ngân hàng lớn với tên gọi First National City Bank.
- ✓ Năm 1968, ngân hàng cải tổ để trở thành một công ty mẹ (Holding Company) và hình thành một tập đoàn ngân hàng lấy tên là First National City Corp (đổi tên là Citicorp vào năm 1974), cung cấp dịch vụ tài chính và ngân hàng bán lẻ là chủ yếu.
- ✓ Năm 1977, Citibank là ngân hàng đầu tiên giới thiệu máy rút tiền tự động (ATM) với hơn 500 chiếc tại New York.
- ✓ Cuối năm 1980, Citibank vượt qua Bank America để trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ.
- ✓ Những năm 1980, Citibank đã mua được một số tổ chức tài chính ở San Francisco, Chicago, Miami và Washington DC.
- ✓ 1998, sáp nhập với hãng Travelers Group, một công ty kinh doanh thẻ nổi tiếng để trở thành tập đoàn ngân hàng – tài chính hàng đầu thế giới, tập đoàn Citigroup ngày nay.

Citigroup Inc. là một công ty mẹ cung cấp các dịch vụ tài chính đa dạng toàn cầu với các hoạt động kinh doanh cung cấp một mạng lưới dịch vụ rộng khắp cho người tiêu dùng và các công ty. Citigroup có hơn 200 triệu tài khoản khách hàng và kinh doanh trên hơn 100 quốc gia. Citigroup được ra đời theo luật công ty mẹ kinh doanh lĩnh vực ngân hàng năm 1956 và chịu sự giám sát của Ban thống đốc Hệ thống dự trữ Liên bang (FRB). Một số chi nhánh của công ty chịu sự giám sát của các chính quyền bang tương ứng.

Citigroup có các nhóm hoạt động kinh doanh chính: nhóm tiêu dùng toàn cầu, nhóm quản lý tài sản toàn cầu, nhóm các dịch vụ ngân hàng về đầu tư và cho vay doanh nghiệp,

nhóm mua bán nợ và bất động sản. Trong đó, nhóm tiêu dùng toàn cầu thường chiếm tỷ trọng chi phối và thị trường tại Mỹ chiếm tỷ trọng chủ yếu và lớn nhất.

Sơ đồ 1.6: Khái quát mô hình hoạt động của Citigroup



Một số kinh nghiệm rút ra từ mô hình tập đoàn Citigroup

Thứ nhất, việc xuất hiện các mô hình tổ chức và vận hành doanh nghiệp là một phạm trù lịch sử, có tính độc lập khách quan. Không thể dùng mệnh lệnh hành chính để chuyển đổi hoạt động của một ngân hàng thương mại, cho dù đó là việc chuyển đổi một ngân hàng thương mại thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng. Vì thế, việc hình thành các tập đoàn tài chính một cách nóng vội khi chưa thực sự hội đủ những điều kiện tối cần thiết không những không có hiệu quả mà đôi khi còn gây ra những hậu quả không nhỏ bởi tài chính – ngân hàng luôn là một lĩnh vực nhạy cảm và có ảnh hưởng mạnh đến toàn bộ nền kinh tế.

Thứ hai, cần phải có một nền tảng pháp lý cơ bản điều chỉnh hoạt động của tập đoàn kinh tế nói chung và tập đoàn tài chính – ngân hàng nói riêng, trong đó cần đặc biệt chú ý đến cơ chế quản lý tài chính và các chuẩn mực kế toán.

Thứ ba, cần đảm bảo vai trò chi phối và kiểm soát của công ty mẹ (ngân hàng) đối với các công ty con thông qua mối quan hệ tài chính, không phải là bằng các quyết định hành chính. Công ty mẹ có thể chi phối các công ty con bằng các quan hệ kinh tế (thông qua

tỷ lệ góp vốn), sử dụng thương hiệu hoặc qua việc hỗ trợ về kỹ thuật, công nghệ, thị trường. Hoạt động điều chuyển vốn của các ngân hàng thương mại và công ty bảo hiểm thực chất là điều chuyển vốn huy động chứ không phải vốn điều lệ của công ty mẹ.

Thứ tư, trong điều kiện Việt Nam hiện nay, các tập đoàn tài chính – ngân hàng không nên mở rộng hoạt động vào quá nhiều lĩnh vực, chỉ nên tập trung vào một số chuyên ngành có khả năng phát triển nhất, sau khi ổn định sẽ từng bước mở rộng sang các lĩnh vực khác. Như vậy, nguồn vốn tập trung sẽ góp phần tăng sức mạnh tài chính và tạo dựng được thương hiệu ổn định cho tập đoàn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Hội nhập là một xu hướng tất yếu của tất cả các quốc gia trên thế giới trong giai đoạn hiện nay. Hội nhập trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng càng thực sự là một vấn đề đáng quan tâm bởi tính chất nhạy cảm và vai trò quan trọng của lĩnh vực này trong nền kinh tế. Khi hội nhập tài chính, các ngân hàng luôn chú trọng đến những biện pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của chính các ngân hàng trước sự xâm nhập mạnh mẽ của các ngân hàng nước ngoài.

Một trong những giải pháp mà các ngân hàng đã, đang và luôn dành nhiều thời gian và kinh phí là hướng liên kết giữa các ngân hàng thương mại với nhau. Trên thực tế, có nhiều hình thức và cấp độ liên kết. Ở cấp độ đơn giản, các ngân hàng liên kết với nhau đơn thuần trong từng mảng nghiệp vụ của mình. Ở cấp độ cao hơn, các ngân hàng có thể tiến tới việc sáp nhập, hợp nhất với nhau để hình thành một định chế có quy mô lớn hơn về vốn, rộng hơn về lĩnh vực kinh doanh, và mạnh hơn trong vấn đề khẳng định thương hiệu. Hướng đến một tập đoàn tài chính – ngân hàng khổng lồ sẽ là đích ngắm của rất nhiều ngân hàng trên thế giới.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRONG NỖ LỰC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CHUẨN BỊ CHO QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP

2.1. Ngành ngân hàng Việt Nam với WTO

2.1.1. Nghĩa vụ và quyền lợi của ngành ngân hàng sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Hiệp định chung về thương mại và dịch vụ (GATS), văn bản pháp lý điều chỉnh hoạt động thương mại dịch vụ giữa các nước thành viên WTO, đã quy định những nghĩa vụ và nguyên tắc hoạt động trong thương mại dịch vụ. Theo đó, khi Việt Nam trở thành thành viên của WTO, ngành ngân hàng sẽ phải tuân thủ **những nghĩa vụ** quy định trong GATS, cụ thể như sau:

- ✓ *Đãi ngộ tối huệ quốc (MFN)*: Theo nguyên tắc này, Việt Nam có nghĩa vụ đối xử như nhau với tất cả các nước hoặc nếu Việt Nam dành ưu đãi cho một nước thì phải dành ưu đãi đó cho tất cả các nước thành viên (trừ khi Việt Nam có những miễn trừ MFN được nêu trong danh mục cam kết của mình khi gia nhập WTO). Ví dụ, khi Việt Nam dành ưu đãi cho Hoa Kỳ trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng theo Hiệp định thương mại song phương đã ký kết thì Việt Nam cũng phải dành những ưu đãi tương tự trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng cho tất cả các nước thành viên còn lại trong WTO.
- ✓ *Minh bạch*: Việt Nam có nghĩa vụ công bố ngay các biện pháp áp dụng trong tất cả các lĩnh vực cam kết. Ít nhất mỗi năm một lần, các nước thành viên có nghĩa vụ thông báo cho Hội đồng thương mại dịch vụ về việc ban hành hoặc bất kỳ sửa đổi nào trong các luật, quy chế hoặc hướng dẫn hành chính có tác động cơ bản đến thương mại dịch vụ thuộc các cam kết cụ thể theo GATS. Các nước thành viên phải trả lời không chậm trễ tất cả các yêu cầu của bất kỳ một thành viên nào khác về những thông tin cụ thể liên quan đến các biện pháp được áp dụng. Trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước có nghĩa vụ thông báo và cung cấp các thông tin liên quan về các quy định pháp luật ngân hàng hiện hành và việc sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới các văn bản pháp luật ngân hàng.
- ✓ *Đãi ngộ quốc gia*: Việt Nam có nghĩa vụ đối xử như nhau giữa các doanh nghiệp trong nước và các doanh nghiệp nước ngoài. Trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng, các

tổ chức tín dụng nước ngoài được phép hoạt động tại Việt Nam sẽ không bị phân biệt đối xử với các tổ chức tín dụng trong nước. Ví dụ như, các ngân hàng thương mại trong nước được phép đặt máy rút tiền tự động (ATM) bên ngoài trụ sở chính thì các chi nhánh ngân hàng nước ngoài cũng được phép làm như vậy.

- ✓ *Tiếp cận thị trường:* Theo nguyên tắc này, Việt Nam phải bỏ dần các biện pháp hạn chế về số lượng nhà cung cấp dịch vụ; về tổng giá trị các giao dịch trong dịch vụ; về tổng số các giao dịch dịch vụ hoặc về tổng số lượng sản phẩm dịch vụ; hạn chế về tổng số nhân viên có thể được tuyển dụng; hạn chế về loại hình pháp nhân hoạt động trong từng lĩnh vực, dịch vụ; hạn chế về tỷ lệ góp vốn của bên nước ngoài.
- ✓ *Thanh toán và chuyển tiền:* Theo nguyên tắc này, các nước thành viên không được áp dụng các hạn chế đối với chuyển khoản và thanh toán quốc tế trong các giao dịch vãng lai liên quan đến các cam kết cụ thể của GATS. Tuy nhiên, trong trường hợp cán cân thanh toán quốc tế gặp khó khăn thì sẽ áp dụng tạm thời một số hạn chế và sẽ căn cứ vào những điều kiện cụ thể.
- ✓ *Quy định về thông lệ kinh doanh, quy định về thừa nhận lẫn nhau,...*

Bên cạnh những nghĩa vụ mà Việt Nam phải thực hiện trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng, tất nhiên Việt Nam cũng sẽ được hưởng nhiều **quyền lợi** xuất phát từ vị thế là quốc gia thành viên của tổ chức WTO:

- ✓ Tham gia WTO, Việt Nam có những quyền lợi xuất phát từ chính những nghĩa vụ mà các nước thành viên WTO phải thực hiện như đã đề cập ở trên. Ví dụ như Việt Nam sẽ được đối xử bình đẳng như các thành viên khác theo nguyên tắc tối huệ quốc, Việt Nam có quyền giám sát việc thực thi các hiệp định WTO của các nước thành viên thông qua việc cập nhật thông tin về hệ thống thương mại của các nước, qua đó xây dựng chiến lược thương mại của chính Việt Nam. Hoặc theo nguyên tắc đãi ngộ quốc gia, các ngân hàng Việt Nam hoạt động tại các nước thành viên WTO sẽ được đối xử như các ngân hàng bản xứ tại quốc gia đó.
- ✓ Là thành viên WTO, Việt Nam được tham gia, đóng góp ý kiến trong quá trình soạn thảo hoặc điều chỉnh các nguyên tắc thương mại áp dụng chung cho tất cả các nước. Vì vậy, Việt Nam sẽ giảm thiểu được tình trạng bị phân biệt đối xử trên thị trường xuất nhập khẩu hàng hóa và dịch vụ.
- ✓ Có nhiều cơ hội thu hút vốn đầu tư dưới các hình thức khác nhau.

- ✓ Môi trường kinh doanh của Việt Nam ổn định hơn thông qua mối quan hệ thương mại ràng buộc chặt chẽ và các quy định rõ ràng. Hội nhập thúc đẩy tăng trưởng kinh tế trong nước vì các doanh nghiệp nói chung, các ngân hàng nói riêng được đặt vào một môi trường kinh doanh cạnh tranh, tiếp cận với công nghệ, trình độ và chất lượng quốc tế.

2.1.2.Lộ trình mở cửa của hệ thống ngân hàng Việt Nam

2.1.2.1. Các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng(trong biểu cam kết dịch vụ)

Các cam kết về tiếp cận thị trường:

a. Các tổ chức tín dụng nước ngoài chỉ được phép thiết lập hiện diện thương mại tại Việt Nam dưới các hình thức sau:

- ✓ Đối với các ngân hàng thương mại nước ngoài: văn phòng đại diện, chi nhánh ngân hàng thương mại nước ngoài, ngân hàng thương mại liên doanh trong đó tỷ lệ góp vốn của bên nước ngoài không vượt quá 50% vốn điều lệ của ngân hàng liên doanh, công ty cho thuê tài chính liên doanh, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty tài chính liên doanh và công ty tài chính 100% vốn nước ngoài. Kể từ ngày 01/04/2007, ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép thành lập.
- ✓ Đối với công ty tài chính nước ngoài: văn phòng đại diện, công ty tài chính liên doanh, công ty tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty cho thuê tài chính liên doanh, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.
- ✓ Đối với các công ty cho thuê tài chính nước ngoài: văn phòng đại diện, công ty cho thuê tài chính liên doanh và công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài.

b. Trong vòng 5 năm kể từ khi gia nhập, Việt Nam có thể hạn chế quyền của một chi nhánh ngân hàng nước ngoài được nhận tiền gửi bằng VND từ các thẻ nhân Việt Nam mà ngân hàng không có quan hệ tín dụng theo tỷ lệ trên mức vốn được cấp của chi nhánh phù hợp với lộ trình sau:

- ✓ Ngày 01/01/2007: 650% vốn pháp định được cấp
- ✓ Ngày 01/01/2008: 800% vốn pháp định được cấp
- ✓ Ngày 01/01/2009: 900% vốn pháp định được cấp
- ✓ Ngày 01/01/2010: 1000% vốn pháp định được cấp
- ✓ Ngày 01/01/2011: đối xử quốc gia đầy đủ

c. Tham gia cổ phần:

- ✓ Việt Nam có thể hạn chế việc tham gia cổ phần của các tổ chức tín dụng nước ngoài tại các ngân hàng thương mại quốc doanh Việt Nam được cổ phần hóa như mức tham gia cổ phần của các ngân hàng Việt Nam.
- ✓ Đối với việc góp vốn dưới hình thức mua cổ phần, tổng số cổ phần được phép nắm giữ bởi các thể nhân và pháp nhân nước ngoài tại mỗi ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam không được vượt quá 30% vốn điều lệ của ngân hàng, trừ khi luật pháp của Việt Nam có quy định khác hoặc được sự cho phép của cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam.

d. Một chi nhánh ngân hàng thương mại nước ngoài không được phép mở các điểm giao dịch khác ngoài trụ sở chi nhánh của mình.

e. Kể từ khi gia nhập, các tổ chức tín dụng nước ngoài được phép phát hành thẻ tín dụng trên cơ sở đối xử quốc gia.

Các cam kết về đối xử quốc gia

- ✓ Các điều kiện để thành lập một chi nhánh của một ngân hàng thương mại nước ngoài tại Việt Nam: ngân hàng mẹ có tổng tài sản có trên 20 tỷ USD vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.
- ✓ Các điều kiện để thành lập một ngân hàng liên doanh hoặc một ngân hàng 100% vốn nước ngoài: ngân hàng mẹ có tổng tài sản có trên 10 tỷ USD vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.
- ✓ Các điều kiện để thành lập một công ty tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc một công ty tài chính liên doanh, một công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc công ty cho thuê tài chính liên doanh: tổ chức tín dụng nước ngoài có tổng tài sản có trên 10 tỷ USD vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

2.1.2.2. Các cam kết đa phương (thể hiện trong báo cáo gia nhập của Ban công tác)

a. Việt Nam sẽ thực hiện các nghĩa vụ của mình đối với các vấn đề về ngoại hối theo các quy định của hiệp định WTO và các tuyên bố và quyết định liên quan của WTO có liên quan đến IMF. Việt Nam sẽ không áp dụng bất cứ luật, quy định hoặc các biện pháp nào khác, kể cả bất cứ yêu cầu nào liên quan tới các điều khoản hợp đồng, mà có thể hạn chế nguồn cung cấp ngoại tệ cho bất kỳ cá nhân hay doanh nghiệp nào để thực hiện các giao dịch vãng lai quốc tế trong phạm vi lãnh thổ nước mình ở mức liên quan đến nguồn ngoại tệ chuyển vào thuộc cá nhân hay doanh nghiệp đó.

b. Chính phủ Việt Nam dự kiến rằng các quy định cấp phép của Chính phủ trong tương lai đối với các ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ mang tính thận trọng và sẽ quy định về các vấn đề như tỷ lệ an toàn vốn, khả năng thanh toán và quản trị doanh nghiệp. Thêm vào đó, các điều kiện đối với các chi nhánh ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ được áp dụng trên cơ sở không phân biệt đối xử. Một ngân hàng thương mại nước ngoài có thể đồng thời có một ngân hàng 100% vốn nước ngoài và các chi nhánh. Một ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam không được coi là một tổ chức hay cá nhân nước ngoài và được hưởng đối xử quốc gia đầy đủ như một ngân hàng thương mại của Việt Nam, về việc thiết lập hiện diện thương mại.

c. Việt Nam sẽ tích cực điều chỉnh cơ chế quản lý của Việt Nam đối với các chi nhánh ngân hàng nước ngoài, bao gồm các yêu cầu về vốn tối thiểu phù hợp với thông lệ quốc tế được thừa nhận chung.

d. Việt Nam không hạn chế về số lượng các chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Các ngân hàng nước ngoài hoạt động tại Việt Nam được hưởng đầy đủ đối xử tối huệ quốc và đối xử quốc gia về lắp đặt và vận hành các máy ATM.

2.2. Kết quả của những nỗ lực chuẩn bị cho hội nhập của các NHTM Việt Nam

Làn sóng của hội nhập đang từng bước tiến đến rất gần các ngân hàng thương mại Việt Nam. Có thể nhận thấy sự chuẩn bị gấp rút, khẩn trương nhưng không kém phần vững chắc của các ngân hàng Việt Nam trước làn sóng này. Từng ngân hàng đang không ngừng nỗ lực trang bị những nền tảng cần thiết nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, trước một cuộc đua quyết liệt mà phần ưu thế có vẻ nghiêng về các đối thủ - các ngân hàng nước ngoài - nhiều hơn.

2.2.1. Vấn đề nhận thức về hội nhập tài chính – ngân hàng

Vào WTO là cuộc hội nhập lớn của cả nền kinh tế. Có thể coi năm 2006 là giai đoạn cuối của những công tác chuẩn bị cho hội nhập và hầu như tất cả các NHTM Việt Nam đều nhận thức rõ những thời cơ, thuận lợi cũng như những thách thức, trở ngại của tiến trình hội nhập đối với ngành ngân hàng nói chung và từng ngân hàng nói riêng. Một trong những biểu hiện cụ thể nhất là các ngân hàng Việt Nam đang cố gắng phát huy những mặt mạnh và hạn chế những mặt yếu của bản thân, đồng thời nỗ lực tìm hiểu ưu và nhược của những đối thủ cạnh tranh để có được những bước đi thích hợp.

Tự nhận định về bản thân, các ngân hàng trong nước đã phân tích được nhiều điểm yếu: tiềm lực tài chính còn nhỏ bé, kinh nghiệm quản trị chưa cao, khả năng công nghệ còn

yếu,... Đây chính là những “gót chân Asin” của hệ thống ngân hàng Việt Nam mà các ngân hàng nước ngoài có thể tập trung khai thác. Với nhận thức như vậy, năm 2006 thực sự là năm các ngân hàng dồn sức khắc phục những điểm yếu. Về cơ bản, nhiều ngân hàng trong nước đã có được sự chủ động cần thiết và đang rất tự tin để nhập cuộc. Tuy vậy, phần lớn các ngân hàng chưa có chiến lược dài hạn mang tính cạnh tranh và khác biệt cao. Mô hình ngân hàng chủ yếu đều định hướng là ngân hàng bán lẻ nhưng thực tế vẫn hoạt động đa năng, thiếu tính chuyên nghiệp cao. Đối tượng khách hàng mà đa số các ngân hàng đang nhắm đến là doanh nghiệp vừa và nhỏ, khách hàng cá nhân nhưng thực tế vẫn chưa có những hoạt động ưu tiên và mang tính khuyến khích rõ ràng cho các đối tượng này. Hoạt động theo khuôn mẫu cũ và theo trào lưu vẫn là hướng các ngân hàng đang tiến hành. Tình trạng như vậy sẽ rất khó tạo lập năng lực cạnh tranh cao cho các ngân hàng thương mại nội địa trong bối cảnh Việt Nam đã là thành viên của WTO.

Về phía đối thủ - các ngân hàng nước ngoài, các ngân hàng Việt Nam cần phải nhận diện được đúng thực lực, khả năng, cũng như những chiến lược phát triển đầy tham vọng của họ. Thời gian đầu, các ngân hàng nước ngoài chưa quan tâm nhiều đến hoạt động tín dụng bởi độ rủi ro cao do sự thiếu hiệu quả của doanh nghiệp Nhà nước và sự thiếu minh bạch trong kinh doanh của khu vực doanh nghiệp tư nhân. Có ngân hàng nước ngoài khi huy động được vốn nhiều đã phải cho ngân hàng trong nước vay lại chứ không tìm được địa chỉ để cho vay. Trong khi đó, các ngân hàng nước ngoài lại rất quan tâm đến các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực còn độc quyền cao như viễn thông, hàng không và đặc biệt chú trọng đến dịch vụ bán lẻ. Các dịch vụ bán lẻ có hàm lượng công nghệ cao sẽ được các ngân hàng nước ngoài ưu tiên phát triển như tư vấn tài chính và đầu tư, môi giới tài chính, quản lý danh mục đầu tư, quản lý tài sản. Đây cũng chính là những lĩnh vực mà các ngân hàng trong nước chưa làm được nhiều. Hiện nay, một số ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam như ANZ, HSBC, Citibank đang ráo riết chuẩn bị cho cuộc đua này. Lĩnh vực thẻ cũng rất thu hút được sự quan tâm của các ngân hàng nước ngoài, theo hướng phát triển dịch vụ gia tăng trên thẻ. Để giảm chi phí đầu tư ban đầu, các ngân hàng nước ngoài sẽ tìm cách khai thác ngay cơ sở hạ tầng hiện có của hệ thống thẻ thanh toán của các ngân hàng Việt Nam bằng các biện pháp liên kết dọc, ngang trên thị trường.

Mục tiêu hàng đầu của các ngân hàng nước ngoài khi vào thị trường Việt Nam là sẽ nhanh chóng mở rộng thị phần. Như vậy, giải pháp tối ưu của họ trong lúc này là tìm mọi cách mua cổ phần của các ngân hàng trong nước, tiến tới khả năng chi phối. Như vậy, họ sẽ

tận dụng và phát triển ngay trên thị phần và cơ sở hạ tầng hiện có của các ngân hàng Việt Nam, thay vì thành lập chi nhánh hay thành lập ngân hàng 100% vốn nước ngoài quá tốn kém. Với cách làm này, các ngân hàng nước ngoài đồng thời khắc phục được những nhược điểm của họ như thiếu kinh nghiệm thị trường, khác biệt về văn hóa. Trong tương lai sẽ có nhiều vụ mua bán, sáp nhập ngân hàng, đồng thời sẽ có những cuộc cạnh tranh nhằm thu hút nhân tài từ các ngân hàng trong nước, đặc biệt là từ các ngân hàng quốc doanh.

2.2.2. Cải cách hệ thống ngân hàng Việt Nam

Công cuộc cải cách lần thứ nhất của hệ thống ngân hàng Việt Nam có thể tính từ thời điểm các ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) đô thị tiến hành việc tái cơ cấu vào năm 1997, và các ngân hàng thương mại Nhà nước (NHTM NN) bắt đầu thực hiện tái cơ cấu từ sau khi có quyết định 149 năm 2001 của Chính phủ, đó là việc xử lý nợ xấu và tăng vốn.

Cuộc cải cách lần thứ hai của các ngân hàng thương mại Việt Nam được đánh dấu từ mốc hoàn thành việc xử lý nợ xấu, cơ cấu một bước về tổ chức của các Ngân hàng thương mại Nhà nước. Theo “*Đề án phát triển ngành ngân hàng tới năm 2010 và định hướng tới 2020*”, trước năm 2008 sẽ phải cổ phần hóa Vietcombank và Ngân hàng phát triển Nhà Đồng bằng sông Cửu Long, đến năm 2010 cổ phần hóa phần lớn các ngân hàng thương mại nhà nước. Riêng ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam, do đặc thù hoạt động, sẽ tiến hành cổ phần hóa theo đề án riêng. Tuy nhiên, quá trình cổ phần hóa phải được thực hiện theo nguyên tắc thận trọng, đảm bảo ổn định kinh tế - xã hội, cho phép nhà đầu tư nước ngoài, đặc biệt là ngân hàng có trình độ công nghệ, tiềm lực tài chính, trình độ quản lý mua cổ phần và tham gia quản trị điều hành các ngân hàng trong nước. Đặc biệt, về lâu dài, Nhà nước chỉ cần nắm cổ phần chi phối hoặc tỷ lệ cổ phần lớn tại một số ít NHTM NN mới được cổ phần hóa.

Sở dĩ việc thực hiện cổ phần hóa các NHTM NN là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong đề án phát triển ngành ngân hàng vì các ngân hàng này thường có kết quả hoạt động kém và mức độ phát triển chậm. Chính sự khác nhau trong phân bổ tín dụng cho nền kinh tế giữa hai loại hình NHTM NN và các NHTMCP là nguyên nhân dẫn đến sự yếu kém. Các NHTMCP cho vay trên cơ sở thương mại thực sự, cân nhắc hợp lý hơn giữa lợi nhuận và rủi ro khi quyết định cho vay; các NHTM NN lại thực hiện cho vay trên nguyên tắc chính sách, theo mục tiêu phát triển kinh tế của địa phương hoặc kém tính thương mại hơn. Thực tế cho thấy danh mục cho vay của các NHTM NN tập trung quá nhiều vào các lĩnh vực kinh tế nhiều rủi ro.

Bảng 2.1: Dư nợ cho vay của các NHTM NN với các Doanh nghiệp nhà nước

DNNN (theo các ngành sản xuất)	Tổng nợ ngân hàng (tỷ đồng)
Ngành mía đường	3.881
Ngành sắt thép	896
Ngành phân bón	858
Ngành xi măng	2.900
Ngành giấy	746

Nguồn: Thời báo kinh tế - Nguyễn Đức (14/05/2003)

Hơn thế, vấn đề thông tin trong các NHTM NN thường chậm chạp, không hiệu quả do hệ thống quá rộng lớn và việc thiết lập hệ thống thông tin quản lý còn kém. Chế độ tài chính lại không minh bạch và thường đặt trong chế độ bảo mật cao nên hệ thống thông tin hầu như không được thông suốt. Các vấn đề khác như tham nhũng hoặc tâm lý “DNNN vay NHTM NN thì khoản vay nợ là khoản tiền nhà nước hỗ trợ, nên cứ vay mà không cần nghĩ đến việc trả nợ” cũng góp phần không nhỏ làm giảm hiệu quả hoạt động của các NHTM NN. Hiện nay, cho vay DNNN vẫn chiếm gần 40% trong tổng dư nợ và tiềm ẩn nhiều rủi ro về nợ quá hạn. Trước tình hình như vậy, việc cổ phần hóa các NHTM NN để tăng cường hiệu quả hoạt động của các NH này là một yêu cầu cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Bảng 2.2: Hiệu quả cho vay của các NHTM NN Việt Nam

Chỉ tiêu	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tổng tài sản (tỷ VND)	215.914	238.537	266.501	300.867	337.200	378.953
Tổng dư nợ (tỷ VND)	131.677	152.252	176.942	206.569	239.315	278.189
Tổng nợ khó đòi (tỷ VND)	38.938	41.532	44.645	48.380	52.528	57.582
Tổng nợ khó đòi/Tổng dư nợ (%)	29,57	27,28	25,23	23,42	21,95	20,70

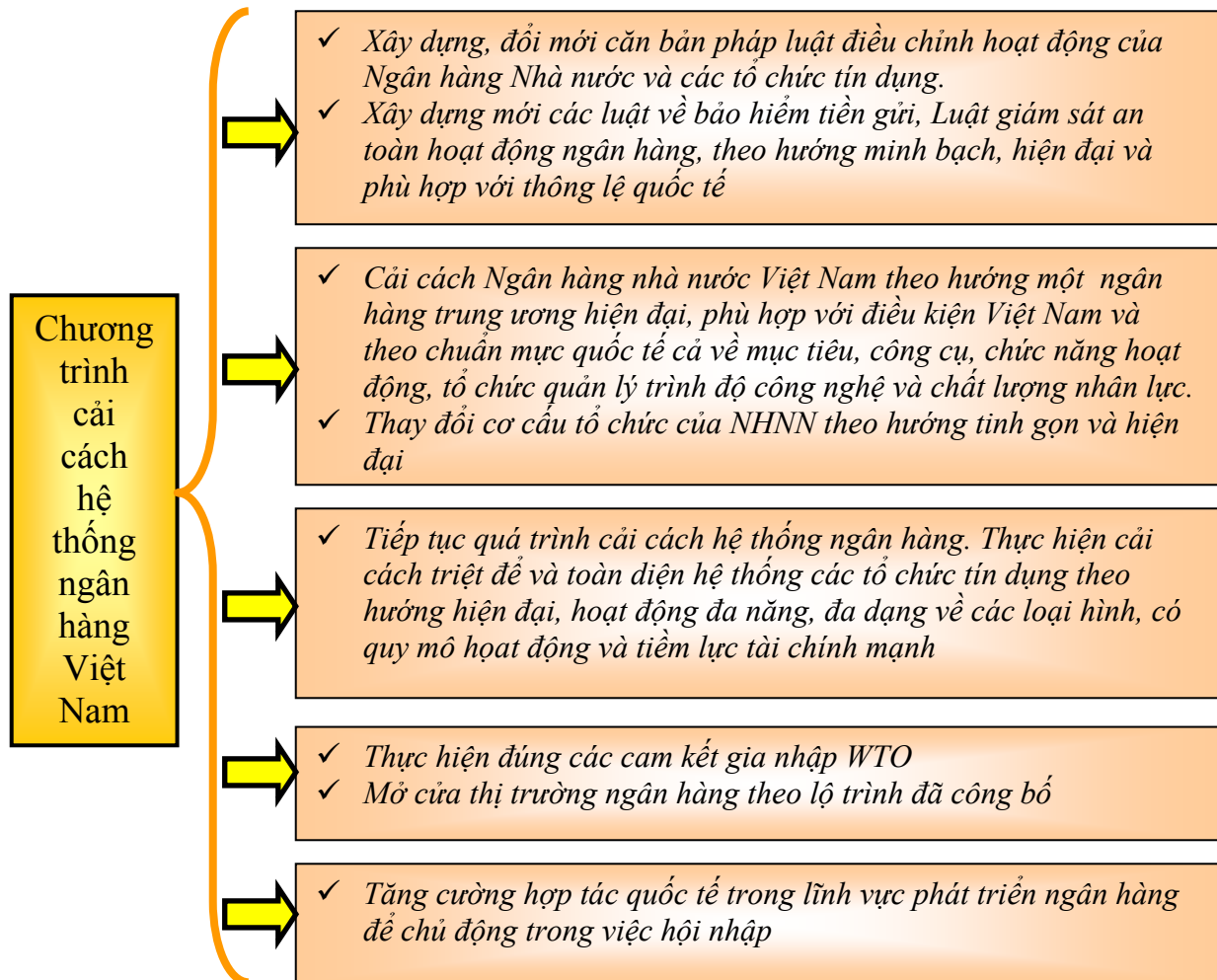
Nguồn: Đoàn Ngọc Phúc, 2006 - Những hạn chế và thách thức của hệ thống NHTM Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế - Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 337 – tháng 6/2006

Đối với các NHTMCP, trên tinh thần là các ngân hàng sẽ được xếp cùng các NHTM NN đóng vai trò nòng cốt của hệ thống ngân hàng Việt Nam, nhưng bên cạnh đó vẫn khuyến khích sáp nhập, hợp nhất, mua lại để tăng quy mô các ngân hàng thương mại ngang tầm khu

vực. Theo ông Kiều Hữu Dũng, Vụ trưởng Vụ các ngân hàng (NHNN), với quy mô nền kinh tế Việt Nam hiện tại chỉ cần 15 ngân hàng có năng lực hoạt động tốt là có thể đáp ứng được nhu cầu của nền kinh tế. Trong khi đó, tổng số ngân hàng trên phạm vi cả nước hiện đã gần tới 100. Về phía Ngân hàng nhà nước cũng đang có sự chuẩn bị các văn bản hướng dẫn chi tiết việc sáp nhập, hợp nhất giữa các ngân hàng để đến khi điều kiện thị trường thuận lợi, các ngân hàng trên cơ sở lợi ích và yêu cầu phát triển của mình, sẽ tiến hành sáp nhập, hợp nhất với nhau.

Theo lộ trình hội nhập quốc tế của Việt Nam, các ngân hàng nước ngoài sẽ tiếp tục được nới lỏng các hạn chế về tiếp cận thị trường như tỷ lệ huy động vốn nội tệ, mạng lưới,... Tuy vậy, Đề án cũng nêu rõ sẽ có những biện pháp hạn chế cạnh tranh không lành mạnh hoặc thôn tính bất lợi của tổ chức tín dụng (TCTD) nước ngoài với TCTD Việt Nam.

Sơ đồ 2.1: 5 nội dung chủ yếu của Chương trình cải cách hệ thống ngân hàng Việt Nam trong những năm tới



2.2.3. Thay đổi quan điểm phục vụ khách hàng

Trước đây, khi hoạt động của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam còn mang nặng tính độc quyền thì vai trò và tầm quan trọng của khách hàng chưa được các ngân hàng chú ý đúng mức. Khách hàng khi đến giao dịch với ngân hàng vẫn phải chịu thói quen quan liêu, tác phong hành chính, rườm rà của đội ngũ nhân viên ngân hàng. Đó chính là hậu quả của cơ chế bao cấp, xin – cho một thời.

Hiện nay, khách hàng đã thực sự được đối xử đúng với vai trò “thượng đế” của mình. Các ngân hàng đã nhận thấy khách hàng chính là nhân tố quyết định sự sống còn, thành bại của ngân hàng trước áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường. Không chỉ khách hàng gửi tiền, đầu tư vào ngân hàng mới được quan tâm mà cả những khách hàng đi vay tiền ngân hàng cũng được các ngân hàng đua nhau cạnh tranh, lôi kéo.

Nếu như trước đây, các ngân hàng chỉ chủ yếu quảng bá hình ảnh và các sản phẩm mới gián tiếp qua các phương tiện thông tin đại chúng thì hiện nay, các ngân hàng đã thay đổi chiến thuật bằng cách trực tiếp tìm đến các doanh nghiệp. Trong điều kiện các ngân hàng thương mại hầu như đã hiện đại hóa công nghệ, các sản phẩm cung ứng cho khách hàng có ưu đãi gần như ngang bằng nhau thì ngân hàng nào trực tiếp nắm bắt nhu cầu của khách hàng, càng đi sâu sát thực tế càng có nhiều cơ hội có thêm những khách hàng tiềm năng.

Trong thời gian ngắn trở lại đây, hàng chục cuộc hội thảo, tọa đàm giải đáp thắc mắc của doanh nghiệp về vốn vay, hình thức thanh toán đã được các ngân hàng phối hợp hoặc trực tiếp tổ chức:

- ✓ Ngân hàng Kỹ thương (Techcombank) dự định tổ chức đối thoại mỗi tháng để tìm hiểu những vướng mắc, nhu cầu của doanh nghiệp trong những lĩnh vực khác nhau. Chương trình tiếp thị sản phẩm tín dụng đầu tiên là cuộc đối thoại giữa Techcombank và các doanh nghiệp gỗ. Sau đó, ngân hàng phối hợp với Hiệp hội doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (VAFIE) tổ chức buổi đối thoại với các doanh nghiệp FDI, tiến tới tiếp cận với các doanh nghiệp ngành điều, thủy sản và dược phẩm tại TP.HCM.
- ✓ Sacombank đánh vào tâm lý doanh nghiệp với mong muốn được đồng hành cùng ngân hàng trên bước đường kinh doanh. Ngân hàng đã phối hợp với Business Edge (chương trình đào tạo quản lý - một bộ phận của chương trình phát triển kinh tế tư nhân MPDF do công ty tài chính quốc tế IFC điều hành) tổ chức hội thảo với sự có mặt của hơn 100 doanh nghiệp nữ, chủ đề “kiểm soát chi phí trong tầm tay”.

- ✓ Ngân hàng Quốc tế VIB Bank cũng có buổi tiếp cận với doanh nghiệp ngành thủy sản qua cuộc hội thảo “giải pháp tài chính ngân hàng với doanh nghiệp thủy sản”.
- ✓ Ngân hàng Á Châu ACB có kế hoạch tổ chức định kỳ hàng tháng cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu về “bao thanh toán xuất khẩu”
- ✓ Các ngân hàng thương mại cổ phần khác như Ngân hàng Phương Đông OCB, Sài Gòn SCB,... cũng đang thay đổi góc nhìn, tự đi tìm doanh nghiệp cho vay.

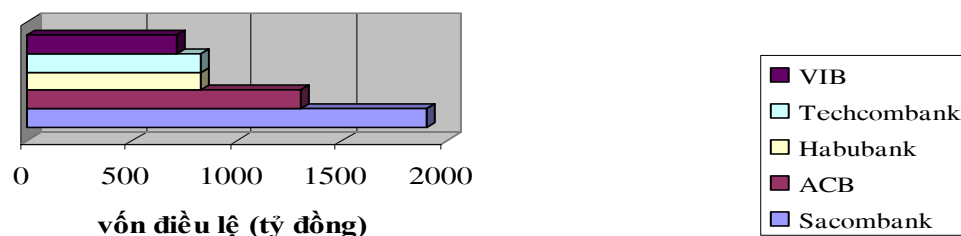
Bên cạnh việc tổ chức các hội thảo để tìm hiểu những vướng mắc của doanh nghiệp, các ngân hàng thương mại cổ phần cũng đang tăng tốc cải thiện thủ tục, nhanh chóng thẩm định dự án nhằm tạo điều kiện thuận lợi hơn nữa cho doanh nghiệp muốn tiếp cận vốn. Doanh nghiệp có nhu cầu về vốn sẽ được cán bộ ngân hàng trực tiếp tìm đến tư vấn, triển khai hợp đồng cho vay. Có ngân hàng còn xây dựng hẳn một đội ngũ nhân viên chuyên tiếp thị cho vay, mời chào khách hàng mới tìm hiểu các sản phẩm dịch vụ ngân hàng của mình. Điều cốt lõi là đã có sự thay đổi thực chất trong tư duy và hoạt động của ngân hàng.

2.2.4. Tiềm lực tài chính

2.2.4.1. Phát hành cổ phiếu tăng vốn

Từ đầu năm 2006, các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam đang chạy đua hướng đến đích “vốn điều lệ đạt 1.000 tỷ đồng”, với mong muốn nâng cao tiềm lực tài chính trước khi các cam kết trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng của Việt Nam với WTO thực sự có hiệu lực thực thi hoàn toàn. Hơn thế, mốc “1.000 tỷ đồng” cũng là một áp lực từ phía Ngân hàng Nhà nước đối với các Ngân hàng thương mại cổ phần. Nếu không đáp ứng được yêu cầu vốn điều lệ tối thiểu này vào năm 2008, các ngân hàng sẽ phải sáp nhập hoặc giải thể. Kết quả cuộc cạnh tranh tăng vốn điều lệ của các ngân hàng thương mại cổ phần theo thứ tự top 5 tạm thời như sau:

Biểu đồ 2.1: Top 5 ngân hàng thương mại cổ phần về vốn điều lệ (tính đến năm 2006)



Sang năm 2007, các NHTMCP tiếp tục kế hoạch tăng vốn điều lệ của mình lên những con số khá ấn tượng. Sở dĩ có những kế hoạch tăng vốn táo bạo như vậy là do các NHTMCP

dựa vào sự phát triển nóng của thị trường chứng khoán Việt Nam, nhất là sự tăng giá của các cổ phiếu ngân hàng, để phát hành thêm cổ phiếu. Mặc dù thời gian qua, nhất là từ tháng 4/2007, chỉ số VN-Index sụt giảm mạnh, nhưng cổ phiếu ngành ngân hàng vẫn đang là tâm điểm sự quan tâm của các nhà đầu tư và luôn đạt được mức giao dịch cao trên thị trường.

Bảng 2.3: Kế hoạch tăng vốn điều lệ năm 2007 của một số NHTMCP Việt Nam

Ngân hàng	Vốn điều lệ dự kiến năm 2007 (tỷ đồng)
An Bình	3.000
Kỹ Thương	2.700
Á Châu	2.200
Đông Á	2.000
Sài Gòn – Hà Nội	2.000

Nguồn: Tạp chí Công nghệ Ngân hàng (số 15/2007)

Riêng đối với ngân hàng Sài Gòn thương tín (Sacombank), theo tinh thần của công văn số 544/NHNN-HCM02 do đại diện Ngân hàng Nhà nước – chi nhánh TP.HCM ký ngày 16/04/2007, Sacombank được chấp thuận việc thực hiện tăng vốn điều lệ từ 2.089 tỷ đồng lên 4.500 tỷ đồng trong năm 2007 như phương án đã được Đại hội cổ đông thông qua ngày 19/03/2007. Sau khi được Ngân hàng nhà nước chấp thuận, Sacombank hiện đang trong quá trình triển khai việc phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ.

Tuy các NHTMCP đang trong nỗ lực khẩn trương tăng vốn điều lệ, nhưng hoạt động này vẫn đang được Ngân hàng Nhà nước kiểm soát chặt chẽ. Ngày 06/04/2007, Ngân hàng Nhà nước đã ban hành quyết định số 3103/NHNN-CNH hướng dẫn việc tăng vốn điều lệ của tổ chức tín dụng trong năm 2007. Theo quyết định này, các ngân hàng muốn tăng vốn phải trình phương án cụ thể và nêu rõ:

- Nhu cầu sử dụng vốn (đầu tư công nghệ thông tin, cơ sở vật chất,...); nhu cầu mở rộng cho vay; nhu cầu mở rộng phạm vi kinh doanh sang các lĩnh vực khác (chứng khoán, cho thuê tài chính,...); nhu cầu mở rộng địa bàn
- Hiệu quả kinh doanh trên cơ sở vốn điều lệ mới (dự kiến mức lợi nhuận trước thuế, kết quả xếp loại, cổ tức)
- Chứng minh ngân hàng có đủ trình độ năng lực và nhân sự cần thiết để quản trị, điều hành và kiểm soát quy mô hoạt động tăng lên.
- Ngân hàng phải công khai thông tin về lộ trình tăng vốn (tổng mức vốn dự định tăng thêm, các đợt dự kiến phát hành, phương án phát hành từng đợt)

Dựa trên phương án của từng ngân hàng, ý kiến của bộ phận thanh tra ngành ngân hàng, NHNN sẽ xem xét và ra quyết định đối với việc tăng vốn của các ngân hàng.

Cuộc đua tăng vốn không chỉ diễn ra giữa các NHTMCP. Các NHTM NN cũng không ngừng nâng cao và củng cố tiềm lực tài chính của mình qua những lần phát hành trái phiếu tăng vốn hoặc những đợt nhận nguồn vốn bổ sung từ Ngân hàng Nhà nước. Các NHTM NN hàng đầu đóng vai trò trụ cột và chiếm khoảng 2/3 tài sản của toàn hệ thống. Tuy nhiên, tổng vốn điều lệ của 5 NHTM NN đến năm 2005 cũng chỉ tương đương hơn 1,1 tỷ USD, và năm 2006 xấp xỉ 1,6 tỷ USD, gần với một ngân hàng hạng trung trên thế giới.

Bảng 2.4: Vốn điều lệ của các ngân hàng thương mại Nhà nước đến cuối năm 2005

Ngân hàng	Vốn điều lệ (tỷ đồng)
Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam ³	6.143
Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam ⁴	4.030
Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam	3.866
Ngân hàng Công thương Việt Nam	3.346
Ngân hàng phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long	760

Nguồn: Tổng hợp báo cáo của các ngân hàng

Bảng 2.5: Vốn chủ sở hữu của một số ngân hàng hàng đầu thế giới (năm 2006)

Ngân hàng	Vốn chủ sở hữu (triệu USD)
Citigroup	112.537
JPMorgan Chase	107.211
Bank of America	101.224
HSBC	98.226
Mitsubishi UFJ Financial Group	83.281
Credit Agricole Group	65.137
Royal Bank of Scotland Group	64.453
BNP Paribas	56.610
Banco Santander Central Hispano	53.640
Mizuho Financial Group	52.243

Nguồn: <http://en.wikipedia.org/wiki/Bank>

³ Năm 2006: vốn điều lệ đạt 9.631 tỷ đồng (tương đương 600 triệu USD)

⁴ Năm 2006: vốn điều lệ đạt 4.700 tỷ đồng (xấp xỉ 300 triệu USD)

2.2.4.2. Huy động vốn từ các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài

Sự đấu tranh của các nhà đầu tư để nâng tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài trong ngân hàng nội từ 30% lên 49% đã tạm kết thúc với kết quả không thể thay đổi. Tuy nhiên, tỷ lệ sở hữu của mỗi nhà đầu tư dự kiến được nâng lên 20% thay vì 10% như hiện nay. Thực tế năm 2006 cho thấy, làn sóng đầu tư từ bên ngoài vào ngân hàng nội vẫn là một cơn sốt nổi bật trong năm 2006.

Sacombank, ACB, Techcombank, VPBank lần lượt có đối tác chiến lược nước ngoài. Những đối tác này đã tham gia vào hoạt động của các ngân hàng và đang chứng minh hiệu quả lớn của sự tham gia đó. Đây chính là lý do để các ngân hàng có vốn ngoại tăng điểm trong mắt khách hàng, và cả công chúng đầu tư.

Tính chung, các ngân hàng và tổ chức tài chính nước ngoài đã và đang chuyển khoảng trên 200 triệu USD vào mua cổ phần các ngân hàng thương mại trong nước. Đó là chưa kể các khoản trợ giúp kỹ thuật hiện đại hóa công nghệ, đào tạo nâng cao trình độ nguồn nhân lực, nâng cao năng lực quản trị điều hành đối với các ngân hàng thương mại cổ phần.

Bảng 2.6: Các ngân hàng nước ngoài mua cổ phần các ngân hàng thương mại Việt Nam

Đối tác nước ngoài	Ngân hàng trong nước	Giá trị cổ phần
✓ Standard Chartered Bank	ACB	22 triệu USD (8,56% cổ phần)
✓ Connaught Investor (thuộc Jardine Mutheson Group)		hơn 21% cổ phần
✓ IFC (thuộc WB)		
✓ ANZ	Sacombank	27 triệu USD (10% cổ phần)
✓ Cty tài chính quốc tế IFC (WB)		20% cổ phần
✓ Dragon Financial Holdings (Anh)		
✓ HSBC	Techcombank	17,3 triệu USD (10% cổ phần)
✓ OCBC	VPBank	15,7 triệu USD (10% cổ phần)
✓ PNB Paris	OCB	10% cổ phần
✓ Cathay Bank (Mỹ)	PNB	10% cổ phần

Nguồn: Tổng hợp từ các trang web www.vnexpress.net; www.tuotitre.com.vn

Việc các ngân hàng, tập đoàn tài chính nước ngoài mở rộng hoạt động tại thị trường Việt Nam thông qua con đường sở hữu vốn cổ phần trong các ngân hàng thương mại Việt Nam đem lại nhiều lợi ích cho cả hai bên trong quá trình cạnh tranh và hợp tác.

- ✓ Các ngân hàng và tập đoàn tài chính nước ngoài không tốn kém chi phí mở chi nhánh mới, có sẵn mạng lưới, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn nhân lực và số lượng khách hàng đông đảo tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.
- ✓ Các ngân hàng thương mại Việt Nam không những nâng cao được năng lực tài chính mà còn có điều kiện tiếp tục hiện đại hóa công nghệ, đổi mới quản trị điều hành, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo tiêu chuẩn quốc tế và mở rộng kinh doanh trên thị trường quốc tế. Đối tác nước ngoài đều có cam kết trợ giúp kỹ thuật, cử chuyên gia, cố vấn, trợ giúp các ngân hàng Việt Nam. Hơn thế, vị thế cạnh tranh của các ngân hàng trong nước khi liên kết với đối tác nước ngoài cũng được nâng cao. Tháng 8/2006, Moody's đã đánh giá sức mạnh tài chính của Techcombank một bậc cao hơn BIDV (ngân hàng thương mại nhà nước có quy mô lớn hơn nhiều lần) do có yếu tố hỗ trợ về công nghệ và chuyển giao kỹ thuật của HSBC.

2.2.5. Cải thiện các hệ số an toàn tài chính và nâng cao hiệu quả hoạt động

Liên quan đến tăng cường năng lực tài chính của các ngân hàng thương mại, NHNN Việt Nam đặt mục tiêu chung là đạt được tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu không dưới 8% trong năm 2010 và tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ đến thời điểm 2010 là dưới 5%.

Bảng 2.7: Một số chỉ tiêu tiền tệ và hoạt động ngân hàng giai đoạn 2006 - 2010	
1. Lạm phát (%/năm)	Nhỏ hơn tốc độ tăng trưởng kinh tế
2. Tăng trưởng bình quân tổng phương tiện thanh toán (M2) (%/năm)	18-20
3. Tỷ lệ M2/GDP đến cuối năm 2010 (%)	100 – 115
4. Tỷ trọng tiền mặt lưu thông ngoài hệ thống ngân hàng/M2 đến năm 2010 (%)	Không quá 18
5. Tăng trưởng bình quân tín dụng (%/năm)	18 – 20
6. Tỷ lệ an toàn vốn đến năm 2010 (%)	Không dưới 8
7. Tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ đến năm 2010 (%)	Dưới 5
8. Chuẩn mực giám sát ngân hàng đến năm 2010	Chuẩn mực quốc tế (Basel 1)
9. Dự trữ quốc tế tối thiểu đến năm 2010	12 tuần nhập khẩu

Tỷ lệ nợ xấu

Năm 2006, theo những gì đã được công bố, nợ xấu của hệ thống ngân hàng Việt Nam đã được cải thiện. Nợ xấu của các ngân hàng thương mại hiện nay ở mức khoảng 3,2%, giảm gần một nửa so với năm 2005, năm thực hiện phân loại nợ theo quyết định 493. Riêng khối ngân hàng thương mại cổ phần, nợ xấu chỉ ở mức 1%, nhiều ngân hàng phổ biến dưới mức

1%. Con số lạc quan này đã không thuyết phục được giới phân tích, Ngân hàng thế giới và Quỹ tiền tệ quốc tế khi con số mà các tổ chức này dự tính vào khoảng 15-30%. Dù còn rất nhiều tranh luận về tỷ lệ nợ xấu thực sự của các ngân hàng thương mại Việt Nam, nhưng rõ ràng sự chuyển biến theo hướng tích cực của tỷ lệ nợ xấu là một thực tế không thể phủ phan.

Theo Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN của Ngân hàng Nhà nước về phân loại nợ xấu (trừ Ngân hàng chính sách xã hội), tỷ lệ nợ xấu của phần lớn các ngân hàng Việt Nam hiện nay ở những mức không quá lo ngại.

Bảng 2.8: Tỷ lệ nợ xấu của các NHTM Việt Nam

<i>NGÂN HÀNG</i>	<i>Tỷ lệ nợ xấu</i>
Ngân hàng Ngoại thương	3%
Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn; Ngân hàng Công thương	Khoảng 5-6%
Ngân hàng Đầu tư và phát triển	9%
Ngân hàng Xuất nhập khẩu VN	dưới 3%
Ngân hàng Ngoài quốc doanh	dưới 0,8%

Nguồn: Tổng hợp

Như vậy, theo quyết định 493, tỷ lệ nợ xấu của các ngân hàng Việt Nam đã được xác định lại bằng những con số khá rõ ràng. Tuy nhiên, tính chính xác của những con số này cần phải được kiểm định lại, bởi khả năng các ngân hàng thương mại đã lợi dụng những kẽ hở trong quy định để đạt được một con số lý tưởng là hoàn toàn có khả năng xảy ra, khi mà NHNN quy định “tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ là tỷ lệ để đánh giá chất lượng của một tổ chức tín dụng”.

Sở dĩ có sự khác biệt trong số liệu giữa các nguồn có thể là do các nguyên nhân sau:

- ✓ Năm 2005 là năm đầu tiên các ngân hàng thương mại và tổ chức tín dụng khác ở nước ta thực hiện phân loại nợ theo Quyết định 493 của Thống đốc NHNN, phù hợp với thông lệ quốc tế. Theo đó, dư nợ cho vay của ngân hàng thương mại và tổ chức tín dụng đối với khách hàng được phân thành 5 nhóm (nhóm 1 là nợ tốt, nhóm 2 là nợ nghi ngờ, từ nhóm 3 đến nhóm 5 là nợ xấu). Với cách phân loại nợ như vậy, tỷ lệ nợ xấu cao hơn là điều được mọi người đã nghĩ đến.
- ✓ Mặc dù quy định phân loại nợ theo quyết định 493 của Thống đốc NHNN đã phù hợp thông lệ quốc tế, nhưng thực tế vẫn có sự khác biệt nhất định. Bên cạnh đó, việc thực

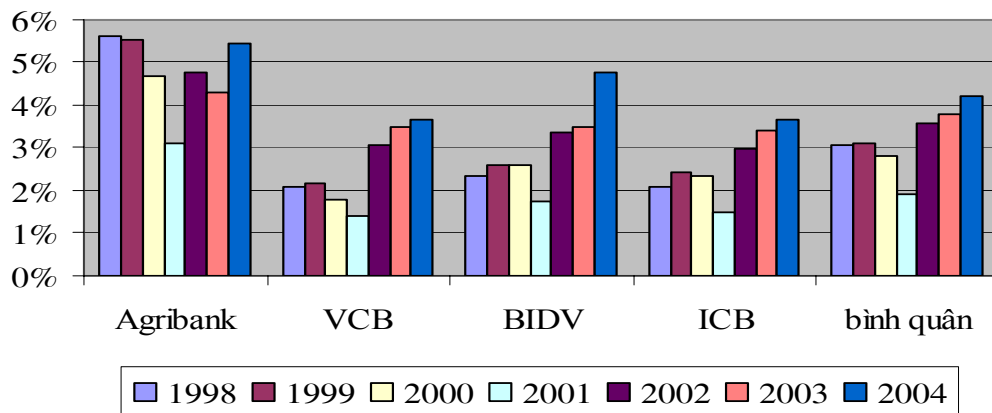
hiện của các NHTM trong cách đánh giá khách hàng, phân loại nợ,... vẫn có khoảng cách nhất định so với các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới.

- ✓ Các chi nhánh NHTM và chi nhánh tổ chức tín dụng, nơi trực tiếp cho vay và quản lý nợ, trực tiếp quan hệ khách hàng, hạch toán và báo cáo các khoản nợ xấu không đúng với thực chất. Nguyên do có thể là sợ mất thành tích, sợ bị phê bình, sợ phải trích lập quỹ dự phòng rủi ro lớn làm ảnh hưởng đến năng lực tài chính, tới quỹ thu nhập và tiền lương.
- ✓ Do khách hàng vay vốn của các NHTM nói chung và các doanh nghiệp nói riêng dễ bị tổn thương bởi những rủi ro kinh doanh. Việc thua lỗ nhất thời trong kinh doanh, vốn và lãi không trả được nợ đúng hạn, nên khoản nợ đó bị xếp ngay vào nợ xấu.
- ✓ Thực hiện phân loại nợ theo quy định mới, nhưng ranh giới giữa các loại nợ thuộc nhóm nợ này và nợ khác không rõ ràng, rất dễ chuyển hóa lẫn nhau.

Tỷ lệ an toàn vốn tự có

Hầu hết các tổ chức tín dụng cổ phần, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đã đạt mức an toàn vốn trên 8%, trong khi 4 NHTMNN lớn của Việt Nam chưa đạt được chuẩn này. Hơn thế, khả năng tự bổ sung vốn tự có bị hạn chế do tốc độ tăng tài sản có lớn nhưng khả năng sinh lời không được cải thiện tương ứng. Hiện tại, hệ số an toàn vốn (vốn tự có/tổng tài sản có rủi ro) thấp hơn hệ số an toàn vốn của nhiều ngân hàng trong khu vực Châu Á, thậm chí có nguy cơ ngày càng xấu đi do tốc độ tăng tài sản có nhanh hơn nhiều so với tốc độ tăng vốn tự có; nợ xấu cũng tiếp tục gia tăng (NHNN, 2006).

Biểu đồ 2.2: Hệ số an toàn vốn của các NHTMNN Việt Nam



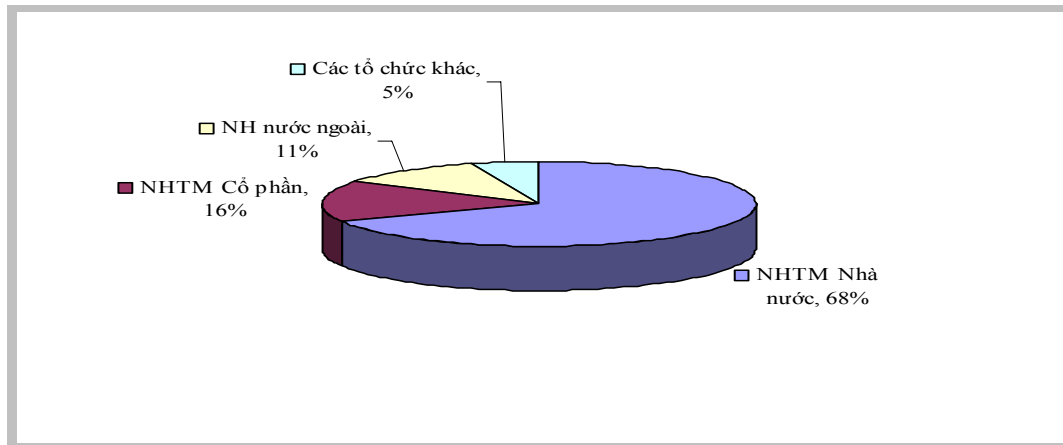
Nguồn: Đoàn Ngọc Phúc, 2006 - Những hạn chế và thách thức của hệ thống NHTMNN VN trong bối cảnh hội nhập quốc tế, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 337 – tháng 6/2006

Kết quả hoạt động của các ngân hàng

Có thể nói, hệ thống ngân hàng Việt Nam năm 2005 và 2006 vừa qua đã có những bước phát triển rất tích cực. Hiện ngân hàng là kênh huy động và cung ứng vốn chính cho nền kinh tế với 30% vốn đầu tư phát triển hàng năm và 40% nhu cầu vốn của các doanh nghiệp. Quan trọng hơn, nguồn vốn đổ vào các DNNN hoạt động kém hiệu quả đang giảm dần từ khoảng 70% tổng tín dụng trong thập kỷ 90 xuống còn khoảng 30% trong năm 2005. Sử dụng vốn hiệu quả hơn nên tình hình kinh doanh tại các ngân hàng thương mại rất khả quan với tỷ lệ lợi nhuận trên vốn bình quân khoảng 30%.

Tuy nhiên, điểm yếu lớn nhất của hệ thống ngân hàng là sự chi phối của các ngân hàng thương mại nhà nước, chiếm gần 70% thị phần. Trong khi đó, các ngân hàng thương mại nhà nước lại hoạt động chưa thực sự có hiệu quả. Khả năng sinh lời của các ngân hàng này đạt mức thấp, ROA bình quân đạt 0,65%, trong khi tỷ lệ này của các nước trong khu vực là 0,95%; ROE bình quân đạt 6,54% trong khi các nước trong khu vực đạt 15% (Đoàn Ngọc Phúc, 2006).

Biểu đồ 2.3: Thị phần cung cấp dịch vụ ngân hàng ở Việt Nam



Tuy nhiên, kết quả hoạt động của các ngân hàng thương mại cổ phần lại rất khả quan, thể hiện những nỗ lực không ngừng của loại hình ngân hàng này trước áp lực cạnh tranh mạnh mẽ của xu hướng hội nhập.

Bảng 2.9: Lợi nhuận trước thuế của một số NHTMCP năm 2006 (tỷ đồng)

Ngân hàng	ACB	Sacombank	Eximbank	SCB	OCB
Lợi nhuận trước thuế	687	447	340	152	140

Nguồn: Tổng hợp

2.2.6. Tập trung xây dựng thương hiệu ngân hàng

Thương hiệu vẫn là một khái niệm còn nhiều tranh luận cả tại Việt Nam và trên thế giới. Sự phát triển mạnh mẽ của thương hiệu diễn ra vào thập niên 70 của thế kỷ trước, khi làn sóng mua bán, sáp nhập công ty bùng nổ tại Mỹ và Tây Âu. Trong các vụ mua bán trên, ngoài phần giá trị tài sản hiện hữu có thể nhìn thấy và tính toán được giá trị như nhà xưởng, máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu, hàng tồn kho,... các bên còn đồng ý thanh toán cho nhau phần giá trị không hiện diện trong tài sản có thể nhìn thấy được của doanh nghiệp (tài sản vô hình). Một phần trong giá trị cộng thêm đó chính là giá trị của thương hiệu.

Trên quan điểm của khách hàng, thương hiệu xuất phát từ sự thừa nhận của khách hàng về một sản phẩm, dịch vụ. Khi khát nước, chúng ta nghĩ ngay đến nước ngọt Coca-cola. Khi nói đến ngân hàng, chúng ta nghĩ đến HSBC. Ngay cả khi có một thiết bị nghe nhạc mới, giá rẻ, âm thanh hay, khuyến mãi nhiều, đẹp, sang trọng, chúng ta vẫn chỉ dùng Ipod. Những thương hiệu khi tạo dựng được những giá trị như các trường hợp trên thực sự rất xứng đáng để được tính thành tiền những sức mạnh vô hình đó vào giá trị tài sản của công ty. Không phải ngẫu nhiên khi một nhà sáng lập thương hiệu nổi tiếng đã ví von: *“Nếu ai đó lấy hết tài sản, máy móc, thiết bị, mạng lưới phân phối,...nghĩa là lấy đi tất cả những phần hữu hình và chỉ chừa lại duy nhất cái tên, thì ông ta tin rằng có thể gây dựng lại triều đại trong một thời gian ngắn.”*

Ngày nay, phần lớn ngân hàng nhận thức được thương hiệu là quan trọng. Tuy nhiên, từ nhận thức đến hành động là một khoảng cách đáng kể. Ngay cả khi ngân hàng triển khai hoạt động xây dựng thương hiệu, thì để đạt được thương hiệu mạnh vẫn đòi hỏi nhiều yếu tố cần thiết cốt lõi: **sự phù hợp** (với kỳ vọng của khách hàng), **sự khác biệt** (với các thương hiệu khác) và **sự tin cậy** (của khách hàng với thương hiệu ngân hàng). Để đạt được những điều trên cần rất nhiều thời gian. Hơn thế, việc xây dựng thương hiệu đòi hỏi phải thực hiện chuyên nghiệp vì chỉ có chuyên nghiệp mới tạo nên đặc trưng khác biệt và tin cậy.

Công ty định giá thương hiệu Brand Finance (Anh) vừa công bố danh sách 100 thương hiệu ngân hàng có giá trị nhất thế giới, đứng đầu là Citigroup.

Điều đặc biệt đáng chú ý là các ngân hàng của Singapore đã chiếm được 3 vị trí, gồm Ngân hàng DBS (Development Bank of Singapore, giá trị thương hiệu 1,4 tỷ USD, xếp thứ 77), UOB (United Overseas Bank - hạng 87 với 1,1 tỷ USD) và OCBC (Oversea – Chinese Banking Corporation Ltd., xếp hạng 93 với giá trị thương hiệu là 670 triệu USD). Tổng giá

trị thương hiệu của 3 ngân hàng này là 3,2 tỷ USD, và mới chỉ bằng 9% giá trị thương hiệu của Citigroup, tập đoàn đang dẫn đầu danh sách (gần 35,2 tỷ USD).

Đứng vị trí thứ 2 là HSBC (gần 33,5 tỷ USD), Bank of America và America Express chiếm các vị trí tiếp theo. Trong danh sách này, Châu Á đóng góp 17 gương mặt, với 7 ngân hàng Nhật Bản và 3 ngân hàng Hàn Quốc.

Đối với các ngân hàng thương mại Nhà nước tại Việt nam, khi thực hiện cổ phần hóa, các ngân hàng gặp khá nhiều khó khăn trong việc định giá thương hiệu của mình. So với các ngân hàng quốc doanh còn lại, Vietcombank có mạng lưới chi nhánh ít nhất (33 chi nhánh), phần lớn cũng là đi thuê nên giá trị bất động sản của họ không nhiều. Cái có giá trị nhất chính là thương hiệu “Vietcombank”. Thương hiệu này suốt từ năm 1999 đến nay đều được tạp chí kinh tế có uy tín bậc nhất trên thế giới là Financial Time bình chọn danh hiệu “Ngân hàng tốt nhất Việt Nam”. Với thương hiệu Vietcombank của mình, VCB đã thực sự khẳng định uy tín trong nhiều lĩnh vực hoạt động, đặc biệt là uy tín trên thị trường quốc tế trong các giao dịch ngoại thương, phát hành thẻ tín dụng, thẻ thanh toán,... Tuy vậy, giá trị thương hiệu của VCB là bao nhiêu thì vẫn chưa xác định chính xác được, chỉ biết rằng sẽ là một con số rất lớn (trong tương quan so sánh với các thương hiệu mạnh khác, ví dụ nhiều người đã xác định thương hiệu “Cà phê Trung Nguyên” phải có giá trị ít nhất là 3 triệu USD).

Các ngân hàng thương mại Việt Nam đã hoàn tất việc công bố biểu tượng và hệ thống nhận diện thương hiệu ngân hàng mình trước công chúng theo tinh thần tạo sự thu hút đối với khách hàng và phù hợp với văn hóa, tín ngưỡng của người dân Việt Nam. Đi đôi với việc tạo dựng thương hiệu, các ngân hàng không ngừng phát triển thương hiệu của tổ chức mình qua việc làm cho thương hiệu của ngân hàng trở nên quen thuộc đối với công chúng. Khi khách hàng nhìn thấy một thương hiệu và nhớ ra rằng họ đã nhìn thấy thương hiệu này một vài lần trước đó, họ sẽ nghĩ ngân hàng này có đầu tư để hỗ trợ thương hiệu. Mặt khác, do khách hàng luôn cho rằng các tổ chức sẽ không tốn tiền đầu tư phát triển những sản phẩm không có giá trị, họ sẽ coi cái họ nhìn thấy là một “dấu hiệu” chứng tỏ đó là một thương hiệu tốt. Nhận thức được điều đó, các ngân hàng thương mại Việt Nam đã sử dụng nhiều hình thức để quảng cáo về thương hiệu của ngân hàng mình, ví dụ như hoạt động tài trợ cho Giải bóng đá Agribank Cup của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam và hoạt động tài trợ cho gameshow Khởi nghiệp của VP Bank. Với những việc làm cụ thể đó, các ngân hàng thương mại Việt Nam đã thu được thành công đáng kể trên con đường tạo dựng và phát triển thương hiệu của tổ chức. Trong hai năm 2004 và 2005, các ngân hàng

VCB, Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển Nông thôn Việt Nam (2004), Ngân hàng Công thương Việt Nam (2005) đã được trao giải Sao vàng đất Việt cho thương hiệu tiêu biểu - một giải thưởng rất uy tín tại Việt Nam do Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế, trung ương Đoàn, hội các nhà Doanh nghiệp trẻ Việt Nam phối hợp tổ chức. Với giải thưởng này, các ngân hàng đã khẳng định được sức mạnh thương hiệu của ngân hàng để tiếp tục vươn đến những thành công mới trong hội nhập kinh tế quốc tế.

Tuy nhiên, những gì mà các ngân hàng Việt Nam làm được trong việc xây dựng thương hiệu của mình vẫn chỉ gói gọn chủ yếu trong phạm vi lãnh thổ Việt Nam. Tên tuổi các ngân hàng Việt Nam trên thị trường quốc tế vẫn còn khá mờ nhạt. Trong khi đó, các ngân hàng Châu Á, đặc biệt là các ngân hàng Singapore đã khẳng định được thương hiệu của mình trên tầm thế giới. Đây thực sự là những đích đến mà các ngân hàng Việt Nam cần xác định trong những chiến lược trước mắt cũng như lâu dài của mình.

2.2.7. Tăng tốc hiện đại hóa công nghệ ngân hàng và đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng

Năm 2006, tiếp nối làn sóng đầu tư công nghệ diễn ra mạnh mẽ trong năm 2005, các ngân hàng bắt đầu bước vào hoàn thiện cơ bản và đưa ra các dịch vụ ứng dụng.

Công nghệ thẻ ngày càng hiện đại và tiện ích. Các dịch vụ Internet Banking, Home Banking, Mobile Banking đã trở nên phổ biến và khá thông dụng. Ngay trong tháng 1 năm 2006, con số công nghệ phần mềm T24 của Temenos có khả năng thực hiện tới 1.000 giao dịch/giây, cùng lúc cho phép tới 110.000 người truy cập và quản trị tới 50 triệu tài khoản đã được cùng lúc nhiều ngân hàng tiếp cận.

Lượng tiền các ngân hàng đổ vào hệ thống công nghệ cũng tập trung mạnh trong năm 2006. Sacombank đầu tư khoảng 4 triệu USD cho việc ứng dụng hệ thống Core Banking; VIB Bank cũng mất hàng triệu USD để hoàn thành dự án hệ thống ngân hàng đa năng SYMBOL do hãng System Access (Singapore) cung cấp; MB cũng đầu tư nhiều cho dự án ứng dụng công nghệ T24 và đưa Internet vào ứng dụng quản lý hệ thống; EAB tập trung mạnh vào việc nghiên cứu những chiếc máy ATM thông minh,...Việc liên kết với các ngân hàng nước ngoài không chỉ đem lại cho các ngân hàng trong nước một nguồn vốn khá lớn. Với sự trợ giúp này, công nghệ ngân hàng trong nước ngày càng được cải thiện. Trước khi chính thức hợp tác về vốn với EAB, Citibank đã ký hợp đồng hợp tác với ngân hàng này về phát triển dịch vụ. Theo đó, Citibank hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ của EAB về dịch vụ ngân hàng bán lẻ, dịch vụ phục vụ doanh nghiệp và kết nối hệ thống thanh toán thẻ

của EAB⁵ với hệ thống thẻ của Citibank. Như vậy, sự liên kết này thúc đẩy các khách hàng của Citibank tại Mỹ, nhất là Việt kiều, chuyển tiền kiều hối về nước qua Ngân hàng Đông Á, đồng thời mở rộng dịch vụ thẻ của EAB tại Mỹ. Hợp tác về liên kết thẻ giữa VNBC với China Union Pay⁶ sẽ tăng cường tiện ích rất nhiều cho khách hàng của cả 2 bên.

Chính yêu cầu hội nhập đã buộc các ngân hàng phải hiện đại hóa công nghệ, nhưng nhìn xa hơn, các ngân hàng tập trung vào công nghệ, tăng cường dịch vụ để tăng thêm nguồn thu khi lợi nhuận từ hoạt động tín dụng đang bị chia sẻ, hạn chế vì lãi suất huy động ngày càng cao,... Lợi nhuận từ phí dịch vụ đang được các ngân hàng đặc biệt coi trọng. Công nghệ thẻ, thanh toán và gần đây là công nghệ quản lý tài chính doanh nghiệp, tài chính cá nhân đang và sẽ đem lại nguồn thu rất lớn cho các ngân hàng.

Tuy nhiên, khi so sánh với các ngân hàng trong khu vực thì mạng lưới dịch vụ của các ngân hàng Việt Nam còn khá đơn điệu, chưa phong phú, chưa đáp ứng hết các nhu cầu của khách hàng. Các ngân hàng Việt Nam vẫn đang cung cấp chủ yếu là các dịch vụ ngân hàng truyền thống (huy động tiền gửi và cho vay). Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại mới chỉ trong giai đoạn thử nghiệm hoặc triển khai thí điểm. Doanh thu từ hoạt động tín dụng vẫn chiếm hơn 70% tổng nguồn thu; trong khi tỷ lệ thu phí dịch vụ chỉ đạt 6 – 10%. Hiện nay, số lượng các dịch vụ mà các ngân hàng Việt Nam cung cấp mới chỉ khoảng 300 dịch vụ (một ngân hàng lớn trên thế giới có khả năng cung cấp 6.000 loại dịch vụ). Nhiều dịch vụ đã là thế mạnh của các ngân hàng nước ngoài vài chục năm, nhưng đối với các ngân hàng Việt Nam vẫn còn khá mới mẻ (như dịch vụ tư vấn đầu tư, factoring, các nghiệp vụ hoán đổi, options, future,...)

2.2.8. Chú trọng phát triển nguồn nhân lực

Hiện tại, hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam gồm 32 ngân hàng thương mại cổ phần, 5 ngân hàng thương mại Nhà nước, 5 ngân hàng liên doanh và 35 chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Đó là chưa kể đang có ít nhất 10 bộ hồ sơ xin thành lập ngân hàng mới và chi nhánh trực thuộc của các ngân hàng nước ngoài. Con số này sẽ ngày càng tăng khi từ ngày 01/04/2007, các ngân hàng 100% vốn nước ngoài được thành lập tại Việt Nam. Chính vì vậy, chưa bao giờ nhu cầu nguồn nhân lực ngành ngân hàng lại lớn như hiện nay.

⁵ Hệ thống thanh toán thẻ của EAB (VNBC) gồm 400 máy và 1.000 điểm giao dịch. VNBC là liên kết thẻ giữa NH Đông Á và NHTMCP Sài Gòn Công thương, cùng với các thành viên khác.

⁶ China Union Pay là mạng liên kết thanh toán thẻ của toàn bộ hệ thống ngân hàng ở Trung Quốc, với hơn 300 triệu thẻ đang lưu hành tại Quốc gia này.

Thực sự, rất nhiều ngân hàng thương mại cổ phần đang cần hoàn thiện đội ngũ nhân sự trong một thời gian ngắn, nhằm phục vụ cho việc mở thêm phòng giao dịch và công ty trực thuộc ngân hàng như công ty chứng khoán, công ty cho thuê tài chính, công ty quản lý nợ và khai thác tài sản,... Các ngân hàng thương mại cổ phần có tốc độ phát triển nhân lực khá cao, từ 30-70%, thậm chí có nơi đến 150%. Ví dụ như, GP-Bank mới thành lập năm 2006 đã dự kiến tăng nhân sự từ hơn 300 người lên gần 1.000 người năm 2007, Habubank dự kiến tăng 300-400 nhân viên, VIB Bank đã tăng hơn 800 nhân viên trong năm 2006,...

Sự cạnh tranh về nhân lực trong ngành ngân hàng đang diễn ra ngày càng quyết liệt. Đó là sự chuyển dịch nhân sự từ Ngân hàng Nhà nước sang Ngân hàng thương mại Nhà nước, rồi lại chuyển sang các ngân hàng thương mại cổ phần và ngân hàng liên doanh. Có cán bộ đang làm việc tại Ngân hàng Nhà nước với mức lương hơn 3 triệu đồng/tháng đã nhận được mức lương 1.800 USD/tháng khi làm việc tại ngân hàng nước ngoài. Khoảng cách thu nhập quá lớn như vậy thực sự đặt ra một bài toán khó đối với các ngân hàng trong nước trong việc giữ chân nguồn nhân lực có chất lượng cao. Chính sự lôi kéo nhân lực giữa các ngân hàng đã đẩy chi phí tiền lương đội lên, mặc dù chất lượng lao động có thể chưa tương xứng. Việc lạm dụng cạnh tranh mức lương cũng có thể gây ra sự rối loạn thị trường nhân lực. Trong khi đó, khả năng của đội ngũ nhân sự về trình độ quản lý, ngoại ngữ, nghiệp vụ, tiếp cận những công nghệ mới vẫn còn là những điều cần bàn.

Như vậy, trong lộ trình tham gia WTO của ngành ngân hàng, việc xây dựng một chiến lược nhân sự dài hạn và đồng bộ là một vấn đề rất quan trọng. Thời gian qua, nhiều ngân hàng đã hướng tới nguồn nhân lực là sinh viên khá giỏi tại nhiều trường đại học thuộc ngành ngân hàng, kế toán, tài chính, tin học nhằm bổ sung cho nguồn nhân lực của mình. Vài năm gần đây, để tìm kiếm nhân sự thực hiện các dự án phát triển và thu hút nhân lực có chất lượng, Ngân hàng Đông Á đang thực hiện chương trình “Việc làm hè và cơ hội du học miễn phí” cho sinh viên đang theo học tại các trường đại học.

Hiện nay, gần như chưa có đơn vị nào tổ chức đào tạo nghiệp vụ ngân hàng chuyên nghiệp cho ngành ngân hàng thương mại còn khá non trẻ của Việt Nam. Thỉnh thoảng cũng có những khóa đào tạo tản mạn, thiếu phối hợp và thường không đáp ứng hết các nhu cầu trong nước. Cuối năm 2005, Cục kinh tế liên bang Thụy Sĩ (Seco)⁷ đã cam kết tài trợ 694.000 USD (khoảng 11 tỷ đồng) để thực hiện chương trình đào tạo trong thời gian 3 năm

⁷ Cục kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (Seco) là cơ quan chuyên về chính sách kinh tế của Thụy Sĩ. Seco phối hợp cùng với Cơ quan hợp tác phát triển Thụy Sĩ của Bộ ngoại giao Thụy Sĩ để trợ giúp các nước phát triển và chuyển đổi.

cho các ngân hàng thương mại Việt Nam. Chương trình đào tạo sẽ do công ty đào tạo nghiệp vụ ngân hàng Việt Nam (BTC)⁸ và Chương trình phát triển kinh tế tư nhân thuộc công ty tài chính quốc tế (IFC-MPDF) phối hợp tổ chức. Theo chương trình này, chỉ sau 4 năm, BTC sẽ đào tạo được hơn 7.000 cán bộ ngân hàng theo tiêu chuẩn quốc tế. Đại sứ Thụy Sĩ, Benedict de Cerjat khẳng định, thông qua chương trình này, chính phủ Thụy Sĩ mong muốn hỗ trợ Việt Nam thúc đẩy đào tạo nguồn nhân lực ngân hàng, với mục tiêu nâng cao kỹ năng cho các cán bộ quản lý, đáp ứng được yêu cầu và thách thức mới trong quá trình hội nhập.

2.2.9. Thiếu sự liên kết chặt chẽ giữa các ngân hàng thương mại trong nước

Các dịch vụ ngân hàng giữa các tổ chức còn thiếu sự liên kết đã làm giảm hiệu quả kinh doanh của cả hệ thống ngân hàng và giảm giá trị gia tăng cho người sử dụng dịch vụ ngân hàng. Tính hệ thống giữa các ngân hàng không cao nhiều lúc dẫn đến các hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh giữa các chi nhánh trong và ngoài hệ thống về lãi suất, con người, tổ chức,... làm giảm hiệu quả kinh doanh ngân hàng. Bên cạnh đó, các dịch vụ thẻ ATM chưa kết nối chung toàn hệ thống đã làm hạn chế việc đáp ứng các nhu cầu về sử dụng thẻ trong dân cư.

Mỗi máy ATM trị giá khoảng 30.000 USD, và hàng tháng mỗi máy tốn thêm một khoản chi phí khoảng 10 triệu đồng cho việc thuê địa điểm, tiền điện, bảo vệ. Thế nhưng, hiệu quả sử dụng ATM lại không cao. Hơn nữa, các ngân hàng thiếu sự hợp tác với nhau, mỗi ngân hàng theo đuổi một chiến lược riêng đối với cùng một loại sản phẩm dịch vụ có nhiều điểm tương đồng. Điều này không chỉ gây lãng phí trong đầu tư, tăng chi phí vận hành và quản lý hệ thống, mà còn hạn chế việc sử dụng thẻ của khách hàng, gây lãng phí chung cho cả nền kinh tế.

Vấn đề này sẽ được trình bày cụ thể hơn trong phần tiếp theo (phần 2.3).

2.3. Thực trạng và quan điểm về việc liên kết của các ngân hàng thương mại Việt Nam

2.3.1. Thực trạng về sự liên kết giữa các ngân hàng thương mại Việt Nam thời gian qua

Như đã đề cập trong chương 1, liên kết giữa các ngân hàng là một tất yếu bởi lẽ nó là một nhu cầu phát triển của bản thân mỗi tổ chức. Khi phát triển đến một trình độ nhất định, tự nó sẽ phải điều chỉnh quy mô hoạt động của mình cho phù hợp. Sự thay đổi về chất dẫn đến một sự thay đổi về lượng (về quy mô), đó là một tất yếu. Để đáp ứng nhu cầu này, tự các

⁸ Công ty đào tạo nghiệp vụ ngân hàng (BTC) được thành lập năm 2001 do một nhóm gồm 9 ngân hàng cổ phần với sự hỗ trợ của IFC-MPDF. BTC hiện là nhà cung cấp chương trình đào tạo nghiệp vụ duy nhất ở Việt Nam về chuyên ngành ngân hàng theo tiêu chuẩn quốc tế.

tổ chức có thể lớn mạnh để thích nghi, nhưng có những trường hợp rất cần phải có sự trợ lực từ bên ngoài. Đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam, thiết nghĩ sự liên kết với nhau là hết sức cần thiết, để tự nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng trong nước trước sự tấn công mạnh mẽ của các ngân hàng nước ngoài.

Và thực tế thời gian qua cũng minh chứng cho sự cần thiết của xu hướng này. Bởi vì, mạnh ngân hàng nào ngân hàng đó tự phát triển thì không chỉ tốn kém, lãng phí mà còn không đem lại hiệu quả thiết thực cho cả khách hàng và ngân hàng, tự tạo ra một khoảng trống thuận lợi dành cho các ngân hàng nước ngoài.

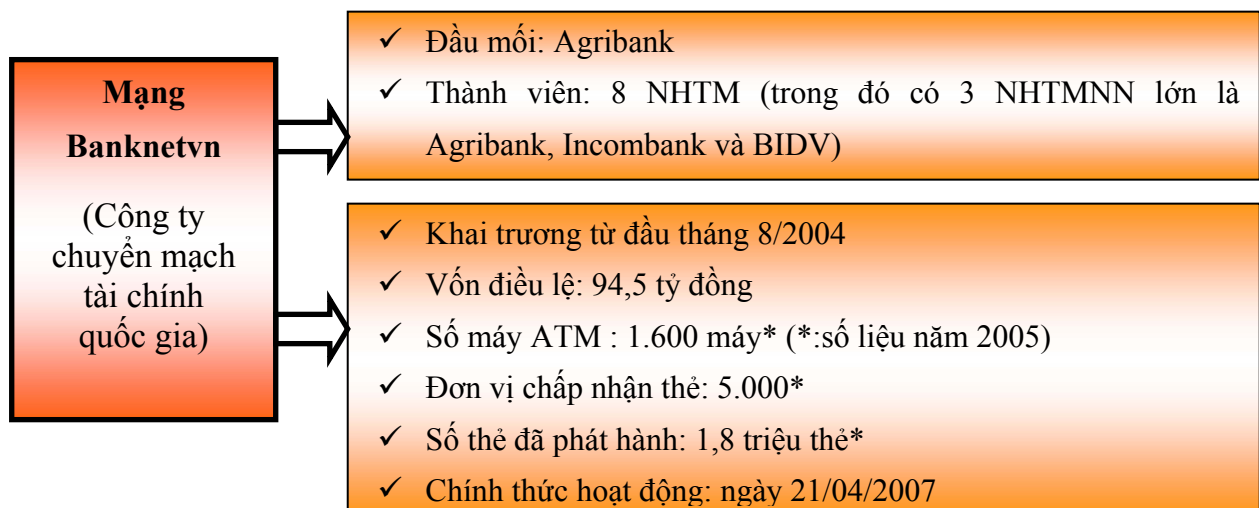
2.3.1.1. Thực trạng liên kết hoạt động của các NHTM Việt Nam

Luận văn sẽ chọn việc liên kết trong hoạt động thanh toán thẻ ATM làm ví dụ điển hình khi nghiên cứu về sự liên kết trong hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

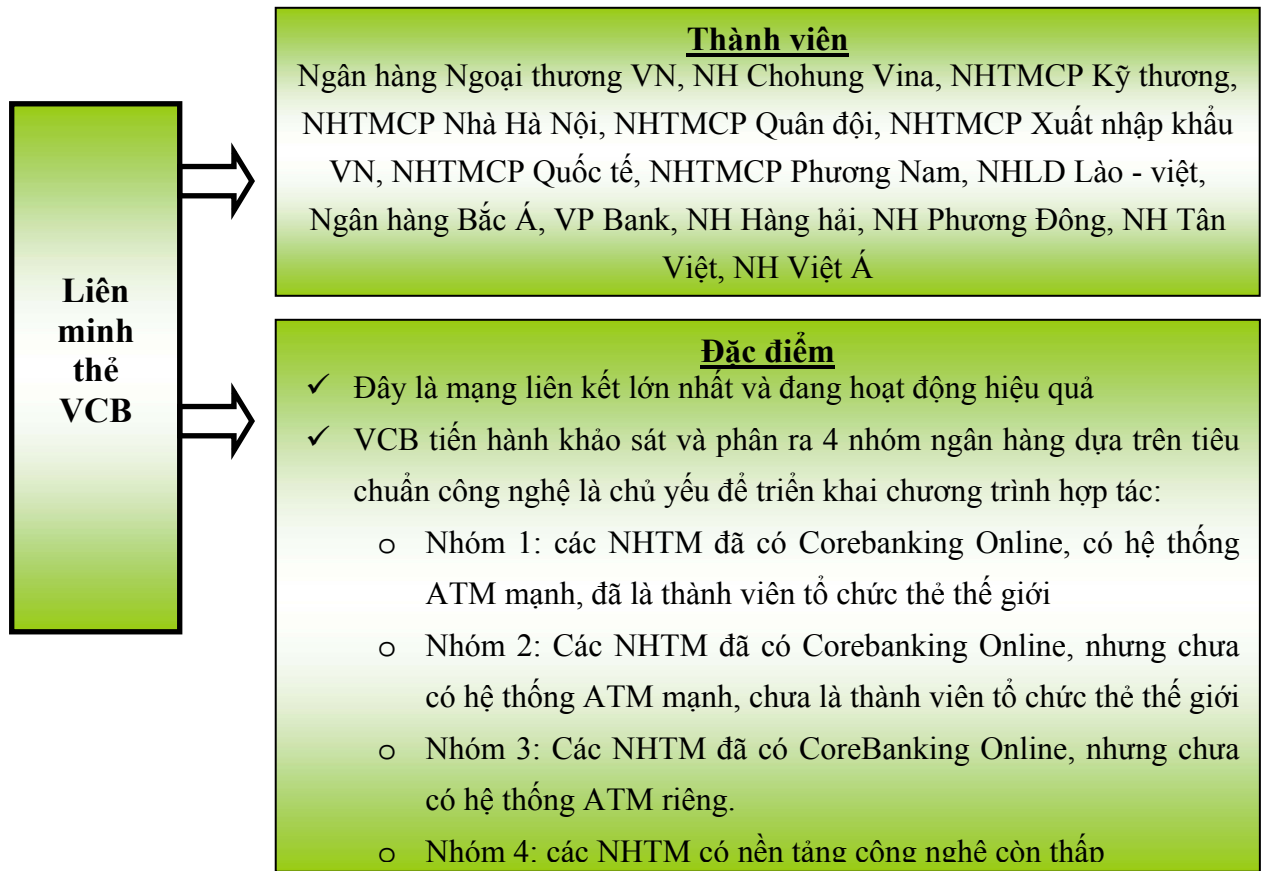
Khi các ngân hàng liên kết với nhau, chiếc thẻ ATM sẽ giao dịch được ở tất cả các máy. Đó là sự tiện lợi lớn cho người dân và cả các ngân hàng nhờ tiết kiệm và giảm thiểu chi phí. Tuy nhiên, không phải ngân hàng nào cũng muốn liên kết. Thông thường, những ngân hàng mạnh về dịch vụ thẻ, về thương hiệu, về dịch vụ chưa sẵn sàng chia sẻ thị phần, công nghệ với các ngân hàng khác. Còn những ngân hàng nhỏ lại cho rằng, việc liên kết với một ngân hàng làm đầu mối là không phù hợp vì thông tin khách hàng sẽ không đảm bảo và có thể không khách quan trong việc kinh doanh vì chính ngân hàng làm đầu mối cũng là một đơn vị kinh doanh.

Hiện nay ở Việt Nam có 4 mạng liên kết thẻ ATM độc lập: mạng Banknet, liên minh thẻ VCB, mạng liên kết ANZ-Sacombank và mạng Bankcard-VNBC.

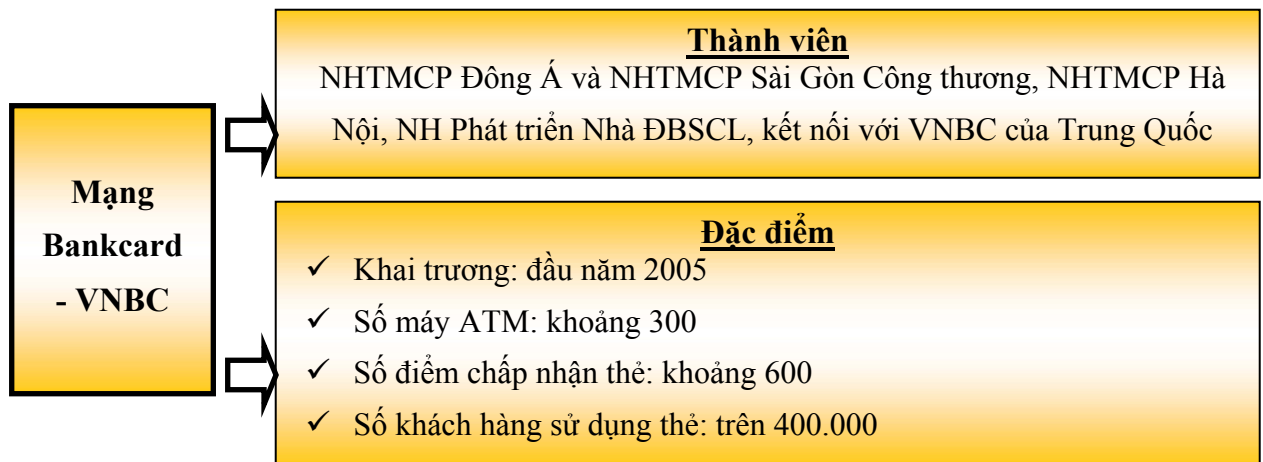
Sơ đồ 2.2: Mạng Banknetvn



Sơ đồ 2.3: Liên minh thẻ VCB



Sơ đồ 2.4: Mạng liên kết Bankcard - VNBC



Sơ đồ 2.5: Mạng liên kết ANZ - Sacombank



Việc thiếu liên kết giữa các hệ thống ATM của các ngân hàng gây nhiều hậu quả:

- ✓ Lãng phí tiền đầu tư của chính các ngân hàng. Các ngân hàng đã tốn một khoản quá lớn để đầu tư trang thiết bị, công nghệ, nhân lực để quản lý và vận hành các máy ATM. Trong khi đó, tính bình quân, mỗi máy ATM chỉ phục vụ khoảng vài trăm thẻ.
- ✓ Việc kết nối rời rạc tạo sự bất tiện cho người tiêu dùng. Khách hàng sử dụng thẻ ATM của ngân hàng này không thể giao dịch với thiết bị của ngân hàng khác.
- ✓ Không thu hút người dân đến với dịch vụ thẻ. Rõ ràng, nếu sử dụng thẻ chỉ để rút tiền và một vài dịch vụ đơn giản khác nhưng phải đi tìm đúng chiếc máy ATM của chính ngân hàng phát hành thẻ mới giao dịch được sẽ khiến nhiều khách hàng nản lòng. Khi đó, họ sẽ lại chọn giao dịch bằng tiền mặt.

Về công nghệ kết nối, mạng liên kết ATM của công ty chuyển mạch tài chính quốc gia và mạng liên kết hệ thống máy ATM do Vietcombank đứng đầu hiện nay là mô hình liên kết kiểu hình tháp (mạng ứng dụng mỗi liên kết hàng dọc). Các ngân hàng trong khu vực đã thực hiện mô hình này từ đầu thập kỷ 80. Ưu điểm của mô hình này là chi phí tương đối thấp. Bất kỳ một NHTM nào có quy mô lớn hoặc có tiềm lực tài chính đều có thể tiến hành đầu tư mạnh, sau đó các NHTM có quy mô nhỏ sẽ kết nối vào. Nhược điểm của mô hình này là bộ phận chuyển mạch chỉ ở một điểm. Vì vậy, khi một đầu mối của một NHTM bị trục trặc, bị quá tải, bị tê liệt thì toàn bộ mạng liên kết sẽ bị tê liệt theo. Và trên thực tế cũng đã xảy ra sự cố vào năm 2004. Hơn nữa, nếu chỉ sử dụng dịch vụ rút tiền tự động qua máy ATM thì mạng này thuận lợi, nhưng nếu phát triển các sản phẩm mới thì chỉ có NHTM làm đầu mối làm được còn các ngân hàng kết nối vào sẽ gặp khó khăn. Trong khi đó, như đã đề cập trong chương 1, mạng liên kết thẻ của các ngân hàng Trung Quốc là theo mô hình liên kết kiểu ngôi sao, hoạt động hiệu quả hơn rất nhiều.

Các chương trình phần mềm cho hoạt động dịch vụ nói chung và hoạt động thanh toán nói riêng của các ngân hàng Việt Nam cũng không theo một tiêu chuẩn chung nào. Có ngân hàng chọn giải pháp của một công ty Thụy Sĩ, có ngân hàng lại chọn giải pháp của các công ty Malaysia, Hàn Quốc, Singapore. Vì vậy, vấn đề đặt ra là cần có một mạng liên kết thống nhất giữa toàn bộ các ngân hàng ở Việt Nam để đảm bảo hiệu quả cho hoạt động của các ngân hàng và tiện lợi cho hàng triệu khách hàng sử dụng thẻ, hàng trăm siêu thị và trung tâm thương mại, điểm bán hàng và dịch vụ. Tất cả vì sự phát triển chung của thị trường thẻ Việt Nam và sự văn minh về thanh toán không dùng tiền mặt trong nền kinh tế. Cạnh tranh có hợp tác sẽ thúc đẩy sự phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam.

Trong tình hình này, vai trò chủ trì của Ngân hàng Nhà nước là rất cần thiết. Mặc dù ngân hàng nhà nước không can thiệp sâu vào hoạt động của các NHTM, nhưng việc định hướng về một sự phát triển lâu dài và bền vững cho cả nền kinh tế, bảo vệ quyền lợi của khách hàng là điều NHNN Việt Nam cần làm. Trên thực tế, NHNN Việt Nam đã có chủ trương kết nối 4 liên minh thẻ ATM thành một hệ thống. Đầu mỗi đứng ra làm công tác tập hợp là ngân hàng nhà nước, hoặc hiệp hội thẻ. Khi đó, NHNN nên đưa ra một chương trình hành động và yêu cầu các ngân hàng cùng tham gia.

Và tình hình có vẻ khả quan hơn với thị trường thẻ Việt Nam khi mạng Banknetvn của Công ty chuyển mạch tài chính quốc gia Việt Nam sau nhiều lần lỗi hẹn đã chính thức đi vào hoạt động từ tháng 4/2007. Mục tiêu chính của Banknetvn là xây dựng hệ thống chuyển mạch tài chính quốc gia, kết nối các hệ thống thanh toán thẻ nói chung, hệ thống ATM/POS nói riêng của các ngân hàng ở Việt Nam, xử lý thanh toán bù trừ đối với các giao dịch thanh toán thẻ giữa các ngân hàng. Hệ thống Banknetvn kết nối thành công sẽ giúp hàng triệu người sử dụng thẻ tại Việt Nam thuận tiện hơn rất nhiều trong giao dịch thanh toán thẻ. Các ngân hàng thương mại cũng nhận thấy rõ việc liên kết trong hoạt động thanh toán thẻ không chỉ đem lại tiện ích cho khách hàng mà còn giúp các ngân hàng giảm thiểu chi phí. Vì vậy, Banknetvn đã nhận được rất nhiều đề nghị kết nối từ phía các ngân hàng. Liên minh thẻ do Ngân hàng Đông Á đứng đầu đã chính thức đề nghị được kết nối vào Banknetvn. Liên minh do Ngân hàng Ngoại thương chủ trì cũng từng cam kết sẽ kết nối ngay khi Banknetvn hoạt động ổn định. Hơn thế, Banknetvn sẽ tiếp tục mở rộng kết nối với các tổ chức thẻ quốc tế và các tổ chức chuyển mạch tài chính quốc gia khác, đầu tiên sẽ là China Union Pay (Trung Quốc) và NETs (Singapore). Theo nhận định về tiềm năng, Việt Nam đang trên đà kinh tế phát triển, dân số trẻ chiếm tỷ lệ cao và đang mở rộng quan hệ giao thương với nước ngoài nên có nhiều cơ hội thuận lợi để phát triển dịch vụ thẻ. Thị trường Việt Nam còn rất rộng lớn với số lượng thẻ dự kiến có thể lên đến 20 triệu (so với khoảng 3,5 triệu thẻ hiện tại).

Bên cạnh hướng liên kết trong hoạt động cung cấp và thanh toán thẻ, các ngân hàng Việt Nam cũng đang liên kết với nhau trong hoạt động cấp tín dụng khi cùng nhau tài trợ cho những dự án có quy mô lớn dưới hình thức đồng tài trợ. Có nhiều động lực khác nhau thúc đẩy các ngân hàng tham gia đồng tài trợ cho các dự án. Đồng tài trợ có thể xuất phát từ những quy định hay sự chỉ định của Chính phủ nhằm mục đích phát triển hạ tầng kinh tế - xã hội quốc gia hoặc có thể xuất phát từ nhu cầu của chính các ngân hàng liên quan đến phân tán rủi ro, để phục vụ những khách hàng lớn với những dự án lớn, để không vi phạm giới

hạn cho vay đối với một khách hàng. Dù xuất phát từ động lực nào đi nữa thì việc liên kết giữa các ngân hàng trong một dự án cũng rất cần thiết.

Bảng 2.10: Một số dự án đồng tài trợ tiêu biểu giữa các ngân hàng Việt Nam

Dự án	Tổ chức đầu mối	Các bên đồng tài trợ	Giá trị khoản tín dụng
<i>Dự án xây dựng tổ hợp khách sạn 5 sao tại Trung tâm Hội nghị quốc gia</i>	Incombank	<i>Vietcombank Agribank NHLĐ Việt - Thái</i>	783 tỷ đồng
<i>Dự án phóng vệ tinh viễn thông Việt Nam (Vinasat)</i>	Incombank	<i>Vietcombank</i>	Hơn 146 triệu USD
<i>Dự án đóng 4 tàu xuất khẩu 2.600 tấn của công ty Hồng Hà</i>	NHTMCP Quân đội	<i>NHTMCP Nhà Hà Nội NHTMCP Phát triển nhà TP.HCM</i>	7 triệu EUR
<i>Dự án thủy điện sông Ba Hạ (Gia Lai)</i>	Incombank	<i>Vietcombank Agribank BIDV</i>	1.481 tỷ đồng

Nguồn: Tổng hợp từ trang Web của Bộ kế hoạch - đầu tư

Qua một số dự án đồng tài trợ trên, có thể nhận thấy sự tham gia của các NHTMNN cùng các NHTMCP trong các dự án. Rõ ràng, nhu cầu liên kết trong hoạt động cấp tín dụng là rất cấp bách. Hơn thế, khi tham gia vào các dự án cho vay lớn, các NHTMCP có thể học hỏi những kinh nghiệm quản trị rủi ro tín dụng từ các ngân hàng có nhiều kinh nghiệm hơn.

Ngoài ra, các ngân hàng mới thành lập và các ngân hàng nhỏ mới chuyển từ hình thức NHTMCP nông thôn thành NHTMCP đô thị cũng đang nỗ lực liên kết toàn diện với các NHTM khác có uy tín, kinh nghiệm và có quy mô lớn hơn, nhằm tạo được một vị thế khá ổn định trong bước đầu hoạt động. Hình thức bán một phần cổ phần cho các ngân hàng lớn với mục đích tận dụng và học hỏi kinh nghiệm điều hành, quản trị rủi ro đang được nhiều ngân hàng thực hiện.

- Ngân hàng Việt Nam Thương tín trước khi hình thành đã kêu gọi sự góp vốn của nhiều cổ đông, trong đó có ACB cùng các doanh nghiệp, cá nhân có tiềm lực tài chính, kinh nghiệm quản trị, điều hành ngân hàng.

- Ngân hàng TMCP nông thôn Kiên Long trước khi về TP.HCM đã bán 11% cổ phần cho ACB.
- Ngân hàng TMCP An Bình cũng đã ký biên bản hợp tác toàn diện với Agribank, theo đó Agribank sẽ hỗ trợ An Bình trở thành một tập đoàn tài chính mạnh, có khả năng cạnh tranh cao trong thời kỳ hội nhập. Với quy mô và mạng lưới hoạt động rộng khắp của Agribank, chắc chắn NHTMCP An Bình sẽ nhận được nhiều kết quả khả quan từ sự hợp tác này.
- Ngân hàng Việt Á ngoài việc liên kết với Eximbank trong lĩnh vực kinh doanh vàng cũng đang nỗ lực liên kết với nhiều đối tác khác để tận dụng cơ hội mở rộng mạng lưới giao dịch, tận dụng cơ sở hạ tầng và cả sự hỗ trợ về vốn.

Như vậy, có thể thấy, bên cạnh việc lựa chọn đối tác chiến lược là các ngân hàng nước ngoài, thì nhiều ngân hàng Việt Nam, nhất là các ngân hàng nhỏ, đang nhắm đến những đối tác chiến lược ban đầu chính là các ngân hàng Việt Nam lớn hơn. Bởi lẽ, các ngân hàng đều đang nhận ra những ích lợi của việc liên kết giữa các ngân hàng với nhau. Sự trợ giúp về vốn, về kinh nghiệm, về công nghệ là quan trọng, nhưng sự hợp tác, chia sẻ thông tin và quan trọng hơn cả là góp phần xây dựng và phát triển một thương hiệu chung, thương hiệu ngân hàng thương mại Việt Nam, là vấn đề đáng trân trọng hơn nhiều.

2.3.1.2. Thực trạng việc sáp nhập, hợp nhất giữa các NHTM Việt Nam

Giai đoạn cuối thế kỷ 20, trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế, làn sóng sáp nhập (sáp nhập, mua lại, hợp nhất) diễn ra mạnh mẽ ở các nước có nền kinh tế phát triển. Theo số liệu thống kê của hãng thông tin Dealogic, tính đến ngày 20/11/2006, tổng giá trị của những vụ sáp nhập trong năm 2006 đã lên đến 3.460 tỷ USD tính trên phạm vi toàn cầu, vượt qua con số kỷ lục 3.330 tỷ USD vào năm 2000. Riêng đối với ngành ngân hàng, trong năm 2006, các ngân hàng thế giới cũng đạt mức tăng kỷ lục về số vụ sáp nhập, chuyển nhượng với gần 40.000 vụ được thực hiện, tổng giá trị lên tới gần 3 tỷ USD, tăng 34% so với năm 2005. Tổ chức định mức tín nhiệm Standard & Poor's gọi đây là "hội chứng sáp nhập". Theo kết quả cuộc điều tra do hãng PriceWaterHouse Coopers' vừa tiến hành đối với 1.100 nhà lãnh đạo doanh nghiệp tại 50 nước trên thế giới thì khoảng 45% các doanh nghiệp đang có ý định tiến hành các thương vụ mua bán sáp nhập xuyên quốc gia trong năm 2007 để tiếp tục tăng trưởng và mở rộng hoạt động kinh doanh. Gần đây nhất, vào ngày 23/04/2007, hai đại gia ngân hàng Châu Âu là ABN Amro NV của Hà Lan và Barclays PLC của Anh đã thông báo chính thức đồng ý sáp nhập với nhau. Thương vụ sáp nhập này trị giá 91,16 tỷ USD, số tiền

lớn nhất trong lịch sử sáp nhập các ngân hàng trên thế giới. Như vậy, với thế giới, hoạt động sáp nhập không có gì là mới mẻ và diễn ra liên tục hàng ngày.

Đối với Việt Nam, trong chương trình cải cách doanh nghiệp Việt Nam, ngoài các hình thức chuyển đổi, đa dạng hóa sở hữu như cổ phần hóa, cho thuê doanh nghiệp,... còn có hình thức bán, sáp nhập, hợp nhất doanh nghiệp. Tuy nhiên, hình thức này chưa phổ biến tại Việt Nam. Có ý kiến cho rằng, doanh nghiệp Việt Nam chưa có nhiều thông tin, hiểu biết về các điều kiện, thủ tục sáp nhập, mua lại doanh nghiệp. Khuôn khổ pháp lý cho hoạt động này tại Việt Nam chưa được quy định cụ thể, chưa có Luật chống độc quyền; việc tính toán, xác định chi phí thực hiện giao dịch mua lại doanh nghiệp chưa rõ ràng; thông tin về các công ty sáp nhập, mua lại chưa đầy đủ, thiếu tính minh bạch; nhiều doanh nghiệp chưa tham gia vào thị trường chứng khoán; vai trò kiểm toán chưa được quan tâm gây khó khăn cho việc tìm hiểu về tình hình hoạt động, tài chính của các công ty... là những cản trở không nhỏ cho việc thực hiện sáp nhập, mua bán doanh nghiệp.

Chuyện sáp nhập, mua lại doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay chủ yếu mới chỉ được thực hiện đối với các doanh nghiệp nhà nước yếu kém, khó tồn tại độc lập hoặc có nguy cơ phá sản vào một doanh nghiệp nhà nước khác theo kiểu mệnh lệnh hành chính nên chưa thể phản ánh đầy đủ tính ưu việt của nó.

Theo nghị định 141/CP về danh mục vốn pháp định của các tổ chức tín dụng vừa được Chính phủ ban hành, thì các ngân hàng thương mại cổ phần và liên doanh đến cuối năm 2008 phải đạt mức vốn tối thiểu 1.000 tỷ đồng và đến cuối năm 2010, tất cả các ngân hàng thương mại (trừ chi nhánh ngân hàng nước ngoài) phải có vốn tối thiểu là 3.000 tỷ đồng. Nếu không đạt mức này, ngân hàng sẽ chịu các biện pháp xử lý, kể cả thu hồi giấy phép hoạt động. Trên thực tế, đây không phải là lần đầu các ngân hàng nhận được yêu cầu tăng vốn. Trong giai đoạn 1998-2001, nhằm chấn chỉnh hệ thống ngân hàng, một khung mức vốn pháp định được áp dụng đối với ngân hàng cổ phần. Vào thời điểm đó, mức vốn pháp định mới dừng ở mức trên 70 tỷ đồng (4,5 triệu USD), nhưng đã có khoảng 10 ngân hàng bị sáp nhập hoặc rút giấy phép vì không đáp ứng được yêu cầu.

Bảng 2.11: Hoạt động chấn chỉnh hệ thống ngân hàng Việt Nam giai đoạn 1998-2001

Biện pháp áp dụng	Đối tượng (Ngân hàng)	
<i>1. Buộc giải thể</i>	NHTMCP Viễn Đông	NHTMCP Mai Phương
	NHTMCP Mêkông	NHTMCP Đông Phương
	NHTMCP Phú Tâm	NHTMCP Châu Á – Thái Bình Dương

nguyên giữa các ngân hàng. Theo kinh nghiệm các nước phát triển, khi nền kinh tế tăng trưởng đến một mức độ nào đó, để đáp ứng nhu cầu cạnh tranh, các ngân hàng sẽ phải tự sáp nhập vào nhau nhằm tăng năng lực tài chính, tăng quy mô vốn, mạng lưới. Ví dụ như ở Thái Lan, từ con số trên 50 ngân hàng, sau một quá trình hoạt động, có ngân hàng phải đóng cửa, sáp nhập, hiện chỉ còn hơn 30 ngân hàng.

Quan sát các nền kinh tế đang phát triển khác, hướng sáp nhập các ngân hàng thành một ngân hàng lớn cũng rất được chú trọng. Chính phủ Ấn Độ đang nghiên cứu kế hoạch sáp nhập tất cả các ngân hàng nhà nước hiện hữu thành 5-6 ngân hàng lớn. Mục đích của ý tưởng này là tăng tính cạnh tranh cho ngành tài chính Ấn Độ trên toàn cầu. Chính phủ Ấn cũng đang cân nhắc đề nghị sáp nhập ngân hàng lớn nhất Ấn Độ (SBI) với 7 ngân hàng con của nó. SBI có khoảng 9.000 chi nhánh và 20% thị phần vốn gửi và vốn vay. Nếu như được sáp nhập với các ngân hàng con, mạng SBI sẽ có hơn 14.000 chi nhánh và thị phần sẽ lên tới 25%. Ngành ngân hàng thu hút lao động lớn thứ 2 tại Ấn, trong đó SBI chiếm tới ¼ số nhân công. Thế nhưng, SBI còn chưa được lọt vào Top 10 ngân hàng lớn nhất Châu Á. Như vậy, sáp nhập sẽ khiến các ngân hàng Ấn cạnh tranh hơn trên thị trường lớn.

Trưởng đại diện Dragon Capital tại Hà Nội, một công ty được đánh giá là có khá nhiều kinh nghiệm trong việc mua bán, sáp nhập doanh nghiệp, cho rằng: “*Yếu tố chính cho sự thành công hay thất bại của việc mua bán, sáp nhập doanh nghiệp là sự phù hợp của kế hoạch hòa nhập sau khi quá trình mua bán, sáp nhập diễn ra*”. Cụ thể, kế hoạch hòa nhập cần phải giải quyết được những vấn đề về nhân sự, đãi ngộ, quan hệ với người đầu tư, tích hợp hoạt động, phản ứng của các đối thủ cạnh tranh, quan hệ và giao tiếp giữa các bộ phận và công ty thành viên, kế hoạch dự phòng,... Nói cách khác, quản trị tốt công ty chính là một giải pháp tổng thể hậu sáp nhập.

Ông Lê Xuân Nghĩa, Vụ trưởng Vụ chiến lược phát triển (Ngân hàng Nhà nước) trong một cuộc nói chuyện tại TP.HCM, đã nhấn mạnh rằng Ngân hàng Nhà nước ủng hộ việc sáp nhập các ngân hàng nội địa để tạo ra những ngân hàng đủ mạnh về tiềm lực tài chính, cạnh tranh ngang ngửa với ngân hàng nước ngoài. Tuy vậy, cho đến nay, vẫn chưa có vụ sáp nhập ngân hàng nội địa quy mô nào. Chuyện 2, 3 doanh nghiệp Việt Nam khó bắt tay hợp tác với nhau dường như vẫn đúng đối với ngành ngân hàng Việt Nam. Đây thực sự là vấn đề đáng lo ngại, bởi với rất nhiều ngân hàng có quy mô nhỏ như hiện nay, hệ thống ngân hàng Việt Nam khó có thể tập trung thành một sức mạnh tổng hợp, và sẽ dễ bị các ngân hàng nước ngoài lấn lướt thôn tính. Ngân hàng Nhà nước có thể tạm thời sử dụng những rào cản

kỹ thuật để kéo dài thời điểm cấp phép thành lập chi nhánh ngân hàng 100% vốn nước ngoài ở Việt Nam, nhưng biện pháp trên cũng chỉ áp dụng được trong một khoảng thời gian nhất định. Đã có ít nhất hai ngân hàng nước ngoài nộp hồ sơ thành lập chi nhánh 100% vốn nước ngoài lên Ngân hàng nhà nước.

2.3.1.3. Hướng đi mới: hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng

Ở Việt Nam, ngay từ cuối những năm 90 của thế kỷ 20, Thủ tướng Chính phủ đã ký quyết định thành lập các tập đoàn kinh tế trong một số lĩnh vực then chốt như: Tập đoàn dệt may, tập đoàn than và khoáng sản, tập đoàn bưu chính viễn thông, tập đoàn tài chính - bảo hiểm nhân thọ. Mặc dù còn nhiều vấn đề cần xem xét lại trong hoạt động của các tập đoàn trên, nhưng tất cả đều có đặc điểm chung là: quy mô vốn và tài sản lớn, sản phẩm có khả năng chi phối thị trường, quy mô tổ chức bao gồm nhiều đơn vị thành viên, lĩnh vực hoạt động sản xuất, kinh doanh đa dạng. Chính sự hình thành và phát triển của các tập đoàn kinh tế nói trên đã làm nảy sinh nhu cầu phải hình thành các tập đoàn tài chính nói chung và các tập đoàn tài chính – ngân hàng nói riêng nhằm đáp ứng các yêu cầu khổng lồ về vốn của chính những tập đoàn kinh tế này, đồng thời tạo ra một sự cân đối vĩ mô về cấu trúc tổ chức trên quy mô toàn xã hội.

Hệ thống tài chính Việt Nam trong thời gian qua đã có nhiều thay đổi đáng kể về cấu trúc, quy mô, sự đa dạng hoá các loại hình tổ chức. Thủ tướng Chính Phủ đã ra nhiều quyết định nhằm tạo dựng những mô hình tổ chức mới dạng “tập đoàn” trên thị trường tài chính Việt Nam, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống tài chính Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế như:

- ✓ Quyết định thí điểm cổ phần hoá Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam và Ngân hàng Phát triển Nhà Đồng Bằng sông Cửu Long.
- ✓ Quyết định số 310/QĐ/2005/TTg-CP về việc thí điểm thành lập tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt.

Đây là những giải pháp nền tảng cho phép giải quyết triệt để những yếu kém còn tồn tại trong hoạt động của hệ thống tài chính – ngân hàng Việt Nam hiện nay, đặc biệt là giải quyết vấn đề tiềm lực tài chính nhỏ bé của khu vực tài chính nói chung và của hệ thống Ngân hàng thương mại Việt nam nói riêng, không đáp ứng được nhu cầu lớn về vốn để phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước. Chính vì vậy, trong đề án phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020, một trong những mục tiêu mà

hệ thống ngân hàng Việt Nam phải vươn đến là “phần đầu hình thành được ít nhất một tập đoàn tài chính hoạt động đa năng trên thị trường tài chính trong và ngoài nước”.

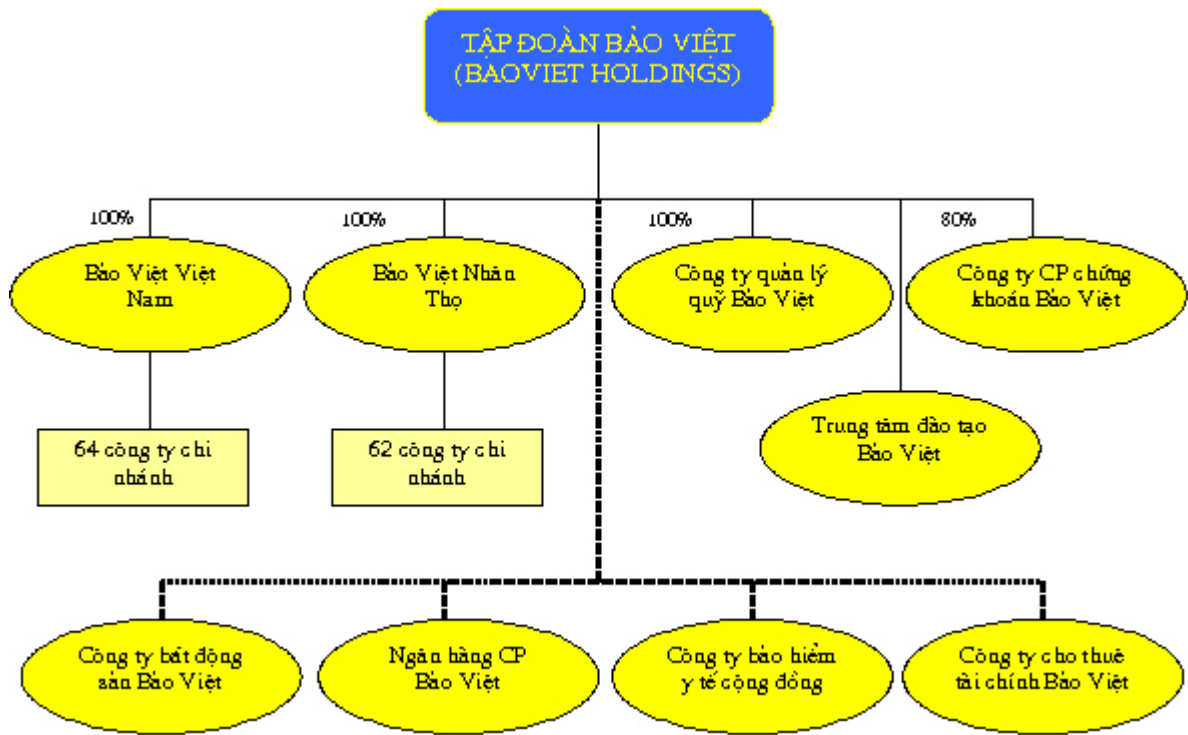
Nhìn chung, ở một mức độ nhất định, đã có một số dấu hiệu và đặc điểm cơ bản của tập đoàn tài chính – ngân hàng hội tụ trong các ngân hàng Việt Nam, đặc biệt là các Ngân hàng thương mại Nhà nước như: mở rộng quy mô nguồn vốn, phạm vi hoạt động, tăng khả năng chi phối thị trường và đặc biệt là xu hướng mở rộng các hoạt động chức năng vượt ra khỏi các phạm vi hoạt động truyền thống của ngành ngân hàng để thực hiện các dịch vụ tài chính như bảo hiểm, chứng khoán. Tuy nhiên, để chuyển đổi những ngân hàng thương mại với những đặc tính nêu trên thành các tập đoàn tài chính với đúng nghĩa của khái niệm này, cần thiết phải hình thành một khuôn khổ pháp lý vĩ mô hoàn chỉnh, tuân thủ quy luật khách quan của cơ chế thị trường.

Cho đến nay, liên quan đến lĩnh vực tài chính, có thể nói **tập đoàn tài chính - bảo hiểm Bảo Việt** là một tập đoàn tiêu biểu, đang hoạt động mạnh và từng bước chứng minh được hiệu quả của mô hình tập đoàn tại thị trường Việt Nam.

Năm 2005, Bảo Việt kỷ niệm 40 năm ngày thành lập, đồng thời cũng là năm đánh dấu một bước phát triển mới của Bảo Việt. Ngày 28/11/2005, theo quyết định số 310/QĐ/2005/TTgCP của Thủ tướng Chính phủ, Bảo Việt sẽ là tập đoàn tài chính bảo hiểm đầu tiên của Việt Nam kinh doanh đa ngành, trong đó chủ yếu là kinh doanh bảo hiểm, ngân hàng và đầu tư tài chính. Sau khi thành tập đoàn, Bảo Việt sẽ tiếp tục chiến lược mở rộng và đa dạng hóa kinh doanh, trong đó Bảo Việt dự định sẽ thành lập mới Ngân hàng cổ phần Bảo Việt, công ty bất động sản và công ty bảo hiểm y tế cộng đồng Bảo Việt. Việc thành lập ngân hàng cổ phần Bảo Việt đang được tiến hành và dự kiến Bảo Việt sẽ nắm giữ 50% vốn điều lệ của ngân hàng này. Hiện nay, Bảo Việt là một nhà kinh doanh bảo hiểm lớn trên thị trường Việt Nam với mạng lưới 128 công ty phụ thuộc, 400 phòng phục vụ khách hàng trên cả nước. Doanh thu năm 2005 đạt 6.100 tỷ đồng, trong đó có 3.100 tỷ đồng từ kinh doanh bảo hiểm nhân thọ, chiếm 39% thị phần bảo hiểm và đang dẫn đầu thị trường.

Tập đoàn tài chính - bảo hiểm Bảo Việt được tổ chức theo mô hình sau:

Sơ đồ 2.6: Mô hình tổ chức Tập đoàn tài chính - bảo hiểm Bảo Việt



Ghi chú:

-----: Đơn vị sẽ thành lập trong giai đoạn 2006-2010

Nguồn: www.baoviet.com.vn

Từ mô hình trên, ta có thể nhận thấy tập đoàn Bảo Việt gồm các cấu phần sau:

- ✓ **Bảo Việt Việt Nam:** là doanh nghiệp hạch toán độc lập, là thành viên tập đoàn tài chính - bảo hiểm Bảo Việt. Bảo Việt Việt Nam có kinh nghiệm hoạt động trên 40 năm (từ 15/01/1965) trên các lĩnh vực: bảo hiểm tài sản, bảo hiểm trách nhiệm và bảo hiểm con người, với mạng lưới rộng khắp tất cả các tỉnh thành trên toàn quốc. Bảo Việt Việt Nam hiện đang chiếm gần 40% thị phần và là doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ dẫn đầu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam.
- ✓ **Bảo Việt Nhân thọ:** nhà bảo hiểm nhân thọ đầu tiên và lớn nhất tại Việt Nam. Bảo Việt Nhân thọ có đội ngũ cán bộ trên 2.500 nhân viên và 30.000 tư vấn viên bảo hiểm chuyên nghiệp, mạng lưới phục vụ tại 61 công ty thành viên và hàng trăm phòng phục vụ khách hàng khắp cả nước.
- ✓ **Bảo Việt Đầu tư:** Công ty quản lý quỹ đầu tư chứng khoán Bảo Việt (BVFMC), có nguồn gốc từ Trung tâm đầu tư Bảo Việt, chính thức hoạt động từ 01/01/2006. Công ty hạch toán độc lập, và là thành viên trực thuộc Bảo Việt, với lĩnh vực nghiệp vụ đầu

tư được chuyên môn hóa cao. BVFMC là chân kiềng thứ ba trong mô hình tập đoàn tài chính - bảo hiểm của Bảo Việt (bao gồm bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm phi nhân thọ và đầu tư tài chính). Hiện nay, BVFMC đang quản lý danh mục đầu tư có giá trị lớn nhất thị trường với tổng tài sản gần 10.000 tỷ đồng với danh mục đầu tư đa dạng gồm trái phiếu, cổ phiếu, bất động sản,...

- ✓ **Bảo Việt chứng khoán:** năm 1999, công ty cổ phần chứng khoán Bảo Việt, công ty chứng khoán đầu tiên ở Việt Nam, ra đời đã thể hiện sự lớn mạnh trong kinh doanh tài chính tổng hợp của Bảo Việt. Trong năm qua, hoạt động môi giới của BVSC gặt hái nhiều thành công và duy trì là một công ty chứng khoán có thị phần đứng đầu (20%). Số lượng tài khoản khách hàng mở tại BVSC đã hơn 7.000. BVSC thực hiện rất nhiều hoạt động phong phú như: hoạt động tư vấn, hoạt động quản lý danh mục đầu tư, hoạt động tự doanh, hoạt động bảo lãnh và đại lý phát hành, hoạt động lưu ký.
- ✓ **Bảo Việt đào tạo:** Trung tâm đào tạo Bảo Việt (BVTC) được thành lập vào tháng 2/1997 và khai giảng khóa học đầu tiên vào tháng 3/1997. BVTC cung cấp dịch vụ đào tạo chất lượng cao cho Tập đoàn Bảo Việt, hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực trình độ cao, chuyên nghiệp, năng động cho tập đoàn Bảo Việt nói riêng và ngành bảo hiểm Việt Nam nói chung.

Mô hình tập đoàn của Bảo Việt có cấu trúc theo kiểu mô hình công ty mẹ (Holdings company) mà luận văn đã đề cập trong chương 1. Điều đó có nghĩa là một công ty mẹ (Bảo Việt Holdings) chịu trách nhiệm quản lý các công ty con trên toàn bộ các lĩnh vực tài chính (bảo hiểm, chứng khoán và cả ngân hàng – trong thời gian tới). Mỗi lĩnh vực sẽ tự quản lý vốn riêng, các doanh nghiệp trực thuộc tập đoàn sẽ hạch toán độc lập. Do đó, rủi ro trong lĩnh vực này sẽ không ảnh hưởng đến rủi ro của lĩnh vực kinh doanh khác.

Việc thành lập tập đoàn tài chính - bảo hiểm Bảo Việt hoàn toàn xuất phát từ nhu cầu khách quan, từ sự tăng trưởng đến một mức nhất định của Bảo Việt. Hơn thế, Bảo Việt cũng nhận được sự quan tâm của Thủ tướng Chính phủ vì là công ty tiên phong xây dựng mô hình tập đoàn trong lĩnh vực hết sức nhạy cảm của nền kinh tế, lĩnh vực tài chính. Trước mắt, Bảo Việt vẫn đang tập trung vào những lĩnh vực mà mình có thế mạnh và kinh nghiệm (bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm phi nhân thọ, kinh doanh chứng khoán) để tạo sự phát triển ổn định và vững chắc. Sau đó, Bảo Việt sẽ tiếp tục phát triển hoạt động sang các mảng kinh doanh khác như ngân hàng, cho thuê tài chính và bất động sản,.... Với những hoạt động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực, chắc chắn Bảo Việt sẽ là một thương hiệu mạnh trong lĩnh vực tài chính.

Trong lĩnh vực ngân hàng, cho đến thời điểm hiện tại, vẫn chưa có một ngân hàng nào chính thức phát triển và xây dựng mô hình theo kiểu tập đoàn tài chính – ngân hàng. Tuy nhiên, trong tương lai gần, nhất định sẽ có sự xuất hiện của nhiều tập đoàn tài chính – ngân hàng Việt Nam vững mạnh, đó là kết quả của sự chuyển đổi mô hình từ các NHTM NN hiện nay. Trong giai đoạn này, hầu hết các NHTM NN đều đang triển khai đề án cổ phần hóa, tiến tới thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng.

Mô hình dự kiến của tập đoàn tài chính VCB

Được thành lập từ năm 1963, Vietcombank là một trong 5 ngân hàng thương mại nhà nước lớn nhất Việt Nam. Đến nay, VCB đã phát triển mạnh cả về quy mô và chất lượng hoạt động để giữ vững vị trí hàng đầu trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, khẳng định uy tín trong cộng đồng tài chính trong nước và quốc tế. Đến 31/12/2006, VCB bao gồm 59 chi nhánh và 78 phòng giao dịch trên cả nước, 3 công ty trực thuộc, 1 công ty tài chính hoạt động tại Hồng Kông, 2 văn phòng đại diện tại Singapore và Paris. VCB luôn duy trì vị trí hàng đầu về tài trợ thương mại với tỷ trọng thanh toán quốc tế chiếm gần 30% tổng kim ngạch thanh toán quốc tế của cả nước. Đồng thời, VCB cũng dẫn đầu thị trường về các nghiệp vụ kinh doanh ngoại tệ, các dịch vụ dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại như thẻ, Auto-banking, VCB-Money, Internet-Banking,... Năm 2006 vừa qua, VCB là NHTM NN đạt mức lợi nhuận cao nhất (hơn 3.400 tỷ đồng lợi nhuận trước thuế, khoảng 2.575 tỷ đồng lợi nhuận sau thuế).

Theo chủ trương của Chính phủ và để có thể đứng vững trong quá trình hội nhập, VCB sẽ phát triển theo hướng trở thành tập đoàn tài chính hàng đầu của nền kinh tế Việt Nam. Tập đoàn này sẽ kinh doanh theo nhiều hình thức khác nhau, trong đó sẽ triển khai việc thành lập thêm nhiều đơn vị như: công ty quản lý quỹ đầu tư, công ty tài chính và chuyển tiền (tại Mỹ), công ty quản lý vốn đầu tư bất động sản, công ty thẻ, công ty chuyên mạch thẻ quốc gia, trung tâm dịch vụ tin học ngân hàng. Hiện tại, VCB đang bao gồm các cấu phần sau:

- ✓ **Hoạt động ngân hàng thương mại:** hoạt động này đã, đang và sẽ là hoạt động trung tâm của tập đoàn VCB. Với tốc độ tăng trưởng tích sản 15%/năm, dự kiến tổng tích sản của VCB vào năm 2015 sẽ đạt từ 30-32 tỷ USD, mức vốn chủ sở hữu cần có để đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu theo chuẩn mực quốc tế (CAR 8%) sẽ là khoảng 1,8 tỷ USD. Như vậy, cần phải tăng thêm khoảng 1,4 tỷ USD.

- ✓ **Công ty tài chính tại Hồng Kông (Vietnam Finance Co.,Ltd – VFC):** công ty đã được thành lập và hoạt động tại VFC từ những năm 1970. Hiện VFC đang thực hiện một kế hoạch đổi mới toàn diện nhằm đáp ứng tốt vai trò là đầu mối hoạt động của VCB tại Hồng Kông, một trong những thị trường tài chính quan trọng của Châu Á và thế giới, phục vụ cho quan hệ thương mại và đầu tư giữa Việt nam - Hồng Kông cũng như giữa Việt Nam – Trung Quốc.
- ✓ **Công ty chứng khoán VCB (VCBS):** được đánh giá là công ty chứng khoán có tiềm lực tài chính và hoạt động thành công tại thị trường Việt Nam. Thông qua VCBS, VCB cung cấp cho khách hàng các dịch vụ như môi giới chứng khoán và tư vấn đầu tư chứng khoán, quản lý danh mục đầu tư, lưu ký chứng khoán, tư vấn tài chính doanh nghiệp và tư vấn niêm yết, tư vấn bảo lãnh phát hành. Công ty tiếp tục được phát triển theo hướng trở thành cánh tay đắc lực của VCB trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư, hoạt động trên cơ sở các chuẩn mực quốc tế tiên tiến.
- ✓ **Công ty bảo hiểm nhân thọ:** ngày 30/01/2007, VCB và SeaBank đã cùng ký hợp đồng với đối tác Cardif (thuộc tập đoàn tài chính quốc tế BNP Paribas) thành lập Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Vietcombank – Cardif (tên tiếng Anh: VCB Cardif Life Insurance Limited Company). Vốn điều lệ của công ty là 140 tỷ đồng với sự đóng góp theo tỷ lệ của 3 cổ đông sáng lập bao gồm: VCB (45%), Cardif (43%) và SeaBank (12%). Công ty sẽ hoạt động trên các lĩnh vực: kinh doanh bảo hiểm nhân thọ, kinh doanh nghiệp vụ bảo hiểm sức khỏe và bảo hiểm tai nạn bổ trợ cho bảo hiểm nhân thọ; đề phòng, hạn chế rủi ro, tổn thất, giám định tổn thất; quản lý quỹ và đầu tư vốn; lĩnh vực khác liên quan đến bảo hiểm nhân thọ được pháp luật cho phép. Ở các nước phát triển, nguồn thu từ hoạt động bảo hiểm ngân hàng dự tính cho tỷ suất lợi nhuận tương đương với cho vay truyền thống, tạo 30% nguồn thu cho ngân hàng với rủi ro thấp hơn nhiều. Ở Việt Nam, ngành bảo hiểm đang trên đà phát triển và thị trường còn khoảng 90% tiềm năng chưa được khai phá. Với VCB, đây là quyết định phù hợp với xu hướng phát triển tất yếu, nhằm đưa VCB trở thành 1 trong 70 tập đoàn tài chính trong khu vực, có sức cạnh tranh trong nước và trên thị trường quốc tế.

Mô hình tập đoàn dự kiến của Agribank

Thành lập từ tháng 3/1988, Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) hiện là ngân hàng thương mại hàng đầu giữ vai trò chủ đạo và chủ lực trong đầu tư vốn phát triển kinh tế nông nghiệp, nông thôn cũng như các lĩnh vực khác của nền

kinh tế Việt Nam. Agribank là ngân hàng lớn nhất Việt Nam cả về tài sản, vốn, đội ngũ cán bộ nhân viên, mạng lưới hoạt động và số lượng khách hàng. Agribank cũng xây dựng và đang triển khai đề án phát triển Agribank thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng hàng đầu Việt Nam.

Agribank hiện có 9 công ty hạch toán độc lập:

- **Công ty cho thuê tài chính 1:** là doanh nghiệp hạch toán độc lập, được thành lập vào tháng 9/1998, với mức vốn điều lệ 150 tỷ đồng và được phép huy động bằng 20 lần vốn điều lệ. Công ty cung cấp cho khách hàng các khoản tín dụng trung và dài hạn thông qua việc cho thuê máy móc, thiết bị, phương tiện vận tải phục vụ thi công, thiết bị gắn liền với bất động sản, thiết bị văn phòng, tin học, viễn thông, y tế và các động sản khác.
- **Công ty cho thuê tài chính 2:** công ty đang đáp ứng nhu cầu hiện đại hóa máy móc, thiết bị của trên 650 doanh nghiệp trong và ngoài nước với trên 1.200 dự án thuê trị giá trên 1.200 tỷ đồng. Bên cạnh việc hỗ trợ vốn cho các doanh nghiệp đầu tư trang bị, hiện đại hóa máy móc, thiết bị, công ty còn tư vấn miễn phí cho khách hàng về các loại máy móc thiết bị và các nhà cung cấp có uy tín trong và ngoài nước. Ngoài ra, công ty còn sẵn sàng thực hiện việc bảo lãnh trong những trường hợp liên quan đến lĩnh vực cho thuê tài chính.
- **Công ty TNHH Chứng khoán** (Agribank Securities Co.,Ltd – Agriseco): thành lập vào ngày 20/12/2000 với vốn điều lệ 100 tỷ đồng. Agriseco hiện cung cấp các dịch vụ môi giới chứng khoán, bảo lãnh phát hành và đại lý phát hành, quản lý danh mục đầu tư, tư vấn, trung tâm giao dịch chứng khoán.
- **Ban trụ bị thành lập Công ty bảo hiểm:** Ngày 28/04/2007, Công ty cổ phần Bảo hiểm NHNN&PTNT Việt Nam (Bảo Nông - AIC) đã tổ chức Đại hội cổ đông lần thứ nhất để thông qua các nội dung cơ bản về cơ cấu tổ chức, nhân sự và định hướng phát triển kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2007-2011. Công ty Bảo Nông được thành lập với số vốn điều lệ 160 tỷ đồng (tương đương 10 triệu USD), trong đó trụ sở chính Agribank góp 76,5 tỷ đồng (chiếm 47,81%), công ty cho thuê tài chính 1 Agribank và công ty cho thuê tài chính 2 Agribank mỗi bên góp 10,5 tỷ đồng (tương đương 6,56% mỗi bên). Bảo Nông là công ty con của Agribank vì vốn tham gia của Agribank chiếm trên 50% vốn điều lệ của công ty. Lĩnh vực kinh doanh của công ty là bảo hiểm phi nhân thọ (bảo hiểm tai nạn và

sức khỏe con người, bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm tài sản, bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm trách nhiệm dân sự, cháy nổ,...)

- Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản**
- Công ty kinh doanh mỹ nghệ - vàng bạc đá quý:** công ty hoạt động chủ yếu trong các lĩnh vực kinh doanh, gia công, chế tác, xuất nhập khẩu hàng trang sức mỹ nghệ; nhận tiền gửi tiết kiệm nội ngoại tệ và vàng; nhận ủy thác đại lý hoạt động ngân hàng; mua bán, thu đổi ngoại tệ.
- Công ty in thương mại - dịch vụ ngân hàng:** Với vốn điều lệ 80 tỷ đồng, công ty cung cấp rất nhiều dịch vụ như in ấn (nhất là các giấy tờ có giá có đặc tính an toàn và chống giả cao); dịch vụ quảng cáo; khách sạn-nhà hàng và du lịch lữ hành; nhập khẩu, kinh doanh vật tư, thiết bị phương tiện vận tải chuyên dùng ngân hàng, thiết bị in; thiết kế và thi công các công trình xây dựng cơ bản; đại lý ủy thác về huy động vốn, thu trả tiền phát hành trái phiếu và đại lý phát hành các sản phẩm ngân hàng.
- Công ty kinh doanh vàng bạc đá quý NHNN&PTNT TP.HCM**
- Công ty du lịch thương mại NHNN&PTNT Việt Nam (Agribank Trading & Tourist Company):** hoạt động kinh doanh chính là kinh doanh khách sạn, nhà hàng; kinh doanh lữ hành nội địa và quốc tế; kinh doanh thương mại (xuất nhập khẩu hàng hóa nông sản, vật tư, máy móc phục vụ sản xuất, tiêu dùng và du lịch); liên kết, liên doanh với các tổ chức, doanh nghiệp trong và ngoài nước về các hoạt động thương mại và đầu tư và các loại hình hoạt động kinh doanh trên.

Ngân hàng cũng đang có kế hoạch thành lập công ty bảo hiểm phi nhân thọ (vốn điều lệ 150 tỷ đồng, trong đó Agribank chiếm 66% cổ phần) và công ty thương mại du lịch. Tuy nhiên, nhiệm vụ trọng tâm của Agribank sau khi trở thành tập đoàn tài chính vẫn là cho vay kinh tế hộ gia đình.

Nhận xét chung:

Mặc dù chưa có ngân hàng thương mại nào của Việt Nam chính thức trở thành tập đoàn tài chính – ngân hàng, nhưng thông qua mô hình phát triển dự kiến trong tương lai của một số ngân hàng điển hình, ta có thể nhận thấy mô hình tổ chức tập đoàn mà các ngân hàng đang hướng đến là theo mô hình công ty mẹ - con (parents – subsidiary relationship). Cụ thể là, trụ sở chính của các ngân hàng hiện tại sẽ đóng vai trò công ty mẹ, các chi nhánh và đơn vị trực thuộc hiện nay sẽ thành các công ty con. Phương thức quản lý giữa công ty mẹ với

các công ty con sẽ là, công ty mẹ làm nhiệm vụ kinh doanh và điều phối tài chính, quản lý các hoạt động của công ty con bằng các quy định của mình mà không trực tiếp kinh doanh. Mô hình tập đoàn tài chính thực sự đang là đích ngắm của rất nhiều ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay.

2.3.2. Quan điểm về hướng liên kết và khả năng liên kết của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới

Nhằm tìm hiểu quan điểm về thực trạng và xu hướng phát triển trong tương lai của các NHTM Việt Nam trước áp lực cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ từ phía các ngân hàng nước ngoài; từ đó đề xuất mô hình liên kết giữa các NHTM Việt Nam để nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập, người viết đã tiến hành một cuộc khảo sát nhỏ về vấn đề này (bảng khảo sát gồm 9 câu - phụ lục 1).

Đối tượng của cuộc khảo sát bao gồm các giảng viên trường Đại học Ngân hàng TP.HCM; các cán bộ Ngân hàng Nhà nước, chi nhánh TP.HCM; các cán bộ lãnh đạo, nhân viên các NHTM NN, NHTMCP, NH Liên doanh trên địa bàn TP.HCM. Tổng số phiếu khảo sát nhận lại được kết quả là 143 phiếu, cụ thể như sau:

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	"NHNN"	10	7.0	7.0
	"DHNH"	17	11.9	11.9
	NHTMNN	26	18.2	18.2
	NHTMCP	81	56.6	56.6
	NHLD	9	6.3	6.3
	Total		143	100.0

Ghi chú:

NHNN - Ngân hàng Nhà nước

DHNH - Đại học Ngân hàng TP.HCM

NHTMNN - Ngân hàng thương mại Nhà nước

NHTMCP - Ngân hàng thương mại cổ phần

NHLD - Ngân hàng liên doanh

Đối tượng nghiên cứu của cuộc khảo sát là quan điểm về thực trạng các NHTM Việt Nam và quan điểm về xu hướng liên kết giữa các NHTM Việt Nam.

Kết quả cuộc khảo sát đã cung cấp những thông tin khá thú vị xoay quanh những vấn đề như: các ngân hàng Việt Nam có cần liên kết với nhau hay không? Nếu liên kết, đối tác liên kết sẽ là ai? Liên kết theo mô hình nào? Ưu và nhược điểm của việc liên kết là gì?

Thứ nhất, nhận định về tình hình hoạt động chung của các NHTM Việt Nam trong thời gian vừa qua, hầu hết các đối tượng được khảo sát đều đánh giá khá tốt và ghi nhận

những nỗ lực không ngừng của các NHTM Việt Nam. Trong tổng số 143 phiếu khảo sát thu nhận được, có đến 63.6% ý kiến cho rằng tình hình hoạt động của các NHTM Việt Nam hiện nay ở mức tốt và rất tốt. Phổ biến nhất là nhận định hoạt động của các NHTM Việt Nam hiện nay đang ở tình trạng tốt. Có thể xem đây là một tín hiệu lạc quan xuất phát từ quan điểm của những người đang nghiên cứu cũng như đang công tác trong lĩnh vực ngân hàng.

Nhận định tình hình hoạt động NHTM VN

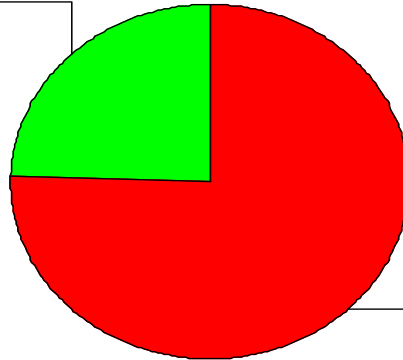
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rất tốt	6	4.2	4.2	4.2
tốt	85	59.4	59.4	63.6
bình thường	50	35.0	35.0	98.6
yếu	2	1.4	1.4	100.0
Total	143	100.0	100.0	

Thứ hai, khi được hỏi ý kiến về việc cho điểm tầm quan trọng của các yếu tố trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh cho hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam, kết quả khảo sát cho thấy cả 10 yếu tố được nêu đều được đánh giá có vai trò rất quan trọng (giá trị trung bình của các yếu tố đều đạt điểm 7/10 trở lên). Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng thể hiện một thực trạng hiện nay của các NHTM Việt Nam là tình trạng chưa quan tâm đúng mức đến vấn đề liên kết các ngân hàng với nhau. Mức độ quan trọng của việc liên kết giữa các ngân hàng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh chỉ được đánh giá ở mức 7.85/10 điểm (xếp hạng 9/10 nhân tố).

Các nhân tố	Mean
Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	9.10
Nhận thức	9.05
Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng	8.87
Xây dựng thương hiệu ngân hàng	8.60
Đa dạng hóa dịch vụ	8.58
Phát hiện và phục vụ nhu cầu khách hàng	8.46
Tăng cường quy mô vốn	8.24
Cải thiện hệ số an toàn tài chính	8.18
Liên kết các ngân hàng	7.85
Cơ cấu lại ngân hàng	7.77

Thứ ba, với câu hỏi riêng về tầm quan trọng của việc liên kết giữa các ngân hàng thương mại Việt Nam với nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, kết quả khảo sát cho thấy đa số các ý kiến đều cho rằng việc liên kết là rất cần thiết (khoảng 75% ý kiến).

***Không
thực sự
cần thiết***



Rất cần thiết

Chi tiết hơn, hình thức liên kết nào là phù hợp với điều kiện hiện tại của các NHTM Việt Nam, kết quả như sau:

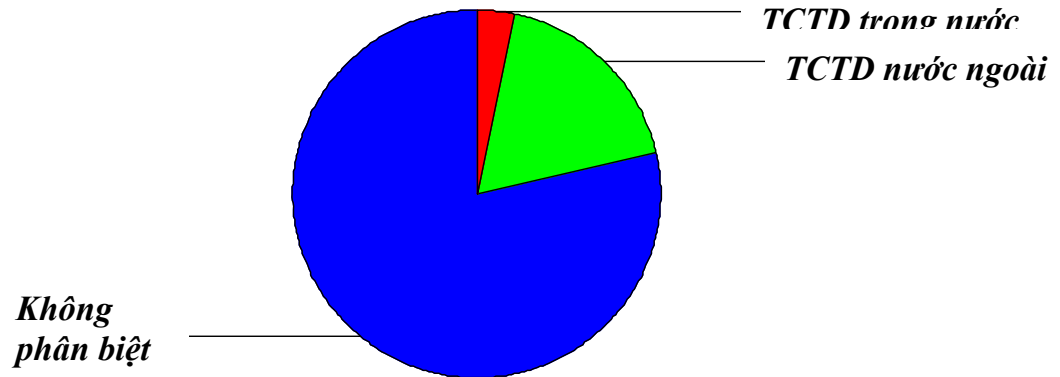
Hình thức liên kết phù hợp Việt Nam

	Percent
Valid	
<i>Liên kết nghiệp vụ</i>	45.3
<i>Sáp nhập, hợp nhất</i>	16.4
<i>Tập đoàn tài chính</i>	38.3
Total	100.0

Như vậy, cả 3 cấp độ liên kết (liên kết về nghiệp vụ, sáp nhập - hợp nhất, và hình thành tập đoàn tài chính) đều thu hút sự quan tâm của những người được khảo sát. Hay nói cách khác, đứng từ góc độ mỗi cá nhân sẽ có những nhận định khác nhau về sự phù hợp của từng mô hình liên kết với tình hình hiện tại của các NHTM Việt Nam. Kết quả khảo sát cũng cho thấy xu hướng chỉ liên kết về mặt nghiệp vụ hoặc phát triển thành những tập đoàn tài chính – ngân hàng vững mạnh tỏ ra áp đảo hơn so với xu hướng sáp nhập, hợp nhất.

Nếu liên kết, đối tác nào sẽ là đối tác chiến lược: tổ chức tài chính trong nước, nước ngoài hay không phân biệt, miễn là sự hợp tác đem lại hiệu quả cao? Kết quả là hầu hết các

ý kiến cho rằng, liên kết với đối tác trong hay ngoài nước không phải là vấn đề quan trọng. Điều quan trọng hơn là sự liên kết cần đem lại hiệu quả cho các bên tham gia.



Về những mục đích của các ngân hàng khi thực hiện việc liên kết, các ý kiến cũng rất khác nhau. Có rất nhiều ý kiến tập trung vào mục đích nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, tăng quy mô vốn của ngân hàng và nâng cao uy tín của ngân hàng. Điều này cũng phần nào thể hiện sự thay đổi rất lớn về nhận thức của ngân hàng trong việc phục vụ khách hàng, bởi lẽ suy cho cùng, mọi sự thay đổi của ngân hàng cũng nhằm phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Mục đích	Cases
Tăng quy mô nguồn vốn	110
Cải thiện hệ số tài chính	51
Củng cố khả năng quản trị rủi ro	85
Nâng cao uy tín ngân hàng	107
Khẳng định thương hiệu ngân hàng	63
Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng	111

Tuy nhiên, không phải là không có những khó khăn khi tính đến việc liên kết giữa các ngân hàng với nhau. Khó khăn chủ yếu có thể rút ra từ cuộc khảo sát là sự hòa nhập văn hóa doanh nghiệp sau khi liên kết. Đa số các ý kiến (100/143) chọn lựa đây là vấn đề khó khăn nhất mà các ngân hàng gặp phải khi quyết định tiến hành liên kết với các tổ chức khác.

Khó khăn của việc liên kết	cases
Chi phí liên kết cao	23
Tính linh hoạt của các tổ chức thành viên giảm sút	65
Khó khăn hòa nhập văn hóa DN sau liên kết	100
Quyền lợi của cá nhân trong tổ chức suy giảm	58
Trở ngại từ ràng buộc của pháp luật	70

Nhìn chung, kết quả cuộc khảo sát không quá bất ngờ nhưng những thông tin thu được cũng khá thú vị. Có thể tóm tắt một số thông tin chính từ cuộc khảo sát này như sau:

- Đa số các ý kiến đều cho rằng tình hình hoạt động hiện nay của các NHTM Việt Nam đạt mức tốt.
- Để nâng cao năng lực cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam, có rất nhiều vấn đề cần quan tâm, trong đó quan trọng nhất là cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và nhận thức rõ điểm mạnh - điểm yếu, thời cơ - thách thức của ngân hàng.
- Đa số các ý kiến đều cho rằng sự liên kết giữa các ngân hàng Việt Nam nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động là rất cần thiết.
- Hình thức liên kết được xem là phù hợp với các NHTM Việt Nam nhất là liên kết về nghiệp vụ và hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng. Xu hướng sáp nhập, hợp nhất không được lựa chọn nhiều.
- Đối tác để liên kết không phân biệt trong hay ngoài nước, chỉ cần sự liên kết đem lại hiệu quả cao.
- Mục đích chính khi liên kết là nhằm phục vụ tốt hơn các nhu cầu của khách hàng.
- Khó khăn chủ yếu khi liên kết là sự hòa nhập văn hóa doanh nghiệp sau liên kết.

Ngoài ra, cuộc khảo sát cũng thu nhận thêm một số ý kiến đóng góp của các chuyên gia trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng về những giải pháp để tăng hiệu quả hoạt động, nâng cao năng lực cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam trong thời kỳ hội nhập:

- Hoàn thiện hành lang pháp lý phù hợp với các chuẩn mực trong nước và quốc tế
- Nắm bắt được những yêu cầu, thời cơ và thách thức của quá trình hội nhập.

- Nâng cao khả năng quản trị điều hành của Hội đồng quản trị, Ban điều hành ngân hàng; nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ ngân hàng.
- Tăng cường năng lực tài chính của các ngân hàng.
- Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng; đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ.
- Xây dựng phong cách phục vụ khách hàng hiện đại, thân thiện và hiệu quả.
- Đẩy mạnh việc hợp tác, liên kết (đặc biệt với các đối tác nước ngoài) để tăng cường quy mô vốn, học tập kinh nghiệm quản lý, và tiếp cận công nghệ ngân hàng hiện đại.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Lộ trình hội nhập trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng đang dần được hiện thực hóa, tạo ra không ít cơ hội và thách thức cho hệ thống NHTM Việt Nam. Trước tình hình đó, bản thân các NHTM Việt Nam đã nỗ lực rất nhiều để cải thiện hình ảnh của ngân hàng trên mọi phương diện, bằng mọi cách có thể. Những kết quả đạt được trong thời gian qua là rất đáng trân trọng. Tuy nhiên, nếu cứ phát triển một cách riêng rẽ như vậy, không sớm thì muộn, các NHTM Việt Nam cũng sẽ lần lượt bị thôn tính bởi các NH nước ngoài. Chính vì thế, một vấn đề hết sức quan trọng và nhạy cảm mà các ngân hàng cần quan tâm hơn đó là việc làm thế nào để liên kết các NHTM Việt Nam với nhau để có thể tạo nên một sức mạnh to lớn hơn. Kết quả của cuộc khảo sát nhỏ trong phạm vi đề tài cũng một phần nào cho thấy quan điểm về việc liên kết hiện nay của các NHTM Việt Nam. Liên kết là tất yếu, vấn đề là liên kết theo hướng nào và giải pháp để khắc phục những khó khăn, thúc đẩy quá trình liên kết mà thôi.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH LIÊN KẾT VÀ GIẢI PHÁP TĂNG TÍNH KHẢ THI TRONG VIỆC LIÊN KẾT GIỮA CÁC NGÂN HÀNG VIỆT NAM

Xuất phát từ thực trạng của các ngân hàng thương mại Việt Nam, kết hợp với xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt từ phía các ngân hàng nước ngoài, tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những cán bộ - nhân viên đang công tác tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay, có thể nhận thấy xu hướng liên kết được hầu hết mọi người ủng hộ.

Cũng xuất phát từ cuộc khảo sát của người viết, có thể nhận thấy quan điểm về mô hình liên kết cũng khá khác biệt, và cả 3 mô hình: liên kết đơn thuần về nghiệp vụ, sáp nhập và hợp nhất, tiến tới hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng đều là những hướng liên kết đáng quan tâm. Quả thật, mỗi ngân hàng có những đặc điểm riêng, mỗi ban lãnh đạo ngân hàng có một tính cách riêng, vì vậy, họ có thể lựa chọn liên kết theo những mô hình khác nhau. Mỗi hình thức liên kết sẽ phù hợp với từng ngân hàng ở những trình độ phát triển khác nhau, và phụ thuộc vào chiến lược phát triển của chính các ngân hàng đó. Sự lựa chọn mô hình liên kết của từng ngân hàng thương mại còn tùy thuộc vào lợi thế cạnh tranh về kinh nghiệm, phạm vi hoạt động và đối tượng khách hàng của ngân hàng so với các đối thủ; năng lực tài chính, trình độ nhân lực, công nghệ của ngân hàng; nhất là năng lực quản trị điều hành của các cấp quản lý ngân hàng thương mại. Vấn đề là, dù lựa chọn mô hình liên kết nào đi nữa, các ngân hàng đều nhắm đến một số mục đích nhất định như tăng năng lực cạnh tranh của ngân hàng, tăng cường quy mô vốn, cải thiện trình độ quản lý rủi ro,...

3.1. Mô hình liên kết hoạt động

Theo người viết, mô hình các ngân hàng liên kết với nhau đơn thuần về hoạt động nhìn chung là thích hợp cho tất cả các loại hình ngân hàng, đặc biệt là phù hợp đối với các ngân hàng muốn tự chủ phát triển theo những chiến lược kinh doanh của riêng ngân hàng, và chỉ có nhu cầu hợp tác, liên kết trong một vài hoạt động cụ thể.

3.1.1. Ưu điểm của mô hình

Ưu điểm chủ yếu của mô hình liên kết này là từng ngân hàng có khả năng tăng vị thế trên thị trường tài chính - ngân hàng và tiết giảm được những chi phí không cần thiết.

Đối với các ngân hàng có quy mô khá nhỏ và vừa tham gia vào một số mảng nghiệp vụ mới, mô hình này có vẻ phát huy được những ưu điểm một cách rõ ràng hơn. Thông qua việc liên kết hoạt động, các ngân hàng nhỏ có thể tiếp cận nhiều hơn với khách hàng.

- Trong việc thanh toán thẻ, nếu như các ngân hàng nhỏ không liên kết vào các mạng thanh toán lớn để tận dụng hệ thống máy ATM có sẵn của các ngân hàng lớn thì các ngân hàng nhỏ khó lòng có thể cung cấp dịch vụ này cho khách hàng. Như đã phân tích ở trên, mỗi máy ATM có chi phí đầu tư ban đầu và những chi phí định kỳ cho việc duy trì, vận hành là những khoản tiền không nhỏ.
- Ngoài hoạt động thanh toán thẻ, các ngân hàng nhỏ có thể tìm cách liên kết với các ngân hàng lớn trong việc cung cấp các khoản tín dụng với hình thức đồng tài trợ. Bởi lẽ, thông qua việc liên kết cung cấp tín dụng cho những dự án vay lớn, các ngân hàng nhỏ có điều kiện tiếp cận với những khách hàng lớn, tiếp cận với công nghệ và quy trình tín dụng, quản trị rủi ro của các ngân hàng lớn. Có thể nói, những bài học kinh nghiệm thu thập được qua việc liên kết hoạt động là vô giá.
- Trong một chừng mực nhất định, các bên có thể chia sẻ thông tin với nhau, đây là vấn đề sống còn đối với các ngân hàng nhỏ. Chính vì vậy, hiện nay, các ngân hàng nhỏ của Việt Nam đang tập trung vào việc chọn các đối tác chiến lược để liên kết toàn diện, nhằm tạo một vị thế ổn định ban đầu.
- Và một ưu điểm nổi bật nhất của cách liên kết này là các ngân hàng nhỏ không mất đi quyền tự chủ ra các quyết định kinh doanh của mình. Rõ ràng, nếu tham gia vào hoạt động sáp nhập, hợp nhất, chắc chắn vị thế của các ngân hàng nhỏ trên bàn đàm phán sẽ rất hạn chế và họ sẽ không giữ được tiếng nói riêng của mình trong tổ chức mới.

Đối với các ngân hàng có quy mô lớn hơn, dường như việc liên kết với các ngân hàng khác chưa phải là một nhu cầu thiết yếu của họ. Bởi lẽ, tự họ đã tạo được một mạng lưới hoạt động rộng lớn với uy tín cao trong tâm trí khách hàng. Tuy nhiên, trên thực tế, việc các ngân hàng lớn tham gia vào việc liên kết vẫn là một hiện tượng phổ biến. Lý do thường được nhắc đến nhiều nhất là để chia sẻ chi phí đầu tư cũng như chia sẻ chi phí vận hành máy móc, thiết bị. Khi đầu tư vào hệ thống máy ATM, rõ ràng các ngân hàng đã phải tốn một khoản không nhỏ. Và nếu sử dụng không hết công suất của thiết bị thì sẽ rất lãng phí. Do đó, việc chia sẻ mạng lưới ATM cũng là một cách để giảm thiểu chi phí bình quân, và còn để tăng tiện ích cho khách hàng. Việc họ trở thành những đối tác chiến lược của các ngân hàng nhỏ

hơn cũng là một cách đầu tư, phân tán rủi ro trong hoạt động của các ngân hàng lớn, củng cố thêm hình ảnh ngân hàng trên thị trường tài chính.

Như vậy, rõ ràng các bên đều có những lợi ích không thể phủ nhận khi lựa chọn mô hình liên kết đơn thuần về từng mảng hoạt động, nghiệp vụ cụ thể.

3.1.2. Nhược điểm của mô hình

Nhược điểm chủ yếu của mô hình liên kết này là các ngân hàng vẫn tồn tại như những cá thể độc lập. Họ có thể liên kết với nhau trong từng mảng nghiệp vụ để giảm thiểu chi phí, tăng hiệu quả máy móc, thiết bị và cung cấp nhiều tiện ích nhất cho khách hàng. Tuy nhiên, xét về tổng thể, hệ thống ngân hàng Việt Nam vẫn sẽ chỉ bao gồm rất nhiều các ngân hàng nhỏ, không đủ sức cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài lớn mạnh. Hiện nay, chỉ tính riêng các ngân hàng thương mại Việt Nam, con số cũng lên khoảng 40 ngân hàng, một con số khá lớn so với nhu cầu của thị trường tài chính Việt Nam. Khi liên kết hoạt động, họ cũng sẽ chỉ liên kết ở một số mảng hoạt động nhất định, còn trong những hoạt động khác, họ vẫn là đối thủ cạnh tranh của nhau, nên chưa thể thống nhất hoạt động và hiệu quả đem lại chưa phải là cao nhất cho toàn bộ hệ thống ngân hàng.

Hơn thế, không phải ngân hàng nào muốn liên kết cũng có được sự chấp nhận dễ dàng từ phía các đối tác. Do đó, đây cũng có thể là rào cản không nhỏ trong tiến trình liên kết hoạt động giữa các ngân hàng thương mại Việt Nam.

- Muốn liên kết trong mạng thanh toán thẻ và hệ thống ATM, các ngân hàng cần đáp ứng một số tiêu chuẩn nhất định về kỹ thuật như (1) hệ thống xử lý của các CoreBanking của các NHTM phải hoạt động ổn định, không xảy ra sự cố; (2) đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật thẻ; (3) khả năng an ninh và cơ chế riêng; (4) sẵn sàng chia sẻ các tính năng với nhau.
- Muốn cùng tham gia các khoản tín dụng đồng tài trợ, các ngân hàng cũng phải có uy tín và kinh nghiệm cấp tín dụng cho những dự án lớn ở một mức độ nhất định.
- Muốn liên kết một cách toàn diện với các đối tác chiến lược, các ngân hàng cũng phải đáp ứng được một số tiêu chuẩn từ phía đối tác. Ví dụ như, khi đồng ý ký kết thỏa thuận hợp tác toàn diện với NHTMCP An Bình, Agribank đã nhận thấy NHTMCP An Bình có nhiều lợi thế và tiềm năng về sự phát triển bền vững, điển hình là cổ phần của NHTMCP An Bình được các tập đoàn kinh tế lớn nắm giữ. Hơn thế, NHTMCP An Bình cũng sẵn sàng bán cổ phần cho Agribank theo đúng khuôn khổ pháp luật nếu có sự đề nghị từ phía Agribank. Rõ ràng, Agribank không chọn NHTMCP An Bình để hợp tác toàn diện một cách ngẫu nhiên.

3.1.3. Giải pháp để sự liên kết hoạt động đạt hiệu quả

Tiếp tục lấy hoạt động thanh toán thẻ Việt Nam làm ví dụ. Thời gian qua, dịch vụ thẻ của các NHTM Việt Nam vẫn tiến triển theo 3 giai đoạn phát triển có tính chất truyền thống: các ngân hàng tự phát triển, liên kết từng nhóm khách hàng riêng lẻ, còn giai đoạn thứ ba là “hợp nhất các hệ thống ATM và hệ thống thẻ trong một mạng thống nhất” là giai đoạn rất khó khăn và các ngân hàng Việt Nam vẫn đang trong quá trình xúc tiến. Ngoài các yếu tố kỹ thuật thì một trong những lực cản của sự hợp tác, liên kết về thẻ đó là cạnh tranh của từng ngân hàng. Do đó, ngân hàng Nhà nước cần thể hiện vai trò kết nối của mình, đứng ra tập hợp hoạt động của các ngân hàng thương mại thành một mối thống nhất vì lợi ích chung của các nền kinh tế. Với sự ra đời và hoạt động chính thức của mạng Banknet, cũng cần tính đến việc đẩy nhanh công tác kết nối các liên minh thẻ độc lập vào mạng Banknet. Vì chỉ có như vậy thì hoạt động thanh toán thẻ của các ngân hàng Việt Nam mới thực sự đem lại những tiện ích thiết thực và đa dạng cho khách hàng.

Bên cạnh đó, việc thành lập một công ty thẻ độc lập thiết nghĩ cũng là giải pháp đáng quan tâm. Công ty thẻ sẽ tập hợp vốn của nhiều ngân hàng, tổ chức việc liên kết các ngân hàng thành viên, làm việc với Visa Card và Master Card để phát hành vì 2 loại thẻ này đã chuẩn hóa trên toàn thế giới, thuận lợi kết nối toàn cầu. Công ty thẻ độc lập nên không ngân hàng nào sợ bị lộ thông tin cho đối thủ cạnh tranh. Công ty thẻ sẽ có cổ phần của các ngân hàng tham gia, nên không ngân hàng nào bị phụ thuộc, lép vế với ngân hàng nào.

Đối với hoạt động đồng tài trợ các dự án lớn, để việc liên kết giữa các NHTM Việt Nam phát huy hiệu quả, bản thân từng ngân hàng Việt Nam cần không ngừng nâng cao trình độ phân tích và quản lý rủi ro các dự án lớn, tăng cường quy mô vốn của chính ngân hàng mình. Từng ngân hàng với từng vị trí nhất định (tổ chức đầu mối đồng tài trợ, tổ chức đầu mối thanh toán, thành viên đồng tài trợ) cần làm tốt vai trò của mình. Như vậy, nhất định các ngân hàng Việt Nam sẽ hoàn toàn có đủ năng lực để tài trợ cho tất cả các dự án lớn trong nước, thậm chí có thể dần tham gia vào thị trường tài chính quốc tế khi tham gia tài trợ cho các dự án nước ngoài.

3.2. Sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng

Như đã phân tích trong chương 2, cho đến thời điểm hiện tại, dường như các ngân hàng thương mại Việt Nam vẫn đang đứng bên lề của dòng chảy sáp nhập - hợp nhất đang cuộn cuộn trong lòng hệ thống tài chính – ngân hàng thế giới. Nếu như các tổ chức tài chính trên thế giới không ngừng sáp nhập, hình thành những tổ chức lớn hơn, mạnh hơn thì các vụ

sáp nhập của các ngân hàng Việt Nam thời gian qua chỉ mới dừng lại ở mức độ sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng làm ăn kém hiệu quả nhằm bảo đảm sự ổn định của hệ thống ngân hàng. Các ngân hàng Việt Nam dường như muốn tự mình phát triển, tự mình từng bước đi lên, chứ không hề nghĩ đến việc sáp nhập để cùng nhau phát triển.

Có lẽ không cần bàn nhiều về những ưu điểm của việc sáp nhập, vì rõ ràng điều đó đã được minh chứng cụ thể bằng tình hình và xu hướng thực tế trên thế giới. Bởi, nếu sự sáp nhập không có những điểm mạnh nổi bật thì nó chẳng thể nào trở thành một làn sóng sáp nhập mạnh mẽ như vậy. Vấn đề cần bàn hơn ở đây là mô hình sáp nhập này có những nhược điểm gì và vì sao lại khó được áp dụng tại Việt Nam đến vậy.

3.2.1. Nguyên nhân khiến hoạt động sáp nhập ngân hàng chưa phổ biến ở Việt Nam

Đầu tiên, cần nói về quan điểm của những nhà quản trị. Dường như các nhà quản trị Việt Nam rất quan tâm đến vị trí và quyền lợi của họ trong một tổ chức. Và xu hướng chung thường là đều nhắm đến vị trí quan trọng nhất, tức là vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị, hoặc Tổng giám đốc. Quan điểm “làm trưởng một tổ chức nhỏ vẫn thoải mái hơn nhiều so với làm phó một tổ chức lớn” khá phổ biến trong tâm lý người Việt Nam nói chung, và các nhà quản trị ngân hàng nói riêng. Chính vì vậy, họ có thể ưu tiên hơn cho các lựa chọn như: tự mình phát triển thành một tập đoàn qua việc thành lập nhiều công ty trực thuộc hoạt động trong lĩnh vực tài chính hoặc chỉ liên kết từng mảng hoạt động riêng lẻ với các ngân hàng khác. Còn việc liên kết với các ngân hàng khác dưới hình thức sáp nhập, hợp nhất thường ít được quan tâm đến. Điều này dường như càng phù hợp với các tổ chức tài chính nhỏ, vì chắc chắn vị thế của họ trong tổ chức mới sẽ rất hạn chế.

Hơn nữa, việc sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng Việt Nam thời gian qua khá im ắng có thể do ảnh hưởng từ những vụ sáp nhập, hợp nhất trong quá khứ. Khi đó, những tổ chức tham gia sáp nhập, hợp nhất (chính xác hơn là bị sáp nhập, hợp nhất) thường là các tổ chức hoạt động kém hiệu quả và đang đứng trên bờ vực phá sản. Như vậy, việc các ngân hàng tiến hành hợp nhất, sáp nhập với nhau có thể dễ bị hiểu lầm là hoạt động của một trong các ngân hàng đó đang có vấn đề. Những thông tin như vậy tại Việt Nam hoàn toàn không có lợi cho các ngân hàng.

Bên cạnh đó, mỗi ngân hàng đều có chiến lược phát triển và văn hóa doanh nghiệp riêng. Việc hòa nhập lại thành một tổ chức mới cũng đồng nghĩa với việc chỉ còn duy trì một chiến lược phát triển thống nhất và một nét văn hóa doanh nghiệp thống nhất. Các yếu tố đó

của các tổ chức còn lại xem như bị hòa tan, đây là một điều mà các nhà quản trị ngân hàng không hề mong muốn sau bao năm gầy dựng ngân hàng của mình.

Tiếp đến, việc thiếu các văn bản hướng dẫn cũng gián tiếp trở thành một lực cản nhất định đối với việc sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng Việt Nam trong thời gian qua. Bởi lẽ, nếu có tổ chức nào muốn thực hiện việc sáp nhập, hợp nhất đi chăng nữa, họ cũng chưa biết phải bắt đầu từ đâu và cần làm những gì để đảm bảo quyền lợi các bên, quyền lợi của khách hàng và sự ổn định chung của nền kinh tế nói chung, của hệ thống tài chính nói riêng.

Dù sao đi nữa, việc sáp nhập vẫn là một xu hướng chung trên toàn thế giới. Và việc làm thế nào để tự mình có thể tồn tại được trước những áp lực cạnh tranh từ phía các ngân hàng nước ngoài cũng được các ngân hàng thương mại trong nước rất quan tâm. Có thể họ sẽ chọn hướng liên kết hoạt động đơn thuần, nhưng như vậy vẫn chưa thực sự tạo được một năng lực cạnh tranh cao. Có thể họ sẽ chọn hướng phát triển thành tập đoàn, nhưng không phải ngân hàng nào cũng đủ sức điều hành tất cả các lĩnh vực tài chính, và không phải ngân hàng nào cũng đều có thể huy động được một nguồn vốn lớn một cách dễ dàng. Như vậy, nếu không muốn phá sản, không muốn bị các ngân hàng khác thôn tính thì việc chủ động sáp nhập với nhau là điều các ngân hàng thương mại Việt Nam, đặc biệt là các ngân hàng nhỏ nên xem xét một cách cẩn trọng. Nên gạt những lợi ích cá nhân nhất thời sang một bên để nhắm đến những lợi ích lâu dài cho cả nền kinh tế và cho cả lợi ích lâu dài của cá nhân.

3.2.2. Những đề xuất đẩy mạnh việc sáp nhập, hợp nhất giữa các NHTM Việt Nam

- Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước cần nhanh chóng có những văn bản hướng dẫn thủ tục, trình tự sáp nhập, hợp nhất giữa các ngân hàng, các tổ chức tài chính.
- Đề ra một mức vốn điều lệ tối thiểu khá cao và áp dụng thực hiện trong một thời gian ngắn. Như vậy, những ngân hàng nhỏ, uy tín thấp không thể đáp ứng ngay được yêu cầu này. Hợp nhất và sáp nhập sẽ là một hướng tất yếu được lựa chọn nếu không muốn giải thể ngân hàng.
- Xóa bỏ những định kiến về việc sáp nhập, hợp nhất ngân hàng trước đây. Cần có những hình thức phổ biến, tuyên truyền phù hợp để nâng cao nhận thức của người dân nói chung và các ngân hàng nói riêng trong vấn đề sáp nhập này. Nhấn mạnh việc sáp nhập, hợp nhất chỉ đơn thuần là một trong những giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng, để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

- Khuyến khích các ngân hàng chủ động sáp nhập, hợp nhất bằng những biện pháp cụ thể như ưu đãi về thuế, hỗ trợ phát triển thương hiệu và hòa nhập văn hóa doanh nghiệp sau sáp nhập.

3.3. Hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng

Có thể nói, mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng đã manh nha xuất hiện tại Việt Nam. Ở một mức độ nhất định, đã có một số dấu hiệu và đặc điểm cơ bản của tập đoàn tài chính – ngân hàng hội tụ trong các ngân hàng Việt Nam, nhất là ở các NHTM NN. Đó là những dấu hiệu, đặc điểm liên quan đến quy mô nguồn vốn, phạm vi hoạt động, khả năng chi phối thị trường và đặc biệt là xu hướng mở rộng các hoạt động chức năng vượt ra khỏi các phạm vi hoạt động truyền thống của ngành ngân hàng, biểu hiện cụ thể nhất qua việc thành lập các công ty trực thuộc kinh doanh trên các lĩnh vực bảo hiểm, chứng khoán, cho thuê tài chính,... Tuy nhiên, nếu lấy các tập đoàn tài chính - ngân hàng trong khu vực làm mốc, thì các ngân hàng Việt Nam vẫn còn một chặng đường rất dài để phấn đấu.

Bảng 3.1: Một số tập đoàn tài chính - ngân hàng trong khu vực thuộc Top2000 công ty hàng đầu thế giới năm 2005

Hạng	Công ty	Nước	Tài sản (tỷ USD)
65	China Construction Bank	Trung Quốc	472,32
477	United Overseas Bank	Singapore	87,24
696	Malayan Banking	Malaysia	50,26
946	Bangkok Bank	Thailand	36,2
1063	Bank Mandiri	Indonesia	26,56

Nguồn: www.forbes.com

Trên thế giới, nếu theo tính chất chuyên môn hóa, có thể phân chia tập đoàn kinh doanh thành 2 nhóm: nhóm tập đoàn chuyên ngành hẹp và nhóm tập đoàn đa ngành (kinh doanh tổng hợp). Các tập đoàn tài chính – ngân hàng là điển hình của nhóm tập đoàn kinh doanh chuyên ngành hẹp, hoạt động chuyên môn hóa sâu, có các công ty con hoạt động trong cùng lĩnh vực dịch vụ tài chính và liên kết chặt chẽ với nhau để khai thác thế mạnh trong kinh doanh dịch vụ tài chính – ngân hàng. Đặc điểm của tập đoàn tài chính – ngân hàng là lấy ngân hàng có tầm cỡ làm hạt nhân, liên kết và khống chế các công ty con xung quanh thông qua các mối quan hệ nắm giữ cổ phần, cho vay vốn và điều phối nhân sự.

3.3.1. Định hướng và nguyên tắc xây dựng tập đoàn tài chính – ngân hàng Việt Nam

Trong Đề án phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020, một trong những mục tiêu mà hệ thống ngân hàng Việt Nam vươn tới là “phần đầu hình thành được ít nhất một tập đoàn tài chính hoạt động đa năng trên thị trường tài chính trong và ngoài nước”. Sở dĩ hệ thống ngân hàng Việt Nam đặt ra mục tiêu như vậy là vì vai trò của khu vực tài chính đối với nền kinh tế là đặc biệt quan trọng. Đối với một quốc gia có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao như ở Việt Nam thì các định chế tài chính càng phải có một quy mô tương xứng để đáp ứng các nhu cầu đầu tư phát triển. Bên cạnh đó, đối với những nước đang tiến hành công nghiệp hóa, tư bản tài chính cần có mức tích lũy lớn hơn nhiều so với tư bản công nghiệp để có thể thực hiện cách mạng công nghiệp và tiến trình công nghiệp hóa. Tuy nhiên, ở Việt Nam lại xảy ra một nghịch lý khi tiềm lực tài chính của khu vực tài chính lại thấp hơn nhiều so với tiềm lực tài chính của khu vực công nghiệp.

Để hội nhập, các tổng công ty nhà nước - những khách hàng lớn, quan trọng và truyền thống của các NHTM NN đã và đang phát triển thành các tập đoàn kinh tế với quy mô lớn như: tập đoàn Bưu chính viễn thông, tập đoàn điện lực, tập đoàn than và khoáng sản,... Với điều kiện như hiện nay, việc đầu tư cho những công trình trọng điểm của nền kinh tế như dầu khí, điện lực, hàng không rất khó khăn, và cần có sự hợp sức của nhiều ngân hàng mới có thể đáp ứng được nhu cầu vốn của một dự án lớn. Hiện tại, tổng vốn điều lệ của các NHTM NN Việt Nam vào khoảng trên 21.000 tỷ đồng. Như vậy, với điều kiện cho vay một khách hàng không vượt quá 15% vốn tự có theo quy định thì toàn bộ các NHTM NN cũng chỉ cho vay hợp vốn cho một khách hàng tối đa khoảng 3.100 tỷ đồng.

Bảng 3.2: Một số dự án trọng điểm của nền kinh tế Việt Nam

Dự án	Giá trị
Cụm công nghiệp tàu thủy Hậu Giang (Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam – Vinashin)	1.700 tỷ đồng
Đầu tư đưa điện tới 1.200 thôn làng ở Tây Nguyên (Tập đoàn Điện lực Việt Nam)	1.094 tỷ đồng
Dự án khí, điện đạm (Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam)	Trên 10 tỷ USD
Dự án hiện đại hóa ngành dệt may Việt Nam (Tập đoàn Dệt may Việt Nam)	388,4 triệu USD

Nguồn: Bộ kế hoạch và đầu tư

Chính vì vậy, việc nâng cao quy mô của hệ thống ngân hàng Việt Nam, tăng cường năng lực cho các ngân hàng thương mại tương xứng với tầm vóc và nhu cầu của nền kinh tế là một đòi hỏi khách quan và cần thiết. Với định hướng trên, trong quá trình chuẩn bị và xây dựng tập đoàn tài chính – ngân hàng ở Việt Nam, cần tuân thủ những nguyên tắc cơ bản sau:

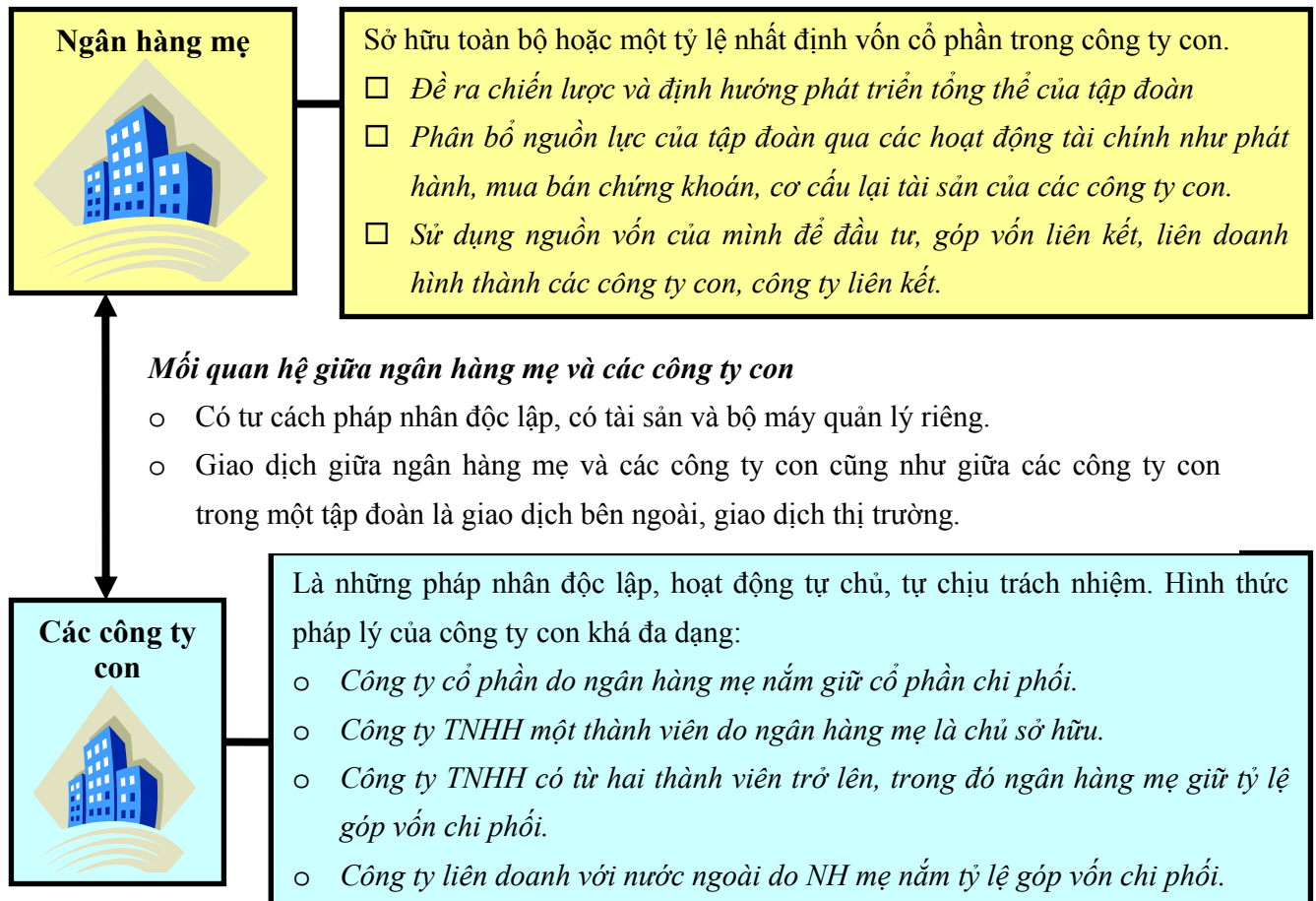
(1) **Nguyên tắc tự nguyện liên kết và cùng có lợi giữa các đơn vị thành viên.** Nếu nguyên tắc này không được coi trọng thì có thể hình thành những tập đoàn về mặt hình thức nhưng không có thực lực.

(2) **Nguyên tắc hiệu quả bền vững:** Nguyên tắc này đòi hỏi ngoài sự tự nguyện liên kết, quá trình liên kết cần phải được tính toán, cân nhắc kỹ về mặt hiệu quả hoạt động cả trước mắt và lâu dài để tránh sự chủ quan và những cách làm duy ý chí, phi kinh tế.

(3) **Nguyên tắc tôn trọng thực tế khách quan,** khôn khéo kết hợp những truyền thống tốt đẹp với đổi mới theo hướng vươn tới trình độ chuyên nghiệp, hiện đại, văn minh.

3.3.2. Lựa chọn mô hình tập đoàn cho các ngân hàng thương mại Việt Nam

Mô hình phổ biến nhất của tập đoàn tài chính – ngân hàng trên thế giới là tổ chức theo mô hình công ty mẹ - con, với các đặc điểm sau:



Để xây dựng tập đoàn tài chính – ngân hàng, có nhiều hướng đi khác nhau:

- Một NHTM có thể vươn lên xây dựng thành một tập đoàn tài chính nếu có đủ điều kiện về vốn, công nghệ, con người, quản trị điều hành.
- Cổ phần hóa những NHTM NN được nhà nước cho phép
- Hợp nhất, sáp nhập một vài NHTM với nhau, qua sự thay đổi cơ cấu sở hữu, tạo cơ sở pháp lý cho sự thay đổi cơ cấu tổ chức trong các NHTM.
- Hợp nhất giữa NHTM và công ty bảo hiểm, có thể là NHTM kinh doanh đa năng trong đó kinh doanh bảo hiểm chiếm tỷ trọng lớn, có thể công ty bảo hiểm thành lập ngân hàng trực thuộc để phục vụ việc huy động vốn, gia tăng các kênh phân phối qua ngân hàng.
- Các công ty bảo hiểm lớn có thể thành lập các tập đoàn tài chính, lấy công ty bảo hiểm làm nòng cốt và phát triển ra các hoạt động kinh doanh tiền tệ khác.

Ở Việt Nam, xuất phát từ đặc điểm kinh tế - xã hội - lịch sử, việc hình thành các tập đoàn kinh tế, bao gồm các tập đoàn tài chính, trước hết cần có sự tác động của Nhà nước thông qua các tổng công ty Nhà nước có tiềm lực mạnh để hình thành. Vì vậy, các NHTM NN, các công ty bảo hiểm thuộc DNNN sẽ là trọng tâm để tạo lập các tập đoàn kinh tế. Trong đó, phần vốn chủ sở hữu của Nhà nước trước mắt sẽ ở mức 51% và sau đó giảm dần theo sự lớn mạnh của tập đoàn và nền kinh tế. Như vậy, có thể tính đến 2 phương thức chuyển đổi, hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng ở Việt Nam:

Một là, sáp nhập các NHTM NN sau khi thực hiện cổ phần hóa. Hiện tại, các NHTM NN đang hoạt động kinh doanh đa năng, và cạnh tranh với nhau để giành thị phần theo cơ chế thị trường. Khi các NHTM nước ngoài vào Việt Nam và hoạt động kinh doanh bình đẳng với các NHTM trong nước (theo lộ trình là năm 2011) thì đối thủ cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sẽ là các tập đoàn tài chính – ngân hàng nước ngoài. Vì vậy, Nhà nước chỉ cần nắm một tập đoàn tài chính – ngân hàng lớn, đủ mạnh làm công cụ để đảm bảo giữ vững định hướng XHCN. Sau khi sáp nhập, các NHTM NN đã được cổ phần hóa do Nhà nước giữ cổ phần không chế thông qua tập đoàn tài chính – ngân hàng làm đại diện sẽ trở thành đơn vị thành viên, hoạt động theo hướng chuyên doanh, tập trung vào lĩnh vực mà NHTM có lợi thế. Các công ty TNHH như công ty chứng khoán, công ty cho thuê tài chính, công ty bảo hiểm, công ty kinh doanh dịch vụ thẻ,... sẽ được tổ chức lại theo chiến lược kinh doanh tổng thể của tập đoàn tài chính – ngân hàng Việt Nam.

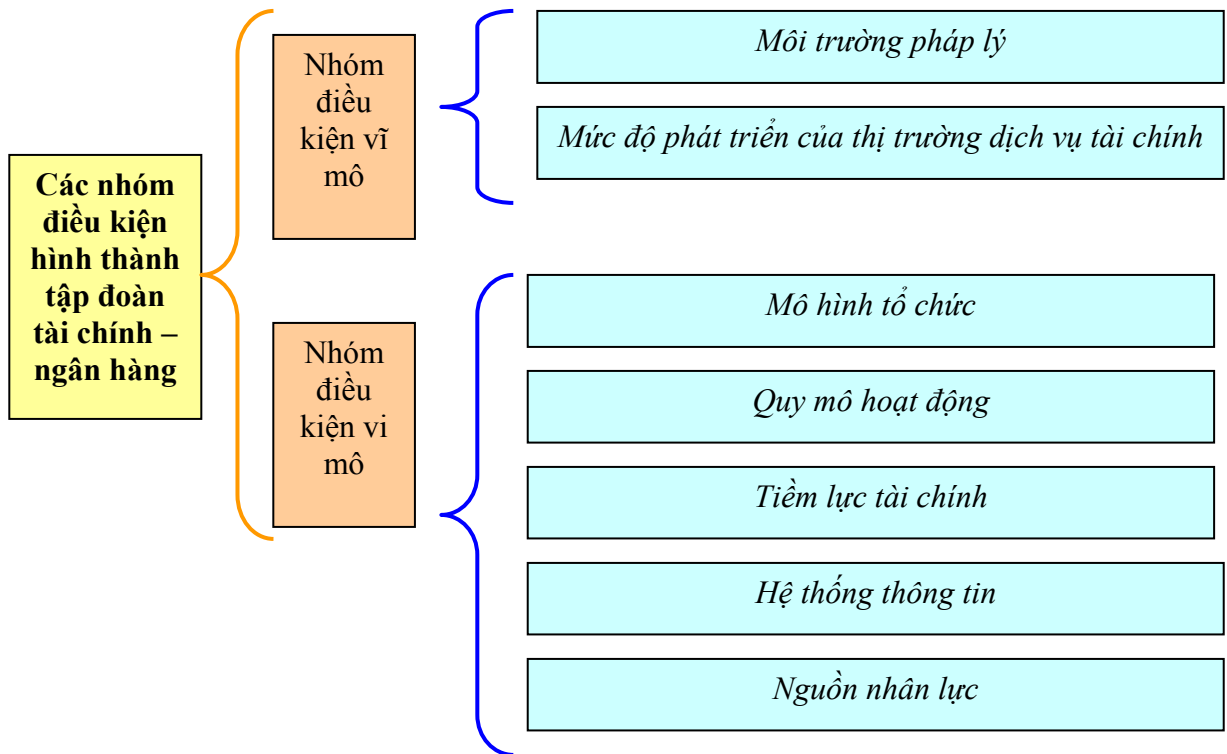
Hai là, thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng duy nhất ở Việt Nam trên cơ sở lựa chọn một trong hai NHTM NN đang hoàn tất quá trình cổ phần hóa hiện nay. Còn các NHTM NN khác, sau khi hoàn tất quá trình cổ phần hóa, Nhà nước rút dần vốn qua bán cổ phần để tập trung đầu tư cho tập đoàn tài chính – ngân hàng. Như vậy, tập đoàn này sẽ dựa trên mô hình công ty mẹ - con với một công ty mẹ là một NHTM mạnh và các công ty con hoạt động trong các lĩnh vực khác theo chiến lược phát triển kinh doanh của tập đoàn.

Mô hình quản trị điều hành hiện nay của các NHTM NN thực chất là theo mô hình của DNNN - tổng công ty nhà nước. Theo đánh giá chung, mô hình quản trị của các NHTM NN Việt Nam còn có khoảng cách rất lớn so với mô hình quản trị của các ngân hàng nước ngoài. Tuy nhiên, việc lựa chọn mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng để thực hiện chuyển đổi đối với các NHTM NN Việt Nam không thể dập khuôn máy móc mô hình nước ngoài, mà cần kế thừa và phát huy những ưu điểm của mô hình tổ chức hiện có; không gây xáo trộn lớn đến hoạt động kinh doanh; tập trung các chức năng quản lý cần thiết, then chốt tại ngân hàng của tập đoàn. Với những yêu cầu này, thiết nghĩ mô hình chuyển đổi phù hợp đối với các NHTM NN Việt Nam hiện nay là mô hình công ty mẹ - con. Cụ thể là:

- ✓ Ngân hàng mẹ có tư cách pháp nhân, kế thừa quyền và nghĩa vụ hợp pháp của NHTMNN trước khi chuyển đổi. Bộ máy quản lý ngân hàng mẹ chính là bộ máy quản lý của tập đoàn. Ngân hàng mẹ có cấu trúc như sau:
 - Hội đồng quản trị thực hiện chức năng quản lý tập đoàn
 - Tổng Giám đốc thực hiện chức năng điều hành tập đoàn
 - Ban Kiểm soát thực hiện chức năng kiểm tra, giám sát hoạt động của tập đoàn
 - Văn phòng tập đoàn và các Ban chức năng là bộ phận tham mưu cho ban lãnh đạo tập đoàn
 - Các chi nhánh ngân hàng thực hiện kinh doanh dịch vụ ngân hàng.
- ✓ Các công ty con độc lập, trực tiếp kinh doanh dịch vụ tài chính phi ngân hàng. Những dịch vụ tài chính phi ngân hàng này phải là các dịch vụ có liên quan chặt chẽ với hoạt động ngân hàng và mang lại lợi ích chung cho tập đoàn. Có thể kể đến một số công ty con như công ty tài chính, công ty mua bán nợ, công ty xử lý số liệu, công ty bảo hiểm, công ty môi giới chứng khoán, công ty tư vấn tài chính, công ty bảo lãnh phát hành chứng khoán, công ty tín thác, công ty thẻ tín dụng, công ty cho thuê tài chính, đại lý bảo hiểm, công ty bất động sản, ...

Mô hình trên vừa đảm bảo tính tập trung trong sự kiểm soát của tập đoàn, vừa thể hiện tính phân quyền ở một mức độ nhất định. **Tính tập trung** của mô hình này thể hiện ở sự kiểm soát của tập đoàn về: quyết định các vấn đề mang tính chiến lược của tập đoàn; quyết định các chính sách chung và điều hành các giao dịch bên trong tập đoàn; tuyển chọn, bổ nhiệm hoặc đánh giá, giám sát, miễn nhiệm các cán bộ cao cấp của tập đoàn. **Tính phân quyền** của mô hình này thể hiện ở những điểm sau: các công ty con hoặc các chi nhánh ngân hàng có quyền khá rộng trong khi thực hiện các quyết định đầu tư, kinh doanh và tự chủ về tài chính; hoạt động kinh doanh của các đơn vị thành viên tập đoàn chịu sự giám sát trực tiếp của các ban chức năng của tập đoàn.

3.3.3. Điều kiện hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng



- (1) **Môi trường pháp lý**: với vai trò hỗ trợ, Chính phủ cần sớm hình thành những nền tảng pháp lý cơ bản điều chỉnh hoạt động của tập đoàn kinh tế nói chung, tập đoàn tài chính nói riêng, đặc biệt là cơ chế quản lý tài chính và các chuẩn mực kế toán.
- (2) **Mức độ phát triển của thị trường dịch vụ tài chính**: Nằm trong hệ thống thị trường đồng bộ, sự phát triển của thị trường dịch vụ tài chính (dịch vụ ngân hàng, dịch vụ bảo hiểm, dịch vụ chứng khoán, dịch vụ kế toán kiểm toán và tư vấn tài chính) là yếu tố quan trọng trong việc hỗ trợ và tạo môi trường kinh doanh thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Thời gian qua, thị trường dịch vụ tài chính Việt

Nam đã có bước phát triển rất khá trong cả 3 lĩnh vực (ngân hàng, chứng khoán và bảo hiểm), từng bước hội nhập với khu vực và thế giới, các sản phẩm dịch vụ ngày càng được đa dạng hóa. Tuy nhiên, so với thị trường dịch vụ tài chính của một số nước trong khu vực thì thị trường dịch vụ tài chính Việt Nam vẫn còn rất nhiều hạn chế. Vì vậy, để tạo môi trường kinh doanh cho các tập đoàn tài chính-ngân hàng, cần có một sự phát triển mạnh mẽ và đồng bộ của thị trường dịch vụ tài chính.

- (3) **Mô hình tổ chức:** trong mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng, công ty mẹ - ngân hàng thương mại phải hoạt động theo mô hình ngân hàng cổ phần. Vì vậy, để tạo cơ sở cho việc chuyển đổi thành mô hình tập đoàn tài chính, các NHTM NN cần được chuyển sang hoạt động theo mô hình ngân hàng cổ phần.
- (4) **Quy mô hoạt động:** để chuyển đổi sang mô hình tập đoàn tài chính hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con, công ty mẹ - ngân hàng thương mại cần nắm giữ, chi phối một số lượng công ty con có tư cách pháp nhân nhất định. Việc thành lập nhiều công ty con kinh doanh trên nhiều lĩnh vực khác nhau sẽ giúp tập đoàn phân tán và giảm thiểu rủi ro, tăng lợi nhuận hoạt động, tăng khả năng cạnh tranh của tập đoàn tài chính – ngân hàng trong nền kinh tế thị trường
- (5) **Tiềm lực tài chính:** tiềm lực tài chính mạnh là điều kiện mang tính nền tảng của một tập đoàn kinh doanh, và càng đặc biệt quan trọng đối với tập đoàn tài chính – ngân hàng. Nguồn vốn chủ sở hữu và tiềm lực tài chính cần đủ mạnh để đầu tư vào các công ty chuyên doanh độc lập trong từng lĩnh vực dịch vụ tài chính cụ thể. Tiềm lực tài chính của tập đoàn sẽ tạo niềm tin cho công chúng. Vốn mạnh sẽ cung cấp năng lực tài chính cho sự phát triển của các hình thức dịch vụ tài chính mới của tập đoàn, cho những chương trình đầu tư hiện đại hóa công nghệ ngân hàng. Sự bổ sung vốn cho phép ngân hàng mở rộng trụ sở, xây thêm chi nhánh, phòng giao dịch để theo kịp sự phát triển của thị trường và tăng cường chất lượng phục vụ khách hàng. Vì vậy, vốn ngân hàng cần phải được phát triển tương ứng với sự tăng trưởng của danh mục cho vay và của những tài sản rủi ro khác.
- (6) **Hệ thống thông tin:** Thông tin đã trở thành vấn đề thiết yếu, được sử dụng như một nguồn lực kinh tế và một vũ khí cạnh tranh trong thời đại công nghệ thông tin phát triển nhanh như hiện nay. Các tổ chức kinh tế nói chung và các tập đoàn tài chính – ngân hàng nói riêng phải sử dụng và phân tích thông tin ngày càng nhiều để tăng hiệu quả hoạt động. Bởi lẽ, thông tin chính là cơ sở quan trọng trong việc hoạch định chiến

lược kinh doanh cũng như xây dựng kế hoạch tác nghiệp mang tính khả thi cao. Đối với các ngành khác thì hệ thống thông tin chỉ giúp để quản trị tốt. Riêng đối với ngành ngân hàng, hệ thống công nghệ thông tin là một bộ phận cấu thành. Việc áp dụng công nghệ thông tin trong ngân hàng là điều bắt buộc, không thể không làm. Sự giao lưu giữa công nghệ thông tin với công nghệ ngân hàng đã và đang trở thành yêu cầu tất yếu trên con đường phát triển đất nước.

(7) Nguồn nhân lực: Ngân hàng nói chung và tập đoàn tài chính – ngân hàng nói riêng thuộc ngành kinh doanh dịch vụ. Như vậy, chất lượng của đội ngũ cán bộ nhân viên là một yếu tố rất quan trọng trong việc tạo sức mạnh cạnh tranh cho các ngân hàng. Đặc biệt, đối với các tập đoàn tài chính – ngân hàng với cơ cấu tổ chức phức tạp hơn, hoạt động đa dạng trên nhiều lĩnh vực càng đòi hỏi đội ngũ nhân lực, nhất là các cấp lãnh đạo phải có tầm nhìn chiến lược và năng lực quản lý tốt để vận hành hiệu quả guồng máy của cả tập đoàn.

3.3.4. Những thuận lợi và khó khăn trong việc thực hiện mô hình tập đoàn

Với những điều kiện hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng như đã đề cập ở trên, các NHTM VN có thể nhận thấy những thuận lợi và khó khăn trên con đường tiến tới mô hình tập đoàn tài chính - ngân hàng vững mạnh của mình.

Thứ nhất, về môi trường pháp lý

Luật các Tổ chức tín dụng Việt Nam tại điều 32 chỉ rõ các TCTD được phép thành lập công ty trực thuộc có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập bằng vốn tự có để hoạt động trên một số lĩnh vực tài chính, ngân hàng, bảo hiểm theo quy định của Chính phủ. Điều 61 và các điều từ 69 đến 76 của Luật này còn quy định các hoạt động khác tổ chức tín dụng được thực hiện bao gồm góp vốn, mua cổ phần, tham gia thị trường tiền tệ, kinh doanh ngoại hối và vàng, thực hiện các nghiệp vụ ủy thác và đại lý, tư vấn tài chính cho khách hàng; được kinh doanh bảo hiểm, cho thuê tài chính thông qua các công ty độc lập. Trên cơ sở quy định của Luật các tổ chức tín dụng và các văn bản pháp lý liên quan, các Ngân hàng thương mại Việt Nam hiện có cơ cấu tổ chức theo hướng công ty mẹ - con, tức là hoạt động cấp vốn và điều hành được thực hiện bởi ngân hàng (công ty mẹ) tới các công ty trực thuộc như công ty bảo hiểm, công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ đầu tư (các công ty con). Tuy nhiên, tỷ trọng tài sản của khối ngân hàng còn chiếm trên 90% tài sản của toàn hệ thống.

Tuy vậy, Việt Nam hiện chưa có luật quy định cụ thể về tập đoàn kinh tế và tập đoàn tài chính – ngân hàng. Luật Doanh nghiệp năm 2005 - điều 149 mới chỉ đưa ra định nghĩa

khái quát: “Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn. Chính phủ quy định hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế”. Thế nhưng, Luật doanh nghiệp chưa có các quy định cụ thể về tổ chức và hoạt động của tập đoàn công ty mà lại giao cho Chính phủ quy định chi tiết về tiêu chí, tổ chức và hoạt động của tập đoàn công ty. Cho đến nay, Nghị định của Chính phủ về tập đoàn công ty vẫn chưa được ban hành. Nghị định công ty mẹ - con hiện còn khái quát và chủ yếu phục vụ mục đích chuyển đổi mô hình hoạt động của các tổng công ty 100% vốn nhà nước.

Ngoài ra, hệ thống văn bản pháp lý điều chỉnh hoạt động của tập đoàn kinh tế nói chung, tập đoàn tài chính ngân hàng nói riêng còn thiếu. Đa số các văn bản hiện hành hướng dẫn hoạt động của các tổng công ty tài chính và các ngân hàng thương mại nhà nước đều được xây dựng trên quan điểm xem doanh nghiệp nhà nước là một đơn vị trực thuộc. Bên cạnh đó, cũng chưa có các quy định pháp lý cụ thể về việc mua bán, sáp nhập các định chế tài chính, trong khi đây chính là nền tảng quan trọng thúc đẩy quá trình tích tụ, tập trung vốn công khai minh bạch tại các tổ chức tín dụng.

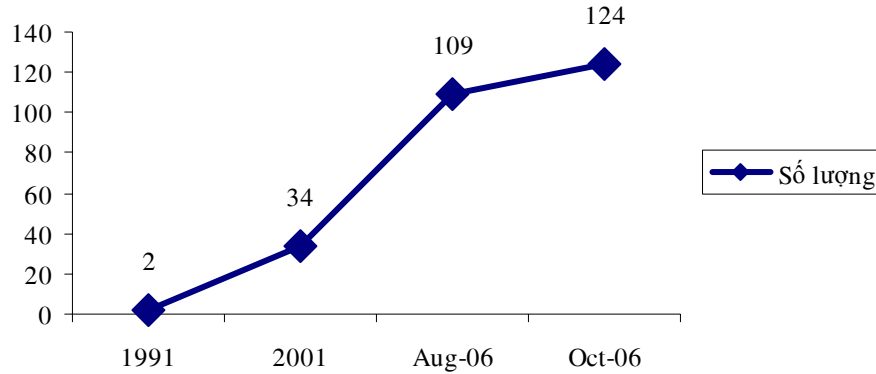
Thứ hai, về mức độ phát triển của thị trường dịch vụ tài chính

Hơn 20 năm đổi mới và hội nhập, thị trường dịch vụ tài chính Việt Nam đã được hình thành và có những bước phát triển rất khả quan trên nhiều lĩnh vực như ngân hàng, chứng khoán, kế toán - kiểm toán và bảo hiểm. Đây chính là những thuận lợi to lớn trên con đường hướng đến các tập đoàn tài chính – ngân hàng của Việt Nam. Theo bà Nguyễn Thị Bích, Vụ trưởng Hợp tác Quốc tế (Bộ Tài chính), sự tham gia của các doanh nghiệp nước ngoài góp phần thúc đẩy, hoàn thiện thị trường dịch vụ tài chính cả về quy mô và tốc độ.

Theo cam kết hội nhập WTO, Việt Nam mở cửa hoàn toàn cho các doanh nghiệp nước ngoài trong lĩnh vực kế toán, kiểm toán. Chính cú hích này đã tạo đà cho sự phát triển của các doanh nghiệp trong nước. Có lịch sử 15 năm thành lập, nhưng trong vòng hai năm trở lại đây, dịch vụ kế toán kiểm toán mới thực sự khởi sắc. Riêng năm 2006 đã có vài chục công ty hoạt động kế toán kiểm toán thành lập, nâng tổng số công ty hoạt động trong lĩnh vực này lên con số hơn 120. Cùng với việc gia tăng về số lượng, các công ty cũng ngày càng hoàn thiện hơn các dịch vụ theo chuẩn mực quốc tế, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước liên doanh hoặc tham gia hiệp hội quốc tế để nâng cao năng lực hoạt động. Đội ngũ kiểm toán viên của Việt Nam cũng ngày càng trưởng thành. Nhiều kiểm toán viên Việt Nam có chứng chỉ ACCA, CPA Australia và chứng chỉ của các nước khác. Hơn thế, Hội

kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (VACPA) đã được tổ chức vào tháng 04/2005 và hoạt động theo mô hình của một tổ chức nghề nghiệp quốc tế.

Biểu đồ 3.1: Số lượng các công ty kế toán kiểm toán hoạt động tại Việt Nam qua các năm



Nguồn: trang Web của Hội kiểm toán viên hành nghề Việt Nam

Bảng 3.3: Các công ty kiểm toán quốc tế lớn đã hoạt động tại Việt Nam

Công ty	Thời điểm gia nhập thị trường Việt Nam	Ghi chú
Công ty TNHH Ernst & Young Việt Nam (tiền thân là VPĐD Indochina)	Ngày 03/11/1991	Từ năm 1998 đến nay chỉ còn 5 công ty kiểm toán quốc tế, trong đó có Big Four và một công ty nhỏ là Grant Thornton tiếp tục hoạt động
Công ty TNHH Price Waterhouse	Ngày 14/05/1994	
Công ty TNHH KPMG	Ngày 17/05/1994	
Công ty kế toán Arthur Andersen Việt Nam		
Công ty Coopers Lybrand Việt Nam		
Công ty Grant Thornton Việt Nam		
Công ty Deloitte Touche Tohmatsu		

Nguồn: trang Web của Hội kiểm toán viên hành nghề Việt Nam

Lĩnh vực dịch vụ chứng khoán cũng đang phát triển cùng với nhịp độ sôi động của thị trường này. Theo cam kết, Việt Nam cho phép thành lập văn phòng đại diện và liên doanh (49% vốn nước ngoài từ năm đầu); cho phép thành lập công ty cung cấp dịch vụ (100% vốn sau 5 năm) hoạt động trong các loại hình dịch vụ quản lý tài sản, quản lý quỹ đầu tư, lưu ký, thanh toán bù trừ, cung cấp và chuyển giao thông tin tài chính, tư vấn và các hoạt động môi

giới, phụ trợ khác liên quan đến chứng khoán. Tuy nhiên, không mở cửa cho chi nhánh đối với các loại hình dịch vụ kinh doanh chứng khoán và tham gia phát hành.

Đối với lĩnh vực bảo hiểm, sự sôi động bắt đầu trước khi Việt Nam gia nhập WTO. Theo cam kết, Việt Nam cho phép các công ty bảo hiểm hoạt động tại nước ngoài được cung cấp dịch vụ bảo hiểm cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, người nước ngoài làm việc tại Việt Nam, dịch vụ tái bảo hiểm, dịch vụ bảo hiểm đối với vận tải quốc tế, môi giới bảo hiểm và các dịch vụ hỗ trợ về định phí, tư vấn,... Không có hạn chế nào đối với việc thành lập pháp nhân của công ty bảo hiểm nước ngoài, ngoại trừ dịch vụ bảo hiểm bắt buộc sẽ chỉ được mở cửa cho công ty 100% vốn nước ngoài vào đầu năm 2008. Về chi nhánh, cho phép công ty bảo hiểm nước ngoài thành lập chi nhánh bảo hiểm phi nhân thọ sau 5 năm kể từ khi gia nhập WTO và không cho phép thành lập chi nhánh bảo hiểm nhân thọ. Đến giữa năm 2006, có 10 công ty nước ngoài tham gia lĩnh vực này. Ngay khi gia nhập WTO, hai công ty là ACE và Liberty Mutual đã được cấp phép.

Lĩnh vực dịch vụ ngân hàng trong thời gian qua đã đánh dấu những bước tiến thật sự khởi sắc. Với rất nhiều cam kết mở cửa trong lĩnh vực ngân hàng, đặc biệt là sự cho phép thành lập ngân hàng con 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam từ 01/04/2007, tất cả các ngân hàng thương mại Việt Nam đều có những nỗ lực đáng ghi nhận trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh cho chính ngân hàng nói riêng và cho cả hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung. Đối với nhiều doanh nghiệp Việt Nam, dịch vụ tín dụng do các ngân hàng thương mại cung cấp đóng vai trò rất quan trọng trong việc cung cấp vốn hoạt động sản xuất kinh doanh. Các dịch vụ thanh toán của các ngân hàng thương mại cũng đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nếu so với các thị trường dịch vụ tài chính trên thế giới, ngay cả với các quốc gia trong khu vực, thị trường Việt Nam vẫn còn một khoảng cách rất xa. Thiết nghĩ, đây cũng chính là một cơ hội rất lớn để thị trường dịch vụ tài chính Việt Nam nhanh chóng tự hoàn thiện, khắc phục những nhược điểm vốn có của một thị trường tiềm năng.

Đối với hoạt động kế toán kiểm toán, dù có tốc độ phát triển khá mạnh, nhưng các công ty của Việt Nam vẫn chưa đạt được trình độ và uy tín mang đẳng cấp quốc tế. Hơn thế, quy mô hoạt động của các công ty Việt Nam đều rất hạn chế, mới đủ khả năng kế toán kiểm toán, còn hoạt động xác định hệ số tín nhiệm, các dịch vụ tư vấn quan trọng vẫn là một thế mạnh của các công ty nước ngoài. Ngoài ra, hoạt động kế toán kiểm toán vẫn chưa có nhiều cơ hội phát triển mạnh ở Việt Nam do khách hàng của các công ty kiểm toán giai đoạn hiện

nay chủ yếu là doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và các công ty đang được niêm yết trên thị trường chứng khoán. Số lượng rất nhiều các công ty còn lại chưa có nhu cầu được cung cấp dịch vụ kế toán, kiểm toán do chưa có những quy định bắt buộc và chưa có những đòi hỏi từ phía công chúng.

Cũng đang có những vấn đề khó khăn tương tự đối với dịch vụ chứng khoán. Các tổ chức đầu tư chuyên nghiệp nước ngoài với năng lực tài chính mạnh, quy mô hoạt động rộng, kinh nghiệm dày dặn sẽ tạo sức ép cạnh tranh gay gắt, thậm chí lũng đoạn thị trường. Theo số liệu của Ủy ban chứng khoán Nhà nước, đã có trên 200 tổ chức nước ngoài đầu tư vào thị trường chứng khoán Việt Nam, trong đó có một số đại gia tầm cỡ quốc tế như Citigroup, Deutsbank, Morgan Stanley, JP Morgan,... Những tổ chức này đang thực hiện quản lý ủy thác cho hàng trăm nhà đầu tư hải ngoại. Tỷ lệ nắm giữ cổ phiếu niêm yết của nhà đầu tư nước ngoài khoảng 25-30%. Giá trị giao dịch mua chứng khoán (bao gồm cả trái phiếu) của nhà đầu tư nước ngoài năm 2006 đạt 17.000 tỷ đồng, cao hơn nhiều so với mức 3.000 tỷ đồng của năm 2005. Giá trị giao dịch bán chứng khoán năm 2006 của nhà đầu tư nước ngoài khoảng 9.500 tỷ đồng, ấn tượng hơn nhiều so với con số 2.900 tỷ đồng năm 2005. Đến cuối năm 2006, có 23 quỹ đầu tư chứng khoán với quy mô vốn đầu tư ước đạt 2,3 tỷ USD và gần 50 tổ chức đầu tư nước ngoài mở tài khoản hoặc ủy thác đầu tư trên thị trường chứng khoán. Sự lớn mạnh và khả năng thao túng thị trường chứng khoán của các nhà đầu tư nước ngoài thực sự là vấn đề rất đáng quan tâm đối với thị trường chứng khoán còn nhiều tiềm năng nhưng lại khá non trẻ của Việt Nam.

Đối với hoạt động bảo hiểm, những dấu hiệu hiện nay đã cho thấy phần nào sự lấn lướt của các doanh nghiệp nước ngoài. Theo thống kê của Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam, hiện thị trường bảo hiểm Việt Nam có 18 doanh nghiệp cổ phần và 19 doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Nếu chia theo lĩnh vực kinh doanh thì có 20 doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ, 1 doanh nghiệp tái bảo hiểm, 8 doanh nghiệp môi giới bảo hiểm, 8 doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ (trong đó có tới 6/8 là doanh nghiệp nước ngoài). Với sự tham gia của các công ty nước ngoài, các công ty trong nước sẽ bị chia sẻ thị phần và bị cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn. Cụ thể, thị phần bảo hiểm nhân thọ của các doanh nghiệp trong nước giảm từ trên 70% vào năm 2000 xuống còn 38% vào năm 2005. Hiện tại, mức phí bảo hiểm của các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn khá cao, đây là một khó khăn lớn khi các doanh nghiệp phải cạnh tranh với những tập đoàn bảo hiểm tầm cỡ với chương trình bảo hiểm toàn cầu có mức phí rất thấp. Hơn thế, mức độ cạnh tranh cao có thể dẫn đến hiện tượng liên kết giữa

các công ty bảo hiểm lớn, thôn tính các doanh nghiệp nhỏ, ảnh hưởng đến sự cạnh tranh lành mạnh của thị trường.

Sức ép đối với thị trường dịch vụ ngân hàng Việt Nam càng đặc biệt căng thẳng. Với những cam kết mở cửa hấp dẫn, với thị trường khách hàng đầy tiềm năng như Việt Nam, sự tham gia cạnh tranh của các ngân hàng nước ngoài sẽ ngày càng mạnh mẽ. Hầu hết các ngân hàng nước ngoài sau một thời gian hoạt động tại Việt Nam đều muốn mở rộng hoạt động kinh doanh mạnh hơn nữa dưới các hình thức như lập ngân hàng con 100% vốn nước ngoài hoặc mở thêm chi nhánh tại các địa phương. Hiện đang có khoảng 10 bộ hồ sơ xin thành lập ngân hàng mới, trong đó chủ yếu là hồ sơ của các ngân hàng nước ngoài.

Thứ ba, về mô hình tổ chức

Các NHTM NN đang trong tiến trình cổ phần hóa, hứa hẹn thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vốn vào ngân hàng. Các đối tác chiến lược nước ngoài của ngân hàng sẽ hỗ trợ kinh nghiệm quản trị, điều hành những mảng lĩnh vực kinh doanh chủ chốt, tạo điều kiện phát triển các ngân hàng Việt Nam thành những tập đoàn tài chính – ngân hàng có tầm cỡ trong khu vực và trên thế giới. Như vậy, chủ trương cổ phần hóa các Ngân hàng thương mại Nhà nước của Chính phủ đã tạo một số điều kiện nhất định cho các Tổ chức tín dụng Việt Nam phát triển theo hướng mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng với ngân hàng thương mại đóng vai trò là công ty mẹ, tham gia góp vốn vào các công ty con hoạt động kinh doanh độc lập.

Tuy vậy, rõ ràng tiến độ cổ phần hóa các NHTM NN Việt Nam hiện nay đang chậm so với kế hoạch. Bên cạnh những lý do khách quan như chưa có kinh nghiệm trong cổ phần hóa ngân hàng thương mại, nhất là trong khâu lựa chọn tư vấn cổ phần hóa, khung pháp lý cho cổ phần hóa đối với các ngân hàng thương mại còn chưa thật rõ ràng, cụ thể thì nguyên nhân chính là do chỉ đạo chưa quyết liệt, chưa cụ thể, chưa tích cực có những đề xuất tháo gỡ khó khăn cụ thể với Chính phủ và Thủ tướng Chính phủ về cơ chế trong cổ phần hóa các ngân hàng thương mại. Mặc dù vậy, Thống đốc NHNN Việt Nam Lê Đức Thúy vẫn khẳng định, việc phát hành cổ phiếu lần đầu của hai ngân hàng Ngoại thương Việt Nam và Ngân hàng Phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long sẽ diễn ra vào năm 2007 và các NHTM NN còn lại sẽ cổ phần hóa xong trước năm 2009.

Thứ tư, về quy mô hoạt động

Một số nước có quy định số lượng tối thiểu công ty con của một tập đoàn kinh doanh (ví dụ, quy định ở Trung Quốc là 5 công ty con). Hiện nay, số lượng công ty con của các

ngân hàng thương mại Việt Nam còn ít và phần lớn hoạt động theo mô hình công ty TNHH do ngân hàng đầu tư 100% vốn. Với mô hình công ty TNHH, việc mở rộng quy mô của công ty con sẽ hạn chế hơn so với mô hình công ty con là công ty cổ phần do công ty mẹ chi phối.

Bảng 3.4: Các công ty con của một số ngân hàng thương mại Việt Nam

Ngân hàng	Công ty con
<i>ACB</i>	<i>Công ty TNHH Chứng khoán ACB Công ty TNHH Quản lý nợ và khai thác tài sản ACB Công ty cổ phần sản xuất thương mại dịch vụ Bình Chánh Công ty cổ phần dịch vụ du lịch Chợ Lớn</i>
<i>Ngân hàng Công thương Việt Nam</i>	<i>Công ty cho thuê tài chính Công ty TNHH Chứng khoán Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản</i>
<i>Ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam</i>	<i>Công ty cho thuê tài chính Công ty chứng khoán Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản</i>
<i>Ngân hàng Đông Á</i>	<i>Công ty kiều hối Đông Á Công ty chứng khoán Đông Á</i>
<i>Ngân hàng Sài Gòn thương tín</i>	<i>Công ty chứng khoán Ngân hàng Sài Gòn Thương tín Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Công ty địa ốc Sài Gòn thương tín Công ty cho thuê tài chính NH Sài Gòn thương tín</i>

Nguồn: Tổng hợp trang web các ngân hàng

Thứ năm, về tiềm lực tài chính

Bên cạnh những rào cản về môi trường pháp lý, tình hình thực tế của từng ngân hàng với những hạn chế trong nguồn lực tài chính là trở ngại không nhỏ trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược đến năm 2010 – hình thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng vững mạnh trong khu vực. Điển hình, Agribank là ngân hàng lớn nhất Việt Nam cả về tài sản và mạng lưới hoạt động. Đến hết năm 2006, Agribank đạt mức vốn tự có trên 8.400 tỷ đồng, tương đương khoảng 500 triệu USD. Tuy nhiên, nếu so sánh với một ngân hàng vào tầm trung bình của thế giới thì quy mô của Agribank vẫn chưa đáng kể.

Việc cấp bổ sung vốn điều lệ của Chính phủ cho các NHTM NN vẫn chưa thể đáp ứng được tiêu chuẩn về tỷ lệ an toàn vốn tự có theo thông lệ quốc tế. Như đã phân tích và đề cập trong phần thực trạng, mặc dù các ngân hàng đang rất nỗ lực cải thiện tiềm lực tài chính của mình, nhưng việc này không phải trong một thời gian ngắn là có thể giải quyết được. Như vậy, để tạo nền tảng tài chính cho việc hình thành tập đoàn, các NHTM NN cần tăng vốn tự có, và cổ phần hóa chính là phương thức chủ yếu để tăng quy mô tài chính cho các NHTM NN.

Vấn đề này xảy ra khá phổ biến đối với hệ thống ngân hàng các quốc gia đang phát triển. Tại Trung Quốc, việc cải cách các NHTM NN cũng đang là công việc trọng tâm để có thể tăng cường tiềm lực tài chính cũng như nâng cao khả năng cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Trung Quốc. Hiện nay, Trung Quốc đang cố gắng mời gọi các ngân hàng lớn trên thế giới đầu tư chiến lược vào 4 NHTM NN, đồng thời tư nhân hóa các ngân hàng này qua việc phát hành cổ phiếu cho công chúng. Theo lộ trình thực hiện cam kết với WTO, đến cuối năm 2007, Trung Quốc phải mở cửa lĩnh vực dịch vụ tài chính ngân hàng cho các doanh nghiệp nước ngoài.

Thứ sáu, về hệ thống thông tin

Trình độ công nghệ thông tin ngân hàng của các NHTM Việt Nam trong thời gian qua đã có những bước tiến vượt bậc. Tuy nhiên, trình độ công nghệ thông tin của các NHTM Việt Nam còn kém xa so với các nước trong khu vực. Ông Noritaka Akamatsu, chuyên gia trưởng tư vấn kinh tế tài chính – Ngân hàng Thế giới, cho rằng: “Việt Nam có tốc độ phát triển công nghệ thông tin rất nhanh. Nhưng, việc ứng dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực ngân hàng lại chậm”. Cụ thể, về việc áp dụng giải pháp Corebanking (tập trung hóa tài khoản kế toán) tại các ngân hàng Việt Nam, từ năm 2004 đã có 8 ngân hàng triển khai, nhưng đến năm 2006 cũng mới chỉ có thêm 2 ngân hàng nữa áp dụng Corebanking. So sánh với Singapore về việc triển khai công nghệ thông tin trong ngân hàng, nếu việc áp dụng công nghệ thông tin của Singapore đang ở giai đoạn thứ ba thì Việt Nam mới chỉ ở giai đoạn thứ nhất. Không chỉ phát triển chậm, mức độ ứng dụng công nghệ thông tin của các ngân hàng cũng không đồng bộ.

Nhìn chung, hạ tầng công nghệ thông tin ngân hàng còn thiếu tính đồng bộ, phân tán và nhỏ lẻ. Tốc độ phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin chậm, cơ sở hạ tầng kỹ thuật thông tin - truyền thông còn yếu, chất lượng dịch vụ không ổn định, chưa đáp ứng được yêu cầu của công cuộc đổi mới toàn diện hệ thống ngân hàng. Chính mô hình quản lý phân tán

đã làm cho hệ thống thông tin nói chung và hệ thống thông tin quản lý rủi ro nói riêng không được cập nhật đầy đủ và chính xác.

Thứ bảy, về nguồn nhân lực

Cách thức quản trị kinh doanh ở các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay hầu hết được thực hiện theo kinh nghiệm. Các nhà quản trị ngân hàng Việt Nam phần lớn chưa được đào tạo về quản trị nên thiếu tính chuyên nghiệp, khoa học và bài bản trong quản trị. Điều này xuất phát từ việc các ngân hàng chưa tách bạch quyền sở hữu và quyền kiểm soát, quyền sở hữu và quyền kinh doanh. Đồng thời, những kinh nghiệm về quản trị ngân hàng theo nguyên tắc thị trường tại các ngân hàng thương mại còn quá ít.

Bảng 3.5: Cơ cấu lao động ở một số ngân hàng trên thế giới năm 2004

Ngân hàng	Các nước phát triển			Các nước đang phát triển		
% đại học và trên đại học trong tổng số lao động	Anh	Nhật	Đức	Malaysia	Thái Lan	Việt Nam
	78%	75%	77%	62%	65%	35,5%

Nguồn: Đề tài khảo sát nguồn nhân lực ngân hàng Việt Nam

Cơ chế quản lý hiện nay của các NHTM Việt Nam, nhất là các NHTM NN, chưa cho phép các nhà quản trị ngân hàng phát huy tính năng động trong việc quản lý của mình. Chính cơ chế quản lý này cũng là nguyên nhân gây nên hiện tượng “chảy máu chất xám” các cán bộ ngân hàng giỏi nghiệp vụ, có trình độ quản lý và thực sự năng động từ các NHTM NN sang các ngân hàng nước ngoài. Đây cũng là một trong những nguyên nhân làm giảm khả năng cạnh tranh của các NHTM NN trong quá trình cạnh tranh và hội nhập.

3.3.5. Giải pháp hỗ trợ sự phát triển của mô hình tập đoàn tài chính - ngân hàng

Tập đoàn không phải là một tên gọi, càng không phải là một cách đổi tên từ công ty lớn thành tập đoàn. Tập đoàn trước hết là một cấu trúc đa sở hữu gồm nhiều pháp nhân độc lập có chung một xuất xứ đã được phân chia rạch ròi hoặc từ nhiều pháp nhân liên kết lại hoạt động kinh doanh theo một chiến lược phát triển chung, một tôn chỉ hành động chung và quan trọng nhất là hoạt động theo một cơ chế quan hệ về lợi ích kinh tế đã được xác lập, được ký kết và được sự thừa nhận của Nhà nước cũng như sự bảo hộ của pháp luật.

Với những điều kiện để hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng như đã đề cập ở trên, rõ ràng con đường đến với mô hình các tập đoàn tài chính vững mạnh ở nước ta, nhất là trên cơ sở xây dựng từ các NHTM NN hiện nay, còn rất nhiều khó khăn. Mặc dù có một số tiền đề thuận lợi nhất định ban đầu, nhưng để thực sự xây dựng thành công một tập đoàn tài

chính – ngân hàng có đủ sức đương đầu với các ngân hàng lớn trong khu vực và trên thế giới, cần phải có một quá trình với những sự phối hợp đồng bộ giữa các cấp, các bộ phận liên quan. Trong phạm vi hẹp của luận văn, xin nêu một vài kiến nghị về những vấn đề cần tập trung giải quyết để có thể tạo những nền tảng thuận lợi cho việc xây dựng mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng ở Việt Nam.

3.3.5.1. Các giải pháp vĩ mô

3.3.5.1.1. Làm rõ và thống nhất nhận thức về sự cần thiết khách quan và yêu cầu thúc đẩy xây dựng một số tập đoàn tài chính – ngân hàng Việt Nam.

Giải pháp này xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

- Với các hạn chế, yếu kém hiện hữu về nhiều mặt, nhiều tổ chức tín dụng Việt Nam khó có thể tồn tại và cạnh tranh hiệu quả nếu không tập trung, liên kết lại với nhau để cùng nhanh chóng khắc phục những nhược điểm của mình.
- Theo kinh nghiệm quốc tế, nếu để quá trình liên kết, tích tụ diễn ra một cách tự nhiên, tự phát thì quá trình đó diễn ra sẽ rất chậm, đòi hỏi một thời gian dài. Trong bối cảnh nước ta hiện nay, tuy không được nóng vội, đốt cháy giai đoạn nhưng bản thân mỗi ngân hàng cần có sự chủ động chuẩn bị, vận động, tìm kiếm và sử dụng các cơ hội liên kết phát triển có lợi nhất. Đồng thời, cần có sự tác động và thúc đẩy của Nhà nước, nhất là đối với các NHTM NN, mới có thể sớm hình thành một số tập đoàn tài chính – ngân hàng đủ mạnh để đáp ứng kịp thời yêu cầu cấp bách của cạnh tranh và hội nhập quốc tế.

3.3.5.1.2. Thúc đẩy tiến độ cổ phần hóa

Tiếp tục thúc đẩy tiến độ cổ phần hóa toàn bộ các NHTM NN trước khi Việt Nam chính thức thực hiện các cam kết WTO trong lĩnh vực dịch vụ tài chính – ngân hàng. Việc cổ phần hóa cần gắn liền với việc thu hút nhà đầu tư chiến lược nước ngoài và niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Tuy nhiên, chi phí cho vấn đề cơ cấu lại các NHTM NN là rất lớn, cần có sự quan tâm và tính toán đúng đắn từ phía các cơ quan có liên quan. Ở Trung Quốc, để cơ cấu lại 4 NHTM NN hàng đầu, năm 2003, Trung Quốc phải chi từ dự trữ quốc gia 45 tỷ USD cho Bank of China và China Construction Bank. Năm 2005, có kế hoạch tương tự đối với Industrial and Commercial Bank of China với trị giá 80 tỷ USD. Đối với Agricultural Bank of China - ngân hàng có chất lượng tín dụng thấp nhất, hiệu quả hoạt động thấp nhất và mức độ minh bạch yếu nhất thì chi phí sẽ còn lớn hơn nhiều. Có một thực tế nữa là luật NHTM của Trung Quốc ban hành từ năm 1995, tiến trình cổ phần hóa các NHTM Trung Quốc bắt đầu từ năm 2000, nhưng đến năm 2002, Trung Quốc mới có một tập

đoàn tài chính đầu tiên với khả năng quản trị và mức độ thâm nhập sâu vào thị trường tài chính (niêm yết trên thị trường chứng khoán và bán cổ phần cho các ngân hàng nước ngoài). Điều đó phản ánh sự thận trọng, tính thực tế và nhu cầu nội tại của ngành tài chính – ngân hàng Trung Quốc. Và đây cũng là một kinh nghiệm cho Việt Nam trong tiến trình cổ phần hóa các NHTM NN của mình.

Bên cạnh đó, cần củng cố và sắp xếp lại hệ thống NHTMCP theo hướng tăng nhanh và tăng mạnh tiềm lực tài chính gắn với nâng cao trình độ quản trị, quản lý ngân hàng. Có lộ trình kế hoạch bắt buộc giải thể, sáp nhập, hợp nhất hoặc bán lại các NHTMCP yếu kém, quy mô nhỏ, hiệu quả kinh doanh thấp. Quy hoạch số lượng các NHTMCP phù hợp với quy mô và trình độ phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, phù hợp với quy mô và trình độ phát triển của hệ thống tài chính và thị trường tài chính-tiền tệ. Với điều kiện hiện nay ở Việt Nam, thiết nghĩ số lượng NHTMCP khoảng từ 25 đến 30 ngân hàng với quy mô tương đối là đủ để đáp ứng tốt nhu cầu của nền kinh tế.

3.3.5.1.3. Nghiên cứu, soạn thảo Luật, văn bản dưới Luật về thành lập tập đoàn TC-NH

Chính phủ và các bộ, ban, ngành liên quan cần nhanh chóng hoàn thiện hệ thống pháp luật về tiền tệ, hoạt động ngân hàng và các hoạt động liên quan, ví dụ như:

- ✓ Xây dựng khung pháp lý về hoạt động mua bán, sáp nhập trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng (xác định tỷ lệ % vốn cổ phần tối thiểu khi giao dịch phải qua phê chuẩn của Ngân hàng nhà nước và Bộ Tài chính).
- ✓ Xây dựng luật thay thế Luật Ngân hàng Nhà nước và Luật các tổ chức tín dụng (ban hành tháng 12/1997, có hiệu lực tháng 10/1998).
- ✓ Xây dựng và ban hành Nghị định về tiêu chí phân loại tập đoàn, mô hình tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn, đặc biệt là mối quan hệ giữa tập đoàn với các đơn vị thành viên để làm cơ sở pháp lý gốc cho việc thành lập, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế nói chung và tập đoàn tài chính – ngân hàng nói riêng.
- ✓ Quy định rõ các tiêu chí thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng: hệ số đảm bảo an toàn vốn tối thiểu CAR, tỷ lệ nợ xấu theo tiêu chuẩn quốc tế, tính minh bạch trong công bố thông tin tài chính (được tổ chức quốc tế định hạng tín nhiệm, được niêm yết trên thị trường chứng khoán trong và ngoài nước), quy định về việc tài trợ vốn huy động dân cư và các tổ chức kinh tế cho các đơn vị thành viên phi ngân hàng, xác định rõ những yêu cầu đối với việc một thành viên của tập đoàn có sự hỗ trợ về tính thanh khoản đối với

một thành viên khác trước những khó khăn về tài chính, quy định về bán chéo sản phẩm, về chia sẻ thông tin,...

Có thể nghiên cứu kinh nghiệm xây dựng các tiêu chí và những văn bản hướng dẫn thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng của Mỹ và của Đài Loan (cụ thể trong phụ lục).

3.3.5.1.4. Xác định rõ cơ chế giám sát, đối xử của cơ quan quản lý nhà nước đối với các đơn vị thành viên trực thuộc tập đoàn tài chính – ngân hàng.

Mỗi quốc gia có một cơ chế đối xử khác nhau giữa cơ quan quản lý nhà nước đối với các thành viên trong tập đoàn. Ở Nhật, các cơ quan quản lý đối xử với các đơn vị thành viên này như đối với những thành phần của một thực thể tài chính đơn nhất và cho phép luồng vốn tự do di chuyển giữa các đơn vị thành viên. Trong khi đó, ở Mỹ, các nhà quản lý lại ứng xử đối với các thành viên một cách riêng rẽ. Nhìn chung, đối với các cơ quan giám sát, để có thể giám sát hiệu quả tập đoàn tài chính – ngân hàng, cần chú ý các đặc điểm:

- ✓ Quy mô, cấu trúc phức tạp của tập đoàn tài chính làm gia tăng chi phí giám sát toàn hệ thống tài chính, đồng thời làm thay đổi phương thức, cơ chế phối hợp giữa các cơ quan giám sát.
- ✓ Sự phức tạp của các giao dịch thị trường, sự giảm dần hệ thống quản lý trong nội bộ tập đoàn tài chính ngày càng ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống tài chính, đòi hỏi sự giám sát thận trọng và liên tục.
- ✓ Sự phát triển của các quy định trong nước và quốc tế, liên quan đến an toàn hoạt động dẫn đến chi phí phối hợp gia tăng, đòi hỏi sự thay đổi của cơ quan giám sát.

Để giám sát các tập đoàn tài chính, cơ quan giám sát ở Việt Nam cần phải có những bước cải tổ và thực hiện theo các nội dung sau:

(1) Tổ chức lại hệ thống thanh tra, giám sát theo nguyên tắc bao quát, tránh chồng chéo, tăng dần tính độc lập của các cơ quan giám sát tiến tới thống nhất các cơ quan giám sát tài chính thành một cơ quan duy nhất, chịu trách nhiệm thanh tra, giám sát toàn bộ hoạt động thị trường tài chính.

(2) Ban hành khuôn khổ pháp lý thống nhất về phương pháp, quy trình thanh tra giám sát trên cơ sở đơn giản, khả thi, phù hợp với điều kiện Việt Nam và thông lệ quốc tế.

(3) Kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác thanh tra, giám sát tài chính về số lượng, chất lượng, sắp xếp lại đội ngũ cán bộ thanh tra giám sát tài chính có trình độ chuyên môn cao, phẩm chất đạo đức tốt đi đôi với chế độ đãi ngộ tài chính thích hợp.

(4) Thiết lập quan hệ phối hợp giám sát tài chính quốc tế, trước hết là tích cực tham gia hệ thống giám sát chung ASEAN.

3.3.5.1.5. Cần gắn chặt quyền lợi của người lãnh đạo tập đoàn với trách nhiệm trên cơ sở mức độ sở hữu thực tế của họ

Nếu thành lập các tập đoàn tài chính – ngân hàng trên cơ sở các NHTM NN, cần tránh tình trạng: mức độ tập trung sở hữu đi kèm với tình trạng không rõ ràng trong phân định trách nhiệm, dẫn đến quyền lực tập trung không tương xứng với mức độ sở hữu. Bởi lẽ, nếu Chủ tịch Hội đồng Quản trị chỉ là người được Nhà nước chỉ định mà không thực sự góp vốn thì họ sẽ rất khó trở thành chủ nhân thực sự của tập đoàn. Để tránh được điều này, chỉ những quy định của Nhà nước là chưa đủ, rất cần có cơ chế để các cổ đông góp vốn trong tập đoàn có các tiếng nói trong các hoạt động của Hội đồng quản trị và đảm bảo tính độc lập của công tác kiểm toán.

Hơn thế, cần tăng cường vai trò, quyền lực quản lý của Hội đồng quản trị và sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của ngân hàng theo mô hình ngân hàng hiện đại. Hội đồng quản trị có quyền bổ nhiệm bất tín nhiệm Giám đốc điều hành. Chủ tịch Hội đồng Quản trị có quyền bổ nhiệm Tổng giám đốc theo quy trình nghiêm ngặt, tránh sự can thiệp không cần thiết của các cơ quan Chính phủ. Tăng cường vai trò quản lý kinh doanh của Ban điều hành với sự phân cấp rõ ràng với HĐQT, giữa các thành viên trong ban điều hành, giữa ban điều hành và các phòng ban trực thuộc thông qua cơ chế làm việc.

3.3.5.1.6. Cần tập hợp ý kiến đóng góp của các chuyên gia và xây dựng mô hình thí điểm tập đoàn tài chính – ngân hàng.

Cần xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ, các định hướng phát triển chủ yếu của tập đoàn trong tương lai, những vấn đề lớn cần tập trung giải quyết để đảm bảo tập đoàn ra đời sẽ hoạt động suôn sẻ, có hiệu quả. Những vấn đề cần chú ý là lựa chọn mô hình quản trị, cơ chế quản lý tài chính và đào tạo, chuẩn bị đội ngũ quản trị cấp cao cho tập đoàn tương lai. Chính phủ và NHNN nên đầu tư và xây dựng một mô hình tập đoàn tài chính mẫu. Từ đó, tập trung giải quyết những vấn đề khó khăn trong hoạt động của tập đoàn mẫu này, làm cơ sở để củng cố và hoàn thiện thêm hệ thống văn bản pháp luật hướng dẫn hiện thời cho mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng. Ý kiến đóng góp của các chuyên gia trong và ngoài nước cũng như kinh nghiệm của các quốc gia có những điều kiện kinh tế xã hội khá tương đồng trong việc xây dựng tập đoàn tài chính – ngân hàng cũng rất đáng để Chính phủ và NHNN Việt Nam nghiên cứu và học hỏi.

3.3.5.2. Các giải pháp vi mô

3.3.5.2.1. Tạo lập một nền tảng tài chính vững mạnh

Bản thân các ngân hàng cần tự tăng cường năng lực tài chính bằng nhiều biện pháp khác nhau. Bên cạnh đó, công tác kiểm soát chất lượng hoạt động, giảm tỷ lệ nợ xấu theo tiêu chuẩn quốc tế, bảo đảm tính thanh khoản, chấp hành các quy chế, quy định của ngân hàng nhà nước cũng rất cần sự quan tâm của các ngân hàng. Việc tiếp tục phát triển hoạt động các công ty trực thuộc nhằm tăng cường khả năng cung cấp dịch vụ khép kín cho khách hàng luôn là một trong những nhiệm vụ quan trọng của tập đoàn mà các ngân hàng cần liên tục duy trì.

Một số biện pháp các ngân hàng có thể thực hiện để tạo một tiềm lực tài chính mạnh:

- Tăng quy mô vốn điều lệ, tài sản có đi đôi với nâng cao chất lượng và khả năng sinh lời của tài sản có; giảm tỷ trọng tài sản có rủi ro trong tổng tài sản có.
- Xử lý dứt điểm nợ tồn đọng và làm sạch bảng cân đối của các NHTM NN.
- Tăng vốn tự có của các NHTM từ nguồn lợi nhuận để lại; phát hành cổ phiếu, trái phiếu; sáp nhập, hợp nhất, mua lại. Nên coi sáp nhập và hợp nhất là những hình thức cần thiết trên con đường hình thành những tập đoàn.
- Liên kết về tài chính với các đối tác chiến lược trong và ngoài nước.
- Các NHTM NN cần khẩn trương chuẩn bị mọi điều kiện để thực hiện cổ phần hóa trong thời gian sớm nhất, nhằm nâng cao năng lực tài chính và thu hút kinh nghiệm quản trị, phát triển dịch vụ, công nghệ của cổ đông chiến lược nước ngoài.

3.3.5.2.2. Cơ cấu lại tổ chức

Các ngân hàng cần xác định lại một mô hình tổ chức phù hợp, có thể chọn mô hình công ty mẹ - công ty con. Khi đó, trụ sở chính của các ngân hàng hiện tại sẽ làm nhiệm vụ của công ty mẹ, các chi nhánh và đơn vị trực thuộc hiện nay sẽ thành các công ty con. Phương thức quản lý giữa công ty mẹ và các công ty con là, công ty mẹ làm nhiệm vụ kinh doanh và điều phối về tài chính, quản lý các hoạt động của các công ty con bằng các quy định thống nhất, minh bạch trong toàn hệ thống.

Các ngân hàng cũng nên nghiên cứu, xúc tiến thành lập nhiều công ty con hơn để tiến hành các hoạt động dịch vụ tài chính liên quan, cung cấp những dịch vụ trọn gói với chi phí ưu đãi và nhiều tiện ích cho khách hàng. Các công ty con sẽ là kênh phân phối sản phẩm, góp phần tận dụng lợi thế sẵn có của ngân hàng trong việc nắm bắt các cơ hội mở ra từ quá trình mở cửa và hội nhập kinh tế quốc tế.

3.3.5.2.3. Tăng cường năng lực hoạt động và năng lực cạnh tranh

Các ngân hàng rất nên minh bạch hóa thông tin tài chính trước đối tác kinh doanh và nhà đầu tư thông qua việc thuê các tổ chức tài chính quốc tế đánh giá tín nhiệm; thực hiện và công bố báo cáo kế toán theo cả hai chuẩn mực kế toán Việt nam (VAS) và chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS).

Về vấn đề phát triển mạng lưới, cần mở rộng quan hệ đại lý, hợp tác kinh doanh, phát triển sản phẩm, ứng dụng và chuyển giao công nghệ với các tổ chức tài chính nước ngoài. Xúc tiến hiện diện thương mại (chi nhánh, liên doanh, văn phòng đại diện và các hình thức pháp nhân khác) của các NHTM Việt Nam tại các thị trường tài chính khu vực và quốc tế.

Về phát triển sản phẩm, các ngân hàng cần coi trọng việc xây dựng chiến lược kinh doanh, trong đó xác định sản phẩm lõi của hệ thống ngân hàng phù hợp.

3.3.5.2.4. Quan tâm hơn đến công tác quản lý rủi ro, giám sát hoạt động tập đoàn

Mở rộng quy mô hoạt động ngân hàng cần đi đôi với tăng cường năng lực tự kiểm tra, quản lý rủi ro, đảm bảo an toàn và hiệu quả kinh doanh. Khi phát triển thành những tập đoàn tài chính – ngân hàng, càng cần tập trung xây dựng cơ chế quản trị điều hành ngân hàng và các đơn vị thành viên thông thoáng, tạo điều kiện kinh doanh nhưng phải đảm bảo đủ năng lực giám sát và quản trị rủi ro.

Đặc biệt, công tác đào tạo đội ngũ cán bộ chủ chốt để có thể vận hành tập đoàn là một nhiệm vụ quan trọng, cần có sự hoạch định chiến lược phù hợp và lâu dài. Có thể nâng cao dần năng lực chuyên môn và trình độ quản lý của đội ngũ cán bộ ngân hàng qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng của các cơ sở đào tạo uy tín trong và ngoài nước. Việc kết hợp những chuyên tập huấn tại các ngân hàng quốc tế cũng là một cơ hội để các nhà quản trị ngân hàng trong nước nhanh chóng tiếp cận với các kỹ năng quản trị ngân hàng hiện đại. Cần thu hút nguồn lực chất xám cao từ lực lượng chuyên gia tài chính – ngân hàng Việt Nam đang học tập và công tác tại nước ngoài. Những kinh nghiệm và kiến thức quý báu của họ là những tài sản vô giá cho sự phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam.

3.3.5.2.5. Vấn đề công nghệ thông tin.

Tổng Giám đốc công ty hệ thống thông tin FPT đã khẳng định tại Banking 2007 khai mạc ngày 31/05/2007 tại Hà Nội: “Trước sức ép từ nhiều phía thì hiện đại hóa công nghệ và quản trị nội bộ là hai vấn đề cốt tử của ngân hàng để thích nghi với bối cảnh kinh doanh toàn cầu”. Đối với các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng, hệ thống công nghệ thông tin thực sự là đòn bẩy phát triển và cần được xác định là chiến lược dài hạn. Để

hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, trước tiên hệ thống ngân hàng Việt Nam cần có một cái nhìn về bức tranh tổng thể hệ thống công nghệ thông tin. Quan trọng nhất là tập trung phát triển Corebanking, hệ thống kênh thanh toán và mạng lưới phục vụ khách hàng. Có thể hình dung rằng, corebanking là trái tim, chuyển mạch tài chính là huyết mạch, kênh thanh toán là tay chân và hệ quản trị nội bộ là bộ não của ngân hàng. Yếu tố hệ thống công nghệ thông tin càng thực sự có ý nghĩa quan trọng khi các ngân hàng phát triển thành những tập đoàn tài chính – ngân hàng. Với một quy mô lớn, cơ cấu tổ chức phức tạp thì hệ thống thông tin tốt là yếu tố sống còn để có thể quản trị và tiến hành hoạt động kinh doanh thuận lợi.

Mỗi ngân hàng cần hoàn thiện và phát triển các mô hình quản lý nghiệp vụ ngân hàng theo thông lệ và chuẩn mực quốc tế, đồng thời theo hướng hiện đại, tự động hóa, được tích hợp trong hệ thống quản trị ngân hàng hoàn chỉnh và tập trung. Các ngân hàng cũng cần tăng cường hệ thống an toàn, bảo mật thông tin, dữ liệu và an ninh mạng và tích cực xúc tiến thương mại điện tử và phát triển dịch vụ ngân hàng mới dựa trên nền tảng công nghệ thông tin, đặc biệt là các dịch vụ ngân hàng điện tử, internet banking, home banking,...

Ngoài ra, để có thể nhanh chóng ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động ngân hàng, bên cạnh việc các ngân hàng tự đầu tư cho hệ thống công nghệ thông tin của mình, tự nâng cao nhận thức từ cán bộ lãnh đạo đến nhân viên ngân hàng, thiết nghĩ cần có giải pháp hỗ trợ phát triển đồng bộ từ phía Ngân hàng Nhà nước.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Có nhiều lựa chọn cho các ngân hàng khi quyết định liên kết với các ngân hàng khác. Có thể chỉ đơn thuần là liên kết về từng mảng hoạt động cụ thể, có thể sẽ tiến tới hợp nhất, sáp nhập với nhau và cũng có thể tự phát triển, hoặc kết hợp nhiều tổ chức tài chính để hình thành những tập đoàn tài chính – ngân hàng có quy mô tầm cỡ. Tuy nhiên, con đường nào cũng có những thuận lợi và khó khăn nhất định. Vấn đề là cần chọn ra một hướng đi phù hợp và tập trung giải quyết tất cả những chông gai, trở ngại trên con đường ấy. Đích đến cuối cùng của các ngân hàng Việt Nam nói riêng và cả hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung là xây dựng thành công một nền tảng tài chính vững mạnh, phục vụ tốt cho các nhu cầu tài chính của nền kinh tế, tạo cơ sở vững chắc cho tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng của Việt Nam. Khi đó, liên kết các ngân hàng Việt Nam với nhau không chỉ làm tăng khả năng cạnh tranh của các ngân hàng Việt Nam mà còn tăng sức hấp dẫn của cả nền kinh tế Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.

LỜI KẾT



Hội nhập là tất yếu, không một quốc gia nào có thể nằm ngoài dòng chảy của quá trình hội nhập. Nhận thức được điều đó, các ngân hàng Việt Nam đang trong tư thế chuẩn bị sẵn sàng cho một cuộc chơi lớn ngay trên sân nhà. Tuy nhiên, thời gian chuẩn bị không còn nhiều trong khi còn khá nhiều vấn đề tồn tại cần giải quyết. Vì vậy, để có thể nâng cao năng lực cạnh tranh cho các ngân hàng Việt Nam trước ngưỡng cửa hội nhập, thiết nghĩ chỉ với sự nỗ lực của từng ngân hàng vẫn chưa đủ. Cần có sự chỉ đạo và hướng dẫn kịp thời từ Chính phủ, từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cũng như sự phối hợp và liên kết nhịp nhàng giữa các ngân hàng.

Trong rất nhiều giải pháp đang được quan tâm, luận văn tập trung vào giải pháp liên kết giữa các ngân hàng thương mại Việt Nam. Có một số hướng liên kết được đề cập đến trong luận văn, đó là liên kết trong từng hoạt động cụ thể, sáp nhập-hợp nhất giữa các ngân hàng và hình thành các tập đoàn tài chính-ngân hàng. Đối với từng mô hình liên kết, luận văn đều đề ra một số giải pháp để có thể triển khai có hiệu quả mô hình đó. Tất nhiên, không một mô hình nào là hoàn thiện và có thể áp dụng chung cho tất cả các ngân hàng được. Tùy vào quy mô của mỗi ngân hàng, chiến lược của từng ngân hàng mà họ có thể chọn lựa cho mình một mô hình liên kết thích hợp nhất.

Đối với **mô hình liên kết hoạt động**, luận văn đã nêu ra một số giải pháp chủ yếu sau để sự liên kết hoạt động đạt hiệu quả:

- Với hoạt động thanh toán thẻ, NHNN Việt Nam cần đứng ra thực hiện vai trò kết nối, tập hợp hoạt động của các NHTM. Việc thành lập một công ty thẻ độc lập cũng là một giải pháp đáng quan tâm.
- Với hoạt động đồng tài trợ các dự án lớn, từng ngân hàng Việt Nam cần nâng cao trình độ phân tích và quản lý rủi ro các dự án lớn, tăng cường quy mô vốn của chính ngân hàng.

Đối với **mô hình sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng**, luận văn cũng nêu lên một số giải pháp cơ bản như:

- Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước cần nhanh chóng có những văn bản hướng dẫn thủ tục, trình tự sáp nhập, hợp nhất giữa các ngân hàng, các tổ chức tài chính.
- Đề ra mức vốn điều lệ tối thiểu khá cao và áp dụng thực hiện trong một thời gian ngắn.

- Xóa bỏ những định kiến về việc sáp nhập, hợp nhất ngân hàng trước đây. Cần có những hình thức phổ biến, tuyên truyền phù hợp, nhấn mạnh việc sáp nhập, hợp nhất chỉ đơn thuần là một trong những giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng, để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.
- Khuyến khích các ngân hàng chủ động sáp nhập, hợp nhất bằng những biện pháp cụ thể như ưu đãi về thuế, hỗ trợ phát triển thương hiệu và hòa nhập văn hóa doanh nghiệp sau sáp nhập.

Luận văn cũng nêu ra một số giải pháp nhằm hỗ trợ sự phát triển của **mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng**:

- Các giải pháp vĩ mô
 - Làm rõ và thống nhất nhận thức về sự cần thiết khách quan và yêu cầu thúc đẩy xây dựng một số tập đoàn tài chính – ngân hàng VN
 - Thúc đẩy tiến độ cổ phần hóa
 - Nghiên cứu, soạn thảo Luật, văn bản dưới Luật về thành lập tập đoàn TC-NH
 - Xác định rõ cơ chế giám sát, đối xử của cơ quan quản lý nhà nước đối với các đơn vị thành viên trực thuộc tập đoàn tài chính – ngân hàng
 - Cần gắn chặt quyền lợi của người lãnh đạo tập đoàn với trách nhiệm trên cơ sở mức độ sở hữu thực tế của họ
 - Cần tập hợp ý kiến đóng góp của các chuyên gia và xây dựng mô hình thí điểm tập đoàn tài chính – ngân hàng
- Các giải pháp vi mô
 - Tạo lập một nền tảng tài chính vững mạnh
 - Cơ cấu lại tổ chức
 - Tăng cường năng lực hoạt động và năng lực cạnh tranh
 - Quan tâm hơn đến công tác quản lý rủi ro, giám sát hoạt động tập đoàn
 - Vấn đề công nghệ thông tin

Hy vọng rằng luận văn với đề tài “**Liên kết các ngân hàng thương mại Việt Nam để nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập**” đã xây dựng được một bức tranh tổng thể về tình hình hoạt động, tình hình liên kết của các NHTM Việt Nam hiện nay và gợi mở ra những hướng phát triển của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO



VĂN BẢN LUẬT

- 1 Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Luật các tổ chức tín dụng
- 2 Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN ban hành ngày 22/04/2005 về phân loại nợ và trích dự phòng rủi ro
- 3 Nghị định 69/2007/NĐ-CP ngày 20/04/2007 về việc nhà đầu tư nước ngoài mua cổ phần của NHTM Việt Nam

SÁCH

- 4 Bộ thương mại (2004), Kiến thức cơ bản về hội nhập kinh tế quốc tế, Hà Nội
- 5 Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Vụ chiến lược phát triển Ngân hàng (2006), Xây dựng mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng ở Việt Nam (kỷ yếu hội thảo Khoa học), NXB Văn hóa thông tin, Hà Nội

BÁO, TẠP CHÍ

- 6 Đoàn Ngọc Phúc, Những hạn chế và thách thức của hệ thống NHTM Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 337, tháng 6/2006
- 7 Hải Lý, Kiểm soát chặt việc tăng vốn ngân hàng, Thời báo kinh tế Sài Gòn, ngày 12/04/2007
- 8 Nam Kinh, Kinh tế thế giới-tiềm ẩn nhiều nguy cơ hậu WTO, Tạp chí ngân hàng tháng 12/2006
- 9 Nguyễn Hà, Liên kết ngân hàng – Vai trò ngân hàng Nhà nước ở đâu, Vietnamnet ngày 11/10/2006
- 10 PGS.TS. Lê Công Hoa, CN. Lê Chí Công, Đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bằng ma trận, Tạp chí công nghiệp tháng 11/2006
- 11 Phước Hà, Giải pháp để ngân hàng hội nhập: cổ phần hóa, Vietnamnet 13/10/2006
- 12 Song Linh, Không dễ nhảy vào sân chơi ngân hàng, Vietnamnet 21/04/2007
- 13 Thảo Nguyên, Dịch vụ ngân hàng bán lẻ - Bao giờ hết bất tiện, Vietnamnet 29/09/2006
- 14 Ths. Lê Văn Hình và Trần Đại Bằng, Ngân hàng Công thương VN, Tương lai về loại hình NHTM NN ở Việt Nam, Tạp chí Ngân hàng
- 15 Thu Trang, Ngành ngân hàng thế giới: cá lớn nuốt cá bé, ngày 20/06/2006
- 16 Trần Kiên, Nâng tầm hệ thống ngân hàng Việt Nam, Tạp chí ngân hàng, tháng 6/2006
- 17 Trần Ngọc Tú, Phá sản ngân hàng và biện pháp kiểm soát đặc biệt của Ngân hàng Nhà nước, Tạp chí ngân hàng số 24/2006
- 18 TS. Nguyễn Đại Lai, Một số đề xuất về quan điểm và phương pháp định giá NHTM NN trong

- quá trình cổ phần hóa, Tạp chí Ngân hàng
- 19 TS. Phí Trọng Hiền và Th.s Phạm Thị Thu Hương, Xác định phương hướng và nhiệm vụ của các NHTM trong các tập đoàn tài chính – ngân hàng, Tạp chí ngân hàng, số 19/2006
 - 20 TS. Phí Trọng Hiền, Bàn về nâng cao năng lực cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam trên thị trường dịch vụ ngân hàng, Tạp chí Ngân hàng số 3/2006
 - 21 TS. Nguyễn Thị Thanh Huyền, Có nên nâng tỷ lệ lên 49% - Một số suy nghĩ về tỷ lệ khống chế nhà đầu tư nước ngoài trong ngân hàng thương mại, Thời báo kinh tế Việt Nam, số 160 ngày 11/08/2006
 - 22 Chuyển dịch cơ cấu ngành kinh tế nhằm đẩy mạnh xuất khẩu, theo Tạp chí Cộng sản (03/02/2007)
 - 23 Năng lực cạnh tranh: Việt Nam xếp hạng 77/125 quốc gia, Vneconomy 02/02/2007
 - 24 Theo Diễn đàn doanh nghiệp, Ngân hàng cổ phần: tiếp tục đua tăng vốn
 - 25 Theo Vietnamnet, Thẻ ATM mỗi ngân hàng hùng cứ một phương, ngày 10/10/2006
 - 26 Theo www.vir.com.vn, liên kết để tăng sức cạnh tranh cho hệ thống ngân hàng trong nước
 - 27 Tình hình và triển vọng của FDI trên thế giới, theo Vinanet (16/10/2006)
 - 28 Trung tâm thông tin và dự báo kinh tế - xã hội quốc gia, Châu Âu trong làn sóng toàn cầu hóa, ngày 26/06/2006
 - 29 Việt Nam: điểm nóng thu hút FDI, theo Thông tấn xã Việt Nam (28/02/2007)
 - 30 The economist, May 20th 2006 – A survey of International Banking – P.4
 - 31 World Investment Report (2005), xếp hạng của Forbes (2006)

TRANG WEB

- 32 www.vnexpress.net
- 33 www.tuoitre.com.vn
- 34 www.thanhnien.com.vn
- 35 www.baoviet.com.vn
- 36 www.vietnamnet.vn
- 37 www.vneconomy.com.vn
- 38 www.sbv.gov.vn và trang web của các ngân hàng thương mại Việt Nam
- 39 www.gso.gov.vn
- 40 www.vnfc.com.vn
- 41 www.kiemtoan.com.vn
- 42 <http://en.wikipedia.org/wiki/Bank>
- 43 www.forbes.com

Cải thiện các hệ số an toàn tài chính																			
Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng																			
Đa dạng hóa dịch vụ																			
Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực																			
Xây dựng thương hiệu ngân hàng mạnh																			
Liên kết giữa các ngân hàng với nhau																			
Phát hiện và phục vụ tốt những nhu cầu mới của khách hàng																			

4. Theo anh/chị, việc liên kết giữa các NHTM Việt Nam với nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động là:
- Rất cần thiết Không thực sự cần thiết Hoàn toàn không cần thiết
5. Mức độ, hình thức liên kết mà anh/chị cho là phù hợp nhất với điều kiện hiện tại của các NHTM Việt Nam:
- Chỉ liên kết về từng mảng nghiệp vụ cụ thể (ví dụ, nghiệp vụ thẻ)
- Sáp nhập, hợp nhất với nhau để hình thành những ngân hàng có quy mô lớn
- Hình thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng vững mạnh
- Hình thức khác:.....
6. Nếu quyết định liên kết, anh/chị sẽ chọn đối tác nào:
- Tổ chức tài chính - tín dụng trong nước
- Tổ chức tài chính - tín dụng nước ngoài
- Không phân biệt tổ chức trong hay ngoài nước, miễn là sự liên kết đem lại hiệu quả
7. Theo anh/chị, mục đích của ngân hàng khi thực hiện liên kết là (có thể chọn nhiều nội dung, **chọn: đánh dấu X**; không chọn, đánh dấu O):
- Tăng quy mô nguồn vốn
- Cải thiện các hệ số tài chính
- Củng cố khả năng quản trị rủi ro
- Nâng cao uy tín và vị thế của ngân hàng
- Khẳng định thương hiệu ngân hàng
- Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng
- Mục đích khác:.....
8. Theo anh/chị, khó khăn khi thực hiện liên kết là (có thể chọn nhiều nội dung, **chọn: đánh dấu X**; không chọn: đánh dấu O):
- Chi phí liên kết cao
- Tính linh hoạt của các tổ chức thành viên giảm sút
- Khó khăn trong việc hòa nhập văn hóa doanh nghiệp sau liên kết
- Quyền lợi của nhiều cá nhân trong tổ chức có thể bị giảm sút sau liên kết
- Trở ngại từ những ràng buộc, quy định của pháp luật
- Khó khăn khác:.....
9. Anh/chị có đề xuất gì để hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam ngày càng hiệu quả hơn?.....

PHU LUC 2

Mô hình SWOT của các ngân hàng thương mại Việt Nam

(dựa theo một báo cáo khảo sát ý kiến 100 cán bộ công chức ngành ngân hàng)

Điểm mạnh (Strengths)

Nội dung	Tỷ lệ đồng ý
1. Hệ thống mạng lưới chi nhánh rộng khắp	100%
2. Am hiểu thị trường trong nước	100%
3. Đội ngũ khách hàng đông đảo	100%
4. Chiếm thị phần lớn về tín dụng, huy động vốn và dịch vụ	100%
5. Đội ngũ nhân viên ham học hỏi, có khả năng tiếp thu nhanh công nghệ hiện đại	75%
6. Được sự quan tâm và hỗ trợ đặc biệt của Ngân hàng Nhà nước	80%
7. Môi trường pháp lý thuận lợi	60%
8. Hầu hết đang tiến hành hiện đại hóa công nghệ ngân hàng	60%

Điểm yếu (Weaknesses)

Nội dung	Tỷ lệ đồng ý
1. Năng lực quản lý, điều hành còn hạn chế. Bộ máy quản lý cồng kềnh, kém hiệu quả	90%
2. Chính sách xây dựng thương hiệu còn kém	90%
3. Chất lượng nguồn nhân lực không cao. Dễ có hiện tượng chảy máu chất xám	90%
4. Khả năng sinh lời của phần lớn các NHTM Việt Nam kém so với các ngân hàng thương mại trong khu vực	70%
5. Sản phẩm dịch vụ chưa đa dạng, chưa đáp ứng nhu cầu của khách hàng	80%
6. Thiếu sự liên kết giữa các NHTM với nhau	50%
7. Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là tín dụng, nhiều rủi ro	80%
8. Nền tảng pháp lý chưa đầy đủ, chưa đồng bộ, nhất quán	80%
9. Quy mô vốn nhỏ	90%
10. Việc phối hợp phát triển sản phẩm dịch vụ chưa thuận lợi, chưa tạo nhiều tiện ích cho khách hàng	80%

Cơ hội (Opportunities)

Nội dung	Tỷ lệ đồng ý
1. Có điều kiện tranh thủ vốn, công nghệ, đào tạo đội ngũ cán bộ, từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ	80%
2. Tạo động lực thúc đẩy cải cách hệ thống ngân hàng	95%
3. Học hỏi nhiều kinh nghiệm trong hoạt động ngân hàng của các NH nước ngoài	90%
4. Thúc đẩy thị trường tài chính phát triển, tạo điều kiện phát triển các dịch vụ NH mới	100%

5. Tạo điều kiện cho các NHTM Việt Nam từng bước mở rộng các hoạt động quốc tế, nâng cao vị thế trong các giao dịch quốc tế	60%
6. Mở ra cơ hội trao đổi, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ, đề ra giải pháp tăng cường giám sát và phòng ngừa rủi ro	70%
7. Sự tham gia đầy đủ của các ngân hàng nước ngoài buộc các ngân hàng thương mại VN phải chuyên môn hóa sâu về nghiệp vụ ngân hàng, quản trị ngân hàng, cải thiện chất lượng tín dụng, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn, phát triển các dịch vụ mới mà các NH nước ngoài sẽ thực hiện tại VN	80%

Thách thức (Threats)

Nội dung	Tỷ lệ đồng ý
1. Áp lực cạnh tranh tăng do sự gia tăng các ngân hàng có tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ, trình độ quản lý	95%
2. Áp lực cải tiến công nghệ và kỹ thuật	80%
3. Hệ thống pháp luật trong nước còn nhiều bất cập so với yêu cầu hội nhập ngành NH	100%
4. Khả năng sinh lời thấp, hạn chế trong việc thiết lập các quỹ dự phòng rủi ro và quỹ tăng vốn tự có	65%
5. Phải thực hiện đồng thời nhiều nghĩa vụ và cam kết quốc tế, chịu tác động mạnh của thị trường tài chính thế giới	65%
6. Đầu tư quá nhiều vào DNNN, phần lớn có xếp hạng tài chính thấp, khả năng cạnh tranh yếu	75%
7. Tăng các giao dịch vốn và rủi ro của hệ thống ngân hàng, trong khi cơ chế quản lý và hệ thống thông tin còn sơ khai	85%
8. Hệ thống ngân hàng quá chồng kênh và dàn trải, chưa có mô hình tổ chức khoa học, làm giảm hiệu quả và chất lượng hoạt động	80%
9. Việc đào tạo, sử dụng nhân viên còn bất cập. Coi nhẹ hoạt động nghiên cứu chiến lược và khoa học ứng dụng. Chưa thoát khỏi nền kinh tế tiền mặt	85%
10. Làm thế nào để huy động vốn hiệu quả, thu hút được khách hàng trước sự cạnh tranh của các ngân hàng nước ngoài	95%
11. Thách thức lớn nhất là vấn đề nguồn nhân lực và chảy máu chất xám. Cần có chính sách tiền lương và đãi ngộ hợp lý	100%

Nguồn: Ngân hàng thương mại Việt Nam - điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, Tạp chí kế toán cập nhật 17/03/2007 (theo tạp chí Kinh tế Phát triển)

PHU LUC 3

Các tiêu chí thành lập tập đoàn tài chính ngân hàng của Mỹ

- Yêu cầu về vốn và khả năng quản lý: để trở thành một tập đoàn tài chính ngân hàng, ngân hàng cần chứng thực với FED rằng tất cả các chi nhánh phụ của ngân hàng đều đảm bảo an toàn vốn và được quản lý tốt.
- Yêu cầu về việc tài trợ vốn cho cộng đồng: tất cả các chi nhánh phụ của ngân hàng phải được đánh giá ở mức độ đạt yêu cầu trở lên về tài trợ vốn cho cộng đồng (các hộ gia đình có thu nhập thấp và/hoặc các cộng đồng thiểu số) theo quy định của Đạo luật Tái đầu tư cộng đồng được Quốc hội Mỹ thông qua năm 1977.
- Yêu cầu trong việc quản lý tập đoàn tài chính: đơn vị thành viên là ngân hàng phải xây dựng và thực hiện các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp riêng của ngân hàng; có hội đồng quản trị riêng; tuân thủ những điều kiện kinh doanh (tỷ lệ an toàn vốn, quy tắc cho vay, quản lý rủi ro và các phương thức hạch toán kế toán theo thông lệ). Khi kiểm soát các đơn vị có tư cách pháp nhân theo từng lĩnh vực kinh doanh khác nhau, tập đoàn tài chính – ngân hàng sẽ đối mặt với nhiều rắc rối tiềm tàng, sự chông chéo, thậm chí là sự mâu thuẫn trong việc áp dụng các quy định của bản thân tập đoàn và các quy định riêng rẽ đối với đơn vị thành viên là ngân hàng.

Kinh nghiệm của Đài Loan trong việc ban hành các văn bản pháp lý hướng dẫn việc hình thành và hoạt động của tập đoàn tài chính ngân hàng

- Đài Loan đã ban hành đạo luật về tập đoàn tài chính (Financial Holding Company Act) vào năm 2001 để hỗ trợ việc tập trung vốn trong khu vực dịch vụ tài chính – ngân hàng, đa dạng hóa các dịch vụ tài chính và tăng cường sức cạnh tranh khi Đài Loan gia nhập WTO. Đạo luật này cho phép một tập đoàn có thể đầu tư và sở hữu 100% vốn của tất cả các ngân hàng, công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm.
- Năm 2002, Bộ Tài chính Đài Loan ban hành các văn bản hướng dẫn như (1) “*Hướng dẫn cho hoạt động Marketing*” để quản lý các vấn đề về phạm vi kinh doanh và việc sử dụng thông tin khách hàng giữa các đơn vị thành viên trong tập đoàn; (2) “*Quy định về việc quản lý và thực hiện các Báo cáo tài chính đối với các tập đoàn tài chính*” nhằm tăng cường tính minh bạch trong hoạt động của các tập đoàn và (3) “*Hướng dẫn về việc xét duyệt các hồ sơ đầu tư của các tập đoàn*” nhằm hạn chế tình trạng đầu tư quá mức của các tập đoàn vào nền kinh tế, trong đó có yêu cầu về hệ số an toàn vốn CAR, về việc minh bạch hóa nguồn gốc của khoản tiền đầu tư, trường hợp tập đoàn huy động vốn từ khách hàng thì phải trình kế hoạch trả nợ và chỉ rõ nguồn gốc của khoản tiền hoàn trả.
- Năm 2005, Chính phủ Đài Loan công bố quy định về đảm bảo an toàn vốn cho các tập đoàn tài chính – ngân hàng dựa trên nguyên tắc đánh giá tách bạch từng chi nhánh của ngân hàng chứ không theo phương pháp gộp chung toàn ngân hàng (Lai T.C, Yu M.T, 2005).
- Với những quy định trên, thị trường tài chính Đài Loan được củng cố, nhiều tập đoàn tài chính – ngân hàng có quy mô tài sản lớn và mức độ đa dạng dịch vụ rất cao được hình thành thông qua sáp nhập, thôn tính hoặc liên kết chiến lược. Đến cuối năm 2005, Đài Loan có 14 tập đoàn tài chính – ngân hàng lớn hoạt động đa năng trên các lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán và bảo hiểm.

PHỤ LỤC 4

PHƯƠNG PHÁP THANH TRA TRÊN CƠ SỞ TỔNG HỢP CỦA CƠ QUAN GIÁM SÁT TÀI CHÍNH THỐNG NHẤT ĐỐI VỚI CÁC TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH

Do tập đoàn tài chính cung cấp dịch vụ đa dạng (ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm) và không chịu một luật giám sát chung nào nên việc tồn tại những cơ quan thanh tra độc lập trong 3 lĩnh vực trên ở một số nước trở thành vấn đề bất cập và xu hướng chung trên thế giới là hình thành Luật giám sát hợp nhất. Do đó, về phương pháp thanh tra, thay vì phương thức thanh tra tuân thủ truyền thống và thiếu sự phối hợp, các cơ quan giám sát cần chuyển sang phương thức thanh tra trên cơ sở tổng hợp và cần có cơ quan giám sát tài chính thống nhất, cụ thể như sau:

(1) Đánh giá tổng thể rủi ro của tập đoàn tài chính. Việc này có ý nghĩa quan trọng trên phương diện quản lý. Khi đánh giá rủi ro tổng thể tập đoàn tài chính được thực hiện chính xác và đầy đủ, NHTW sẽ dễ dàng hơn trong việc quản lý và giám sát các tập đoàn tài chính.

(2) Yêu cầu về thông tin. Hiện nay, yêu cầu về thông tin đối với toàn bộ tập đoàn tài chính là chưa có. Từng cơ quan thanh tra (bảo hiểm, chứng khoán, ngân hàng) yêu cầu có những thông tin báo cáo định kỳ riêng biệt, khác nhau đối với từng hoạt động của tập đoàn. Chưa có cơ quan nào có báo cáo tổng hợp của tập đoàn tài chính. Vì vậy, cần thành lập một cơ quan đầu mối chịu trách nhiệm về báo cáo tổng hợp, đồng thời chịu trách nhiệm thu thập các thông tin liên quan như thông tin chi tiết về cơ cấu tổ chức của tập đoàn, thông tin về quyền sở hữu, quyền quyết định, các mối quan hệ trong tập đoàn, kế hoạch chiến lược của tập đoàn tài chính,...

(3) Quản lý rủi ro lan truyền. Cần đặt ra giới hạn an toàn đối với tập đoàn tài chính cũng như từng thành viên trong tập đoàn. Liệu mức độ rủi ro tổng thể của tập đoàn có khác nhiều so với mức độ rủi ro của từng thành viên hay không? Có những hạn chế nào về việc luân chuyển vốn giữa các thành viên tập đoàn hay không, nếu có thì cơ quan giám sát phải cân nhắc tỷ lệ an toàn vốn giữa các thành viên và của toàn bộ tập đoàn như thế nào để kiểm soát được phương thức quản lý vốn của tập đoàn.

(4) Quản lý thanh khoản. Đây là vấn đề không dễ dàng quản lý ở cấp thành viên cũng như cấp tập đoàn. Phương thức quản lý vốn khả dụng của tập đoàn có thể thay đổi tùy thuộc đặc thù từng tập đoàn. Tuy nhiên, phương thức quản lý thanh khoản nên được trình qua cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước phê duyệt và chấp thuận.

(5) Quản lý các khoản cho vay lớn và các khoản cho vay các bên có liên quan. Các quy định liên quan đến khoản vay lớn hiện chỉ áp dụng trên cơ sở riêng lẻ chứ chưa áp dụng trên cơ sở tổng hợp toàn tập đoàn. Mặc dù chưa có quy định chính thức nhưng nên cân nhắc vai trò của các khoản tiền gửi của các thành viên trong tập đoàn tài chính và tầm quan trọng của các giao dịch đó.

PHU LUC 5

HỆ THỐNG NGÂN HÀNG CỦA MỘT SỐ NƯỚC CHÂU Á, NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM

1. Hệ thống ngân hàng Thái Lan trong quá trình công nghiệp hóa hiện đại hóa

Hệ thống ngân hàng Thái Lan bao gồm Ngân hàng trung ương Thái Lan (Bank of Thailand – BOT), ngân hàng thương mại, ngân hàng chuyên doanh nhà nước, các công ty tài chính... Ngân hàng Thái Lan được thành lập từ năm 1942 được coi như là ngân hàng trung tâm của cả nước; giữ vai trò ngân hàng của các ngân hàng và chịu ảnh hưởng rất lớn của các chi nhánh ngân hàng phương Tây.

Luật ngân hàng Thái Lan cũng đã được thông qua năm 1962 và được bổ sung sửa đổi vào năm 1979, 1985, và 1992. Hệ thống ngân hàng ở Thái Lan phát triển mạnh theo xu hướng xây dựng mô hình tập đoàn ngân hàng, nhiều ngân hàng trong nước đã mở được các chi nhánh ở nước ngoài hoặc liên doanh với các ngân hàng ở nước ngoài. Đến năm 1997, Thái Lan có 63 ngân hàng trong số đó có 10 ngân hàng thuộc sở hữu nhà nước. Hoạt động của các ngân hàng thương mại đã đóng góp quan trọng đối với nền kinh tế Thái Lan và đảm đương về vốn cho nhu cầu phát triển công nghiệp hóa – hiện đại hóa. Bằng cách hạ lãi suất để mở rộng tín dụng đối với lĩnh vực nông nghiệp để đảm bảo nhu cầu vốn cho nông dân đặc biệt là vùng sâu vùng xa, Ngân hàng trung ương Thái Lan có quyền kiểm soát chặt chẽ các ngân hàng thương mại trong lĩnh vực cho vay nông nghiệp, bên cạnh đó Nhà nước thành lập Ủy ban kiểm soát giá cả, tạo điều kiện kiểm soát giá nông sản và khi cần Nhà nước kịp thời tham gia để bình ổn giá thị trường.

Năm 1985, Thái Lan bắt đầu mở cửa cho phép đầu tư trực tiếp nước ngoài ô ạt, các ngân hàng Thái Lan được phép trực tiếp vay ngoại tệ đáp ứng nhu cầu đầu tư để đẩy mạnh phát triển nông nghiệp và đặc biệt Thái Lan xây dựng các tổ hợp công nghiệp với quy mô lớn. Bên cạnh đó, ngân hàng Thái Lan còn tận dụng những nguồn vốn tư bản ngắn hạn nước ngoài để bổ sung khoản trống giữa tiết kiệm có giới hạn trong nước và đầu tư trực tiếp nước ngoài, dư nợ vay nước ngoài không ngừng tăng lên đến 1996 chiếm 55% GDP, riêng Ngân hàng quốc tế Thái Lan đã thu hút đến 50 tỷ USD . Năm trong xu thế toàn cầu hóa, thị trường chứng khoán Thái Lan phát triển mạnh sôi động, đến năm 1995, trên 50% giao dịch thị trường chứng khoán do người nước ngoài thực hiện. Thời kỳ này các ngân hàng Thái Lan phát triển mạnh mẽ nghiệp vụ đầu tư vào thị trường tài chính do tỷ lệ vay vốn nước ngoài gia tăng, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn của ngân hàng đạt đến 25%, đến năm 1996, tài sản của hệ thống ngân hàng và tổng giá trị của thị trường chứng khoán đạt đến 15% GDP, cho thấy cả hai hệ thống trên đóng vai trò ngang nhau trong việc cung cấp vốn cho nền kinh tế.

Sau khủng hoảng tài chính năm 1997, Thái Lan phải cho đóng cửa 58 chi nhánh ngân hàng và công ty tài chính, tỷ lệ nợ xấu lên đến 15% . Chính phủ Thái Lan đang cố gắng phân tán rủi ro bằng việc quy định về cho vay như hạn mức cho vay đối với một khách hàng không quá 25% vốn tự có, các khoản nợ ngoài bảng tổng kết tài sản hạn chế dưới 50% tổng số vốn, các ngân hàng không được đầu tư quá 20% tổng số vốn vào cổ phiếu, giấy chứng nhận nợ của một công ty, tỷ lệ dự trữ thanh khoản theo quy định là 7% trong đó 2% tiền gửi tại Ngân hàng trung ương, tối đa không quá 2,5% tiền mặt, còn lại

dưới dạng chứng khoán, bên cạnh đó ngân hàng phải thực hiện lập 100% dự phòng đối với những tài sản có xếp loại đáng nghi ngờ và buộc các ngân hàng bị đóng cửa phải tăng vốn điều lệ lên 15% tổng vốn thì mới có thể tiếp tục hoạt động. Với những kiên quyết trong cải cách ngân hàng vừa qua đã giúp Thái Lan phục hồi sau khủng hoảng .

2. Quá trình phát triển hệ thống ngân hàng Hàn Quốc

Để có thể đẩy mạnh phát triển nền kinh tế công nghiệp hóa, hệ thống tài chính ngân hàng Hàn Quốc cho đến nay bao gồm Ngân hàng trung ương, các ngân hàng thương mại, các ngân hàng chuyên doanh và năm 1950, Luật ngân hàng Hàn Quốc đã có hiệu lực. Năm 1967, để khuyến khích xuất khẩu và khuyến khích ngân hàng nước ngoài đầu tư vào Hàn Quốc, chính phủ đã cho phép thành lập ngân hàng ngoại hối và ngân hàng xuất nhập khẩu. Bước qua thập niên 70, hàng loạt các ngân hàng thương mại ra đời góp phần đa dạng hóa nghiệp vụ kinh doanh, huy động, cho vay, đầu tư chứng khoán, dịch vụ ngân hàng... Đến năm 1995, Hàn Quốc đã có 25 ngân hàng thương mại với 209 chi nhánh ngân hàng ở nước ngoài, 7 ngân hàng lớn của Hàn Quốc được xếp vào trong danh sách 200 ngân hàng đứng đầu thế giới.

Ngay từ khi mới ra đời cho đến nay, hệ thống ngân hàng Hàn Quốc vẫn đặt dưới sự kiểm soát chặt chẽ của Chính phủ, nhằm đạt được các mục tiêu đề ra của quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa, ngân hàng trở thành kênh cung ứng vốn quan trọng cho nền kinh tế, năm 1960, tín dụng ngân hàng cung ứng vốn cho nền kinh tế là 30% đến thập niên 90 con số này tăng lên đến 60%. Để khuyến khích xuất khẩu Chính phủ Hàn Quốc tập trung cấp tín dụng với lãi suất thấp cho các ngành công nghiệp ưu tiên, thực hiện chuyển dịch cơ cấu, đến năm 1970, dư nợ cho vay ngành công nghiệp chế tạo chiếm 46,1% dư nợ ngân hàng (trong đó ngành công nghiệp hóa chất và chế tạo chiếm 22,6%) .

Tuy nhiên, sự tài trợ quá mức của ngân hàng dành cho các tập đoàn, đã đẩy hệ thống ngân hàng Hàn Quốc phải đối đầu với khó khăn nợ nước ngoài, đứng bên bờ vực thẳm. Năm 1997, tỷ lệ bình quân nợ trên vốn của các Chaebol là 519%. Mặc dù Hàn Quốc đã tự do hóa hệ thống tài chính của mình nhưng lại phát triển theo một cấu trúc tài chính dễ đổ vỡ, các trung gian tài chính, các ngân hàng mới được thành lập và chi nhánh tín thác của ngân hàng được điều tiết một cách quá lỏng lẻo, các khoản nợ ngắn hạn bằng ngoại tệ gia tăng nhanh. Trong khi đó, các chaebol lại tăng cường vay nợ ngắn hạn thị trường tài chính trong và ngoài nước thông qua sự hỗ trợ gián tiếp của ngân hàng để đầu tư mở rộng quá mức năng lực sản xuất.

Cuối cùng, chính các khoản nợ ngắn hạn không được đảo nợ khi các chủ nợ nước ngoài cảm nhận sâu sắc sự bất an do các công ty con nợ Hàn Quốc, nợ nần chồng chất đã châm ngòi cho cuộc khủng hoảng. Chính tình trạng thua lỗ đến mức phá sản của các công ty Hàn Quốc là con nợ của ngân hàng đã trực tiếp chất đầy thêm gánh nặng nợ khó đòi của ngân hàng Hàn Quốc. Các tập đoàn “Chaebol” khổng lồ của quốc gia này mà thực chất là tập đoàn gia đình kinh doanh đa lĩnh vực từ kim khí điện máy, vi mạch điện tử, ô tô, tàu thủy với những dự án khổng lồ đầy mạo hiểm đứng trước nguy cơ phá sản.

Chỉ riêng tập đoàn thép Hanbo với khoản nợ của 61 ngân hàng và các định chế tài chính khác tương đương 5,9 tỷ USD lớn gấp 10 lần vốn tự có của tập đoàn. Ngày 23.1.1997, tập đoàn Hanbo tuyên bố phá sản, mở màn cho sự sụp đổ hàng loạt của các Chaebol, đến tháng 2.1998 đã có 8 Chaebol phá sản để lại các khoản nợ khổng lồ lên đến hàng chục tỷ USD, nợ khó đòi Hàn Quốc lên đến 20%, Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) đã phải tài trợ cho Hàn Quốc đến 59 tỷ USD để cải cách lại nền kinh tế, đồng thời buộc Chính phủ Hàn Quốc phải đóng cửa các ngân hàng yếu kém và công bố danh sách những ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu cao.

Tuy nhiên sau khủng hoảng tài chính Đông Nam Á, Hàn Quốc đã tích cực cải tổ lại hệ thống ngân hàng, cơ cấu lại các công ty các tập đoàn lớn. Nếu như năm 1998 Hàn Quốc được xếp ở vị trí cuối bảng về phát triển kinh tế của các nước thành viên trong tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD), thì năm 2000 với tốc độ tăng trưởng là 9,5 % Hàn Quốc đã vươn lên đạt tốc độ tăng trưởng ở vị trí cao nhất.

3. Bài học kinh nghiệm

Qua kinh nghiệm một số nước trong khu vực, định hướng phát triển công nghiệp hóa ở Việt Nam gần giống với các nước ASEAN, diễn ra trong môi trường quốc tế thuận lợi, nền kinh tế thế giới đang trong xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Với sự chỉ đạo toàn diện của Đảng và Nhà nước, Việt Nam đã cố gắng tận dụng triệt để lợi thế kinh tế vốn có, lấy nông nghiệp là xuất phát điểm, phát triển các ngành công nghiệp chế biến, may mặc... hướng đến xuất khẩu, phát triển các ngành công nghiệp sử dụng nhiều lao động đến các ngành công nghiệp sử dụng chất xám, trình độ công nghệ kỹ thuật cao, chiến lược xuất khẩu thay thế dần nhập khẩu, việc sử dụng vốn và công nghệ nước ngoài là yếu tố then chốt thực hiện công nghiệp hóa, nhưng nếu sử dụng vốn đầu tư nước ngoài không hiệu quả, cơ cấu đầu tư bất ổn và không hợp lý sẽ là nguyên nhân tiềm tàng dẫn đến khủng hoảng tài chính.

Từ chính sách kinh tế và sự phát triển của hệ thống ngân hàng của các nước châu Á trong tiến trình công nghiệp hóa cần rút ra những bài học kinh nghiệm sau :

- Thứ nhất : Hệ thống ngân hàng đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối vốn, trước hết để thực hiện thành công công nghiệp hoá- hiện đại hóa, Chính phủ nên sớm có một khung pháp lý lành mạnh cho hệ thống tài chính, một khuôn khổ pháp lý và cơ chế giám sát hữu hiệu hỗ trợ cho hệ thống ngân hàng nội địa. Đồng thời, việc sử dụng chính sách kinh tế vĩ mô cũng như những hạn chế mục tiêu thời kỳ đầu là cần thiết để kiềm chế sự bùng nổ cho vay, cho vay quá nhiều mà ngân hàng khó kiểm soát được chất lượng tín dụng, hoặc đẩy mạnh tín dụng phát triển kinh tế theo “kiểu bong bóng” là nguy cơ tổn thương của hệ thống ngân hàng.

-Thứ hai : Xây dựng hệ thống ngân hàng có tiềm lực vững mạnh, nhanh chóng đa dạng các hình thức huy động vốn, cùng với đẩy mạnh phát triển thị trường tài chính nhằm khai thông vốn trong nước, đồng thời thu hút tư bản nước ngoài để đáp ứng vốn và kỹ thuật cho quá trình công nghiệp hóa. Bên cạnh đó, Chính phủ cần có biện pháp mở cửa đồng bộ cắt giảm thuế quan, chính sách ưu đãi tín dụng... để nâng cao chất lượng tín dụng.

-Thứ ba: Khi định chế tài chính trong nước còn yếu kém, nhất là khi hệ thống ngân hàng chưa đủ khả năng phân phối tín dụng một cách hữu hiệu, việc tự do hóa thị trường vốn ngắn hạn là rất nguy

hiêm. Dòng vốn tư bản ngắn hạn ồ ạt gây hiện tượng “thừa vốn”, dẫn đến tình trạng lãng phí, hâm nóng thị trường bất động sản, và sự đảo ngược dòng vốn này gây ra bất ổn trong thị trường tài chính.

- Thứ tư: Cần có sự can thiệp kịp thời của Chính phủ đối với hệ thống ngân hàng, mở rộng tín dụng và thực hiện chính sách ưu đãi lãi suất đối với những mặt hàng, ngành công nghiệp ưu tiên hướng đến xuất khẩu, nhằm tạo động lực chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Vấn đề hỗ trợ lãi suất cho tín dụng cần phải có chương trình hành động bước đi thích hợp với những chỉ tiêu cụ thể, với kinh nghiệm của các nước cần phải có chế độ kiểm soát chặt chẽ các khoản tín dụng để tránh nguy cơ thất thoát vốn. Tuy nhiên nếu sự can thiệp quá mức mang tính áp đặt của Chính phủ vào hoạt động ngân hàng sẽ trở nên bị gò bó, thiếu tính linh động, gây khó khăn cho ngân hàng trong tiến trình hội nhập quốc tế.

- Thứ năm: Theo kinh nghiệm của một số nước như Thái Lan, Hàn Quốc nên thành lập ngân hàng xuất nhập khẩu tài trợ những ngành nghề then chốt trọng điểm hướng đến xuất khẩu và đổi mới công nghệ.

Nghiên cứu về thực tiễn chính sách phát triển kinh tế và ngân hàng tại các nước châu Á đã chứng minh công nghiệp hóa là con đường tất yếu khách quan để các nước thoát khỏi đói nghèo lạc hậu. Tín dụng ngân hàng đóng vai trò quan trọng hàng đầu giải quyết nhu cầu vốn cho sự nghiệp công nghiệp hóa. Từ đặc điểm kinh tế xã hội Việt Nam cùng với việc phát huy những kinh nghiệm quý báu là những bài học cần thiết để phát triển hệ thống ngân hàng, khai thác, huy động và sử dụng vốn có hiệu quả trong quá trình thực hiện công nghiệp hóa – hiện đại hóa Việt Nam.