

**BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

----- o0o -----

PHẠM HỒNG KIÊN

**XÂY DỰNG MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH
TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG Á
TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Hà Nội, 2010

**BỘ GIÁO DỤC ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

----- o0o -----

PHẠM HỒNG KIÊN

**XÂY DỰNG MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH
TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG Á
TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ**

Chuyên ngành: Kinh tế thế giới và Quan hệ kinh tế quốc tế

Mã số: 60.31.07.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. Nguyễn Việt Dũng

Hà Nội, 2010

MỤC LỤC

Mục lục

Danh mục từ viết tắt

Danh mục bảng và hình

Lời mở đầu

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH - NGÂN HÀNG

1.1. Khái niệm về tập đoàn tài chính - ngân hàng	1
1.2. Cơ cấu tổ chức và mô hình cơ bản của tập đoàn tài chính - ngân hàng	1
1.2.1. Cơ cấu tổ chức tập đoàn tài chính - ngân hàng	1
1.2.2. Mô hình cơ bản của tập đoàn tài chính - ngân hàng.....	2
<i>1.2.2.1. Theo mức độ chuyên môn hóa</i>	2
<i>1.2.2.2. Theo tính chất và phạm vi hoạt động</i>	3
<i>1.2.2.3. Một số cấu trúc tập đoàn tài chính - ngân hàng trên thế giới</i>	3
1.3. Các đặc trưng của tập đoàn tài chính - ngân hàng	5
1.3.1. Đặc trưng chung của tập đoàn.....	5
1.3.2. Đặc trưng riêng của các công ty trong tập đoàn.....	6
1.4. Điều kiện hình thành và yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động của tập đoàn tài chính - ngân hàng	7
1.4.1. Điều kiện hình thành.....	7
<i>1.4.1.1. Điều kiện khách quan</i>	7
<i>1.4.1.2. Điều kiện chủ quan</i>	8
1.4.2. Yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động của tập đoàn tài chính - ngân hàng... 8	
<i>1.4.2.1. Môi trường vĩ mô</i>	8
<i>1.4.2.2. Môi trường vi mô</i>	9
1.5. Các phương thức hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng	11
1.6. Bối cảnh kinh tế thế giới và xu hướng hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng tại Việt Nam	11
1.6.1. Bối cảnh kinh tế thế giới hiện nay.....	11
1.6.2. Xu hướng hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng tại Việt Nam	13

1.7. Kinh nghiệm từ quá trình hình thành một số tập đoàn trên thế giới	14
1.7.1. Tập đoàn CitiGroup	14
1.7.2. Tập đoàn OCBC	20
1.7.3. Tập đoàn BOCHK	23
1.7.4. Bài học kinh nghiệm đối với NHTM Việt Nam.....	24
Kết luận chương 1	26
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG NHTMCP ĐÔNG Á HIỆN NAY	
2.1. Mô hình hoạt động và cơ cấu tổ chức	27
2.1.1. Mô hình hoạt động.....	28
2.1.1.1. <i>Mô hình hoạt động</i>	28
2.1.1.2. <i>Nhận xét về mô hình hoạt động</i>	31
2.1.2. Cơ cấu vốn.....	32
2.1.2.1. <i>Cơ cấu vốn</i>	32
2.1.2.2. <i>Mức vốn điều lệ</i>	33
2.1.2.3. <i>Nhận xét về cơ cấu vốn</i>	33
2.1.3. Cơ cấu tổ chức	34
2.1.4. Nguồn nhân lực	35
2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh	36
2.2.1. Ngành nghề, phạm vi và hoạt động kinh doanh.....	36
2.2.1.1. <i>Huy động vốn</i>	36
2.2.1.2. <i>Hoạt động tín dụng</i>	36
2.2.1.3. <i>Hoạt động thanh toán</i>	36
2.2.1.4. <i>Phát triển thẻ</i>	37
2.2.1.5. <i>Các hoạt động khác</i>	37
2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh.....	37
2.2.2.1. <i>Một số nét chính về kết quả kinh doanh 2009</i>	37
2.2.2.2. <i>Kế hoạch kinh doanh năm 2010</i>	42
2.3. Quá trình xây dựng mô hình tập đoàn tài chính tại Ngân hàng TMCP Đông Á hiện nay	43

2.3.1. Nhu cầu hình thành tập đoàn tài chính tại Ngân hàng TMCP Đông Á.....	43
2.3.2. Thuận lợi	45
2.3.3. Khó khăn	46
2.4. Cơ hội - thách thức của NHTMCP Đông Á sau khi trở thành tập đoàn TC-NH	49
2.4.1. Cơ hội.....	49
2.4.1.1. Tình hình kinh tế Việt Nam và thế giới	49
2.4.1.2. Thương hiệu.....	52
2.4.2. Thách thức.....	52
2.4.2.1 Về mặt pháp luật và công tác quản trị điều hành chung	52
2.4.2.2. Về cơ chế hoạt động của DAB	53
2.4.2.3. Sự chuyển dịch cơ cấu nguồn lực lao động.....	54
2.4.2.4. Áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt	54
2.4.2.5. Môi trường kinh doanh có nhiều biến động bất lợi	55
2.4.3. Nguyên nhân và chỉ số điều kiện để xây dựng tập đoàn TCNH.....	56
2.4.3.1 Nguyên nhân	56
2.4.3.2. Chỉ số điều kiện xây dựng tập đoàn TCNH.....	58
Kết luận chương 2	59
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP XÂY DỰNG MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH TẠİ NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG Á	
3.1. Chiến lược phát triển thời gian tới của DAB.....	60
3.2. Mô hình và các giải pháp xây dựng mô hình tập đoàn TC-NH tại DAB ...	62
3.2.1. Mô hình tập đoàn DAB.....	62
3.2.2. Các giải pháp xây dựng DAB thành tập đoàn TCNH	66
3.2.2.1. Tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành. 66	
3.2.2.2. Tiếp tục tăng cường năng lực tài chính, nâng cao quy mô vốn tự có và tỷ lệ an toàn.....	67
3.2.2.3. Phát triển, mở rộng quy mô và loại hình hoạt động.....	69
3.2.2.4. Duy trì thế mạnh của DAB và tăng cường công tác quảng bá thương	

<i>hiệu DAB trong nước và trên thế giới</i>	72
3.2.2.5. <i>Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	74
3.2.2.6. <i>Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng</i>	76
3.2.3. Lộ trình thực hiện giải pháp	78
3.3. Kiến nghị	79
3.3.1. Kiến nghị về phía Nhà nước.....	79
3.3.2. Kiến nghị về phía DAB.....	82
Kết luận chương 3	84
Kết luận chung	
Tài liệu tham khảo	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
ADB	Ngân hàng phát triển châu Á (Asia Development Bank)
BOCHK	Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc Hồng Kông (Bank of China, HK)
BĐH	Ban điều hành
BDS	Bất động sản
CAR	Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (Capital Adequacy Ratio)
CitiGroup	Tập đoàn tài chính ngân hàng Citi
CP	Cổ phần
DAB	Ngân hàng Đông Á (DongA bank)
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
DPRR	Dự phòng rủi ro
ĐPTHT	Đầu tư phát triển hạ tầng
ĐTTC	Đầu tư tài chính
ĐTXD	Đầu tư xây dựng
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài (Foreign Direct Investment)
GDP	Tổng thu nhập quốc nội (Gross Domestic Product)
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTDTW	Hội đồng tín dụng trung ương
IMF	Quỹ tiền tệ thế giới (International Monetary Fund)
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
LD	Liên doanh
NHNN	Ngân hàng nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMNN	Ngân hàng thương mại nhà nước
OCBC	Oversea Chinese Banking Corporation
ROA	Tỷ số thu nhập trên tổng tài sản - Return On Assets

ROE	Tỷ số thu nhập trên vốn cổ phần - Return On Equity
SCIC	Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước
TC-NH	Tài chính - ngân hàng
TCTD	Tổ chức tín dụng
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TTCK	Thị trường chứng khoán
TSCĐ	Tài sản cố định
XDCB	Xây dựng cơ bản
UTĐT	Ủy thác đầu tư
VAS	Chuẩn mực kế toán Việt Nam (Vietnam Accounting Standards)
WB	Ngân hàng thế giới (World Bank)
WTO	Tổ chức thương mại thế giới (World Trade Organization)

DANH MỤC BẢNG VÀ HÌNH

- Biểu đồ 2.1: Số lượng cán bộ nhân viên của Ngân hàng Đông Á qua các năm
- Biểu đồ 2.2: Tổng tài sản của Ngân hàng Đông Á qua các năm
- Biểu đồ 2.3: Tổng nguồn vốn huy động của Ngân hàng Đông Á qua các năm
- Biểu đồ 2.4: Dư nợ cho vay của Ngân hàng Đông Á qua các năm
- Biểu đồ 2.5: Doanh số thanh toán quốc tế của Ngân hàng Đông Á qua các năm
- Biểu đồ 2.6: Số thẻ phát hành của Ngân hàng Đông Á qua các năm
-
- Mô hình 1.1: Mô hình ngân hàng đa năng
- Mô hình 1.2: Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh ngân hàng
- Mô hình 1.3: Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy
- Mô hình 1.4: Mô hình hoạt động của Tập đoàn TC - NH CitiGroup
- Mô hình 1.5: Mô hình hoạt động của OCBC Bank
- Mô hình 1.6: Mô hình công ty mẹ - công ty con của OCBC Group
- Mô hình 1.7: Mô hình công ty mẹ - công ty con của tập đoàn BOCHK
- Mô hình 2.1: Mô hình công ty mẹ - công ty con của Ngân hàng Đông Á
- Mô hình 2.2: Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng TMCP Đông Á - DAB
- Mô hình 3.1. Mô hình tập đoàn TC - NH Đông Á

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Hình thành và phát triển các tập đoàn TC - NH là xu hướng phát triển rất mạnh từ nhiều thập kỷ qua trên thế giới. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam không thể tách rời xu thế chung đó.

Tại Việt Nam, từ khi hình thành hệ thống ngân hàng hai cấp, hoạt động kinh doanh tiền tệ, tín dụng đã được chuyển sang các tổ chức tín dụng (TCTD) theo hướng chuyên môn hóa, đa dạng hóa. Nhờ đó, các TCTD đã trưởng thành nhanh chóng, nhất là các Ngân hàng thương mại (NHTM) nhà nước và NHTM cổ phần. Phần lớn các NHTM đã chú trọng tăng vốn, đổi mới trang thiết bị, nâng cao năng lực quản trị điều hành và chất lượng nguồn nhân lực nhằm mở rộng quy mô và loại hình dịch vụ, từng bước tăng cường năng lực cạnh tranh. Nhờ đó, thị trường dịch vụ tài chính Việt Nam đã và đang ngày càng mở cửa sâu, rộng với khu vực và quốc tế theo các cam kết gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO).

Tuy nhiên, so với các NHTM nước ngoài, hệ thống NHTM Việt Nam còn yếu kém về nhiều mặt như nguồn vốn, kinh nghiệm quản lý, kinh doanh, công nghệ, kỹ thuật, chất lượng và loại hình dịch vụ, cũng như khả năng chống đỡ rủi ro. Điều này đòi hỏi mỗi NHTM phải có định hướng và giải pháp thích hợp để phát triển, nâng cao năng lực cạnh tranh, làm chủ được thị trường tài chính trong nước và vươn ra thị trường nước ngoài. Trong đó, việc hình thành những ngân hàng lớn, hoạt động đa năng, có khả năng thích ứng trước những thay đổi nhanh chóng trong thế giới hiện đại đã và đang trở thành một nhu cầu bức xúc và một xu thế tất yếu.

Là một người đang công tác tại Ngân hàng TMCP Đông Á (DAB - DongA Bank), với mong muốn DAB ngày càng phát triển và lớn mạnh thành một tập đoàn tài chính ngân hàng tầm cỡ, tôi mạnh dạn nghiên cứu và thực hiện luận văn với đề tài:

“XÂY DỰNG MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG Á TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ”

2. Mục đích nghiên cứu:

Luận văn nghiên cứu tổng quan những lý luận cơ bản về tập đoàn TC - NH và thực trạng phát triển mô hình tập đoàn tài chính tại ngân hàng TMCP Đông Á, so sánh tương quan với các đối thủ khác trong ngành, từ đó tìm ra các giải pháp nhằm giúp khắc phục những tồn tại và đẩy mạnh, xây dựng thành công mô hình tập đoàn tài chính tại Ngân hàng này.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Để đạt được mục đích nghiên cứu, luận văn đặt ra ba nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

- (1) Nguyên cứu lý thuyết, hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về tập đoàn tài chính ngân hàng.
- (2) Tìm hiểu thực trạng hoạt động và xây dựng mô hình tập đoàn tài chính tại Ngân hàng TMCP Đông Á
- (3) Đề xuất một số giải pháp nhằm xây dựng thành công mô hình tập đoàn tài chính tại Ngân hàng TMCP Đông Á

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi nghiên cứu của luận văn giới hạn ở một số vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan trực tiếp đến xây dựng tập đoàn tài chính tại ngân hàng TMCP Đông Á giai đoạn 2003-2008.

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là thực trạng và các giải pháp xây dựng thành công mô hình tập đoàn tài chính tại Ngân hàng TMCP Đông Á

5. Phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp nghiên cứu được vận dụng trong đề tài bao gồm phương pháp hệ thống so sánh, phân tích, khái quát cụ thể, thu thập và xử lý số liệu, từ đó, đề xuất các giải pháp nhằm giải quyết những vấn đề đặt ra trong đề tài.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Luận văn dựa trên thực trạng tình hình hoạt động của Ngân hàng TMCP Đông Á, từ đó, đi sâu vào phân tích những cơ hội, thách thức và đưa ra các giải

pháp để Ngân hàng TMCP Đông Á hình dung được hướng phát triển thành một tập đoàn tài chính ngân hàng trong thời gian ngắn nhất.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn hẹp, học viên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của quý thầy cô, các bạn bè, đồng nghiệp và các độc giả để học viên điều chỉnh, hoàn thiện luận văn và mở rộng kiến thức của mình trong công tác nghiên cứu sau này.

KẾT LUẬN CHUNG

Cùng với xu thế hội nhập chung trong lĩnh vực TC - NH, xu hướng phát triển thành các tập đoàn TC - NH cũng diễn ra phổ biến trên thế giới, Việt Nam đã và đang bắt nhịp với xu thế đó, nhất là sau khi Việt Nam đã chính thức trở thành thành viên của WTO. Vì thế, Việt Nam phải thực hiện các cam kết trong lĩnh vực tài chính theo các quy định của hiệp định nói trên. Điều này sẽ mở ra một sân chơi mới đầy cam go cho các NHTM trong nước trong đó có ngân hàng Đông Á.

Chính vì vậy, để thực hiện được mục tiêu trở thành một tập đoàn tài chính - ngân hàng trong giai đoạn từ năm 2015 - 2020, ngân hàng Đông Á cần phải xác định được mình đang có những lợi thế cạnh tranh nào, có vị thế như thế nào trong lĩnh vực TC - NH trong nước cũng như trên thế giới, những yếu điểm còn tồn đọng cần phải khắc phục để ngân hàng Đông Á có thể đánh giá chính xác được hiệu quả của mô hình tổ chức quản lý, những chính sách mà ngân hàng đang áp dụng, rút ra những điểm còn hạn chế và đề ra các giải pháp hoàn thiện theo tiêu chuẩn quốc tế của một tập đoàn TC - NH.

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực TC - NH, ngân hàng Đông Á đã tạo được thương hiệu mạnh và uy tín là một ngân hàng hàng đầu trong nước thì việc xây dựng cho mình một mô hình tập đoàn TC - NH còn đòi hỏi phải học kinh nghiệm trong việc quản lý mô hình tập đoàn của các nước khác trên thế giới từ đó có thể vận dụng một cách sáng tạo vào mô hình hoạt động hiện tại của mình, bên cạnh đó ngân hàng Đông Á cần phấn đấu đạt được các chỉ tiêu cơ bản của một tập đoàn TC - NH theo thông lệ quốc tế.

Một số tồn tại cần giải quyết của ngân hàng Đông Á như sau:

Nguồn vốn chủ sở hữu của ngân hàng Đông Á nếu xét ở góc độ một tập đoàn TC - NH thì còn khá khiêm tốn, mô hình cơ cấu tổ chức cần phải cơ cấu lại theo mô hình khối chuyên biệt cho từng nhóm khách hàng để có các chính sách phù hợp. Chất lượng tín dụng còn chưa cao do chưa xử lý triệt để nợ quá hạn. Công nghệ thông tin vẫn chưa được đầu tư cao so với các ngân hàng trong khu vực dẫn đến khả

năng ứng dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động kinh doanh chưa hiệu quả, chưa chú trọng đến công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực hiện tại, chế độ lương còn thấp so với mặt bằng lương của các NHTM trong nước và các ngân hàng nước ngoài vì vậy không những không thu hút được nguồn nhân tài có năng lực cao.

Các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng chưa đa dạng, chưa có những chính sách khuyến mãi thật sự thu hút được khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh cùng lĩnh vực ngân hàng, thủ tục giao dịch còn mang nặng tính giấy tờ rườm rà làm mất nhiều thời gian của khách hàng khi đến giao dịch.

Mạng lưới chi nhánh phòng giao dịch trực thuộc trên địa bàn cả nước chiếm thị phần thấp hơn so với các NHTM khác và việc mở rộng mạng lưới chi nhánh ở nước ngoài cũng là khó khăn cần phải giải quyết. Đây cũng là điều kiện cần thiết để trở thành một tập đoàn tài chính - ngân hàng.

Nhóm giải pháp khắc phục những tồn tại của ngân hàng Đông Á để sớm hình thành tập đoàn TC - NH trong giai đoạn 2015 - 2020.

- Tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành theo thông lệ quốc tế tạo nền tảng hình thành tập đoàn TC - NH.
- Tiếp tục tăng cường năng lực tài chính, quy mô vốn tự có và tỷ lệ an toàn.
- Phát triển mạng lưới chi nhánh, mở rộng quy mô và loại hình hoạt động.
- Tăng cường công tác quảng bá thương hiệu ngân hàng Đông Á
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng.
- Lộ trình bước đi để thực hiện các giải pháp nêu trên.
- Kiến nghị về phía Nhà nước.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn chế nên các giải pháp đề xuất còn nhiều thiếu sót và mang tính chủ quan, học viên rất mong nhận được sự chỉ dẫn, đóng góp ý kiến từ phía thầy cô, các bạn bè, đồng nghiệp và các độc giả để luận văn được hoàn thiện và có tính khả thi hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Bộ Công thương (2009), *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện nhiệm vụ kế hoạch 2009 và kế hoạch 2010 của ngành công thương*
2. FPT Securities (2010), *Báo cáo thị trường chứng khoán Việt Nam năm 2009*
3. TS. Hoàng Huy Hà (2008), “Bàn về xây dựng mô hình tập đoàn tài chính - ngân hàng tại Việt Nam”, *Tạp chí tài chính* (số ra tháng 12/2008), trang 7-8.
4. TS. Đỗ Thị Hồng Hạnh, Vũ Thị Hồng Nhung (2008), “Hình thành các tập đoàn tài chính - ngân hàng, kinh nghiệm của EU và bài học cho Việt Nam”, *Tạp chí tài chính* (số ra tháng 12/2008), trang 12
5. Ngân hàng Đông Á (2009), *Báo cáo thường niên năm 2009*
6. Ngân hàng Đông Á (2007), *Điều lệ tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Đông Á*
7. Trần Ái Phương (2008), *Giải pháp thúc đẩy hoạt động sát nhập và mua lại ngân hàng theo định hướng hình thành tập đoàn tài chính ngân hàng Việt Nam*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, trường đại học kinh tế TP.HCM.
8. Trần Đình Thiên (2007), “Bốn yếu tố tác động đến mô hình CNH-HĐH ở nước ta trong giai đoạn mới”, *Tạp chí Tia Sáng* (số ra tháng 12/2007), trang 14.
9. PGS.TS Trần Ngọc Thơ (2006), *Tài chính doanh nghiệp*, NXB Thống kê, TP. HCM
10. TS. Nguyễn Thị Ngọc Trang (2006), *Tài chính quốc tế*, NXB Thống kê, TP. HCM
11. Nguyễn Hải Yên (2008), *Phát triển thị trường thẻ của Ngân hàng Đông Á*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, trường đại học Kinh tế quốc dân
12. Website:
 - www.dongabank.com.vn Ngân hàng Đông Á
 - www.gso.gov.vn Tổng cục thống kê
 - www.vneconomy.com.vn Thời báo kinh tế Việt Nam
 - www.vietbao.com Việt Báo

TIẾNG ANH

1. Great Eastern Life Assurance (China) Co Ltd (2010), Media Release dated 18 January 2010
2. OCBC Bank (2009), Media Release dated 28 October 2009
3. PT Bank OCBC NISP (2009), Official Report 03rd quarter 2009
4. Website:

www.citigroup.com

Tập đoàn Citigroup

www.ocbc.com

Tập đoàn Oversea Chinese Banking Corporation

www.bochk.com

Tập đoàn ngân hàng Trung Quốc (Hong Kong)

www.wto.org

Tổ chức thương mại thế giới

www.un.org

Liên hợp quốc

CHƯƠNG 1.

TỔNG QUAN VỀ TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH - NGÂN HÀNG

1.1. Khái niệm về tập đoàn tài chính - ngân hàng (TC-NH)

Tập đoàn tài chính ngân hàng là một thực thể kinh tế gồm một số doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng và các hoạt động khác có liên quan đến hoạt động TC - NH, mỗi thành viên tập đoàn là những pháp nhân độc lập, trong đó có một doanh nghiệp làm nòng cốt. Giữa các doanh nghiệp đó có mối liên kết nhất định để cùng nhau thực hiện một liên kết kinh tế có quy mô lớn nhằm đạt được hiệu quả hoạt động tối đa. [10]

Như vậy, tập đoàn tài chính, ngân hàng, về mặt pháp lý, là một liên hợp pháp nhân, tổ chức tập đoàn gồm nhiều tầng lớp, với nguyên tắc tự nguyện và cùng có lợi. Điều này có nghĩa là không cưỡng ép và không thể cứ “gom” các doanh nghiệp lại là có thể thành lập tập đoàn kinh tế. Các thành viên trong tập đoàn tài chính, ngân hàng phải tạo điều kiện hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau, cạnh tranh lành mạnh, cùng nhau chia sẻ nguồn lực nhằm giảm các chi phí trong hoạt động tăng cường sức mạnh và tận dụng tổng lực của tập đoàn để ngăn ngừa và hạn chế rủi ro trong lĩnh vực hoạt động tài chính - tiền tệ đầy biến động.

Mục tiêu của việc hình thành tập đoàn TC-NH là mở rộng quy mô hoạt động và đổi mới công nghệ, giảm chi phí để có thể tồn tại trong cạnh tranh, từ đó, đem lại lợi nhuận tối đa cho tập đoàn.

1.2. Cơ cấu tổ chức và mô hình cơ bản của tập đoàn TC-NH

1.2.1. Cơ cấu tổ chức tập đoàn tài chính - ngân hàng

Cơ cấu tổ chức tập đoàn tài chính, ngân hàng sẽ bao gồm: công ty mẹ đóng vai trò hạt nhân và các công ty con. Công ty mẹ có thực lực kinh tế mạnh, khống chế và điều chỉnh vốn, tài sản, cơ cấu tổ chức, quản lý, nhân sự,... ở công ty con. Mỗi công ty con được phép thành lập công ty khác hoặc tham gia góp vốn, tài sản của mình vào công ty mới sau khi được phép của công ty mẹ. Nguyên tắc cơ bản

mỗi thành viên tập đoàn vẫn là những pháp nhân độc lập với mục đích tạo ra lợi nhuận, mối quan hệ lẫn nhau mang nặng nội dung là quan hệ tài chính.

1.2.2. Mô hình cơ bản của tập đoàn tài chính - ngân hàng

1.2.2.1. Theo mức độ chuyên môn hóa

Các tập đoàn TC-NH trên thế giới được phân thành hai nhóm chính: nhóm tập đoàn chuyên ngành hẹp và nhóm tập đoàn đa ngành, kinh doanh tổng hợp. Các tập đoàn TC-NH chuyên ngành hẹp có mức độ chuyên môn hóa sâu, gồm các công ty con hoạt động trong cùng lĩnh vực dịch vụ tài chính và liên kết chặt chẽ với nhau nhằm khai thác thế mạnh trong kinh doanh dịch vụ TC-NH.

Đặc điểm của tập đoàn TC-NH là lấy ngân hàng cỡ lớn làm hạt nhân của tập đoàn để liên kết và khống chế các doanh nghiệp xung quanh bằng mối quan hệ nắm giữ cổ phần, cho vay vốn và sắp xếp nhân sự. [9]

Mô hình phổ biến nhất của tập đoàn TC-NH là tổ chức theo kiểu công ty mẹ - công ty con. Trong đó, công ty mẹ và công ty con đều có tư cách pháp nhân độc lập, có tài sản và bộ máy quản lý riêng. Giao dịch giữa ngân hàng mẹ và các công ty con hay giữa các công ty con trong cùng một tập đoàn là giao dịch bên ngoài, giao dịch thị trường.

Đặc điểm của mô hình này là ngân hàng mẹ (holding company) sở hữu toàn bộ hoặc một tỷ lệ nhất định vốn cổ phần trong các công ty con, đề ra chiến lược và định hướng phát triển tổng thể của tập đoàn, đồng thời, phân bổ nguồn lực của tập đoàn thông qua các hoạt động tài chính như phát hành, mua bán chứng khoán, cơ cấu lại tài sản của các công ty con. Ngoài ra, ngân hàng mẹ còn sử dụng vốn của mình để đầu tư, góp vốn cổ phần, liên doanh, liên kết để hình thành các công ty con hoặc công ty liên kết.

Các công ty con là những pháp nhân độc lập, hoạt động tự chủ và tự chịu trách nhiệm. Hình thức quản lý của công ty con khá đa dạng, có thể là công ty cổ phần do ngân hàng mẹ nắm giữ cổ phần chi phối; công ty TNHH hai thành viên trở lên, trong đó, ngân hàng mẹ giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty liên doanh với nước

ngoài do ngân hàng mẹ nắm giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty TNHH một thành viên do ngân hàng mẹ làm chủ sở hữu.

1.2.2.2. Theo tính chất và phạm vi hoạt động

Tập đoàn TC-NH kinh doanh theo mô hình công ty mẹ - công ty con có hai loại: mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy và mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh. Trên thực tế, không có sự tách bạch rõ ràng, nhiều tập đoàn kinh doanh theo mô hình công ty mẹ - công ty con là hỗn hợp của hai loại hình trên. Tập đoàn TC-NH theo mô hình công ty mẹ - công ty con cũng hoạt động theo mô hình hỗn hợp, trong đó, ngân hàng mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh một số công ty con, đồng thời chỉ nắm vốn thuần túy một số công ty con khác.

Ngoài hoạt động kinh doanh ngân hàng, tập đoàn TC-NH còn cung cấp dịch vụ tài chính phi ngân hàng (do các công ty con thực hiện), những dịch vụ này liên quan chặt chẽ với hoạt động ngân hàng và mang lại lợi ích chung cho tập đoàn.

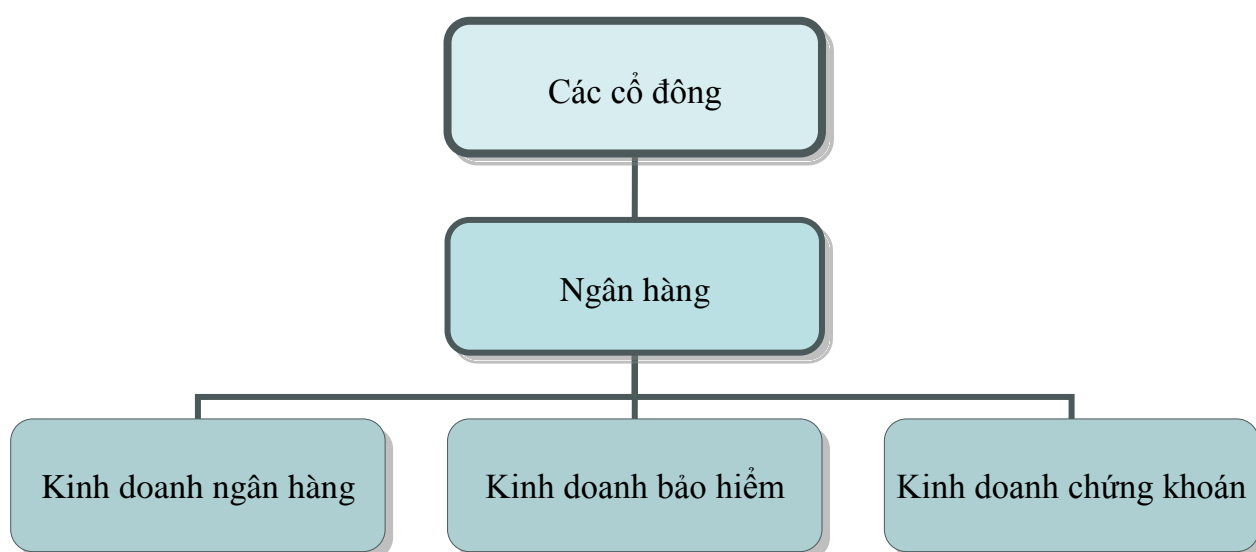
1.2.2.3. Một số cấu trúc tập đoàn tài chính - ngân hàng trên thế giới

Hiện nay, trên thế giới, tập đoàn TC-NH được xây dựng theo ba cấu trúc tổ chức chủ yếu sau đây:

- Mô hình ngân hàng đa năng (universal banking)

Đây là mô hình tập đoàn phổ biến nhất ở châu Âu. Các cổ đông của ngân hàng trực tiếp quản lý mọi hoạt động kinh doanh ngân hàng, kinh doanh chứng khoán, kinh doanh bảo hiểm, không có sự phân biệt về quản lý vốn giữa các lĩnh vực. Điều này gây ra khó khăn trong việc xác định rủi ro của mỗi lĩnh vực, bên cạnh đó rủi ro của lĩnh vực này có thể kéo theo rủi ro của cả những lĩnh vực khác. [3]

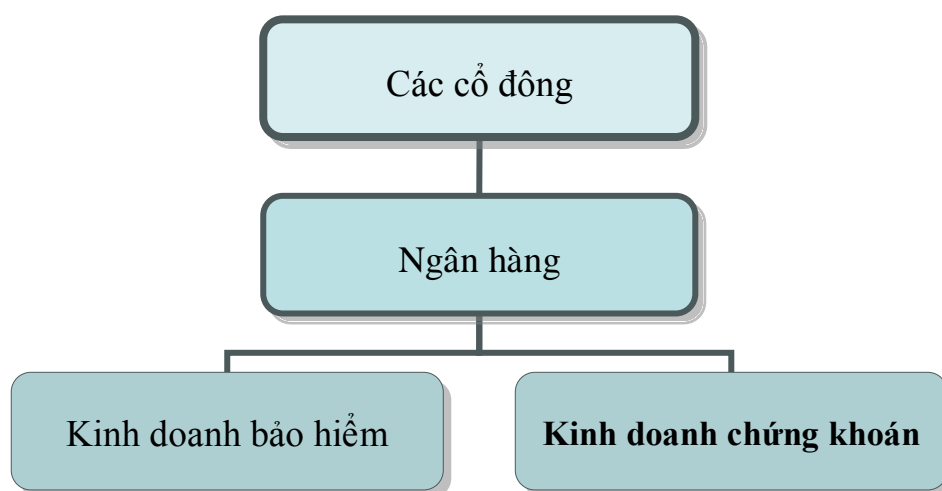
Ở Châu Âu, ngân hàng có thể chiếm lĩnh cả kinh doanh chứng khoán, nhưng không một nước công nghiệp chính nào cho phép một công ty đơn lẻ thực hiện cả ba hoạt động kinh doanh: ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán.



Mô hình 1.1: Mô hình ngân hàng đa năng

- Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa kinh doanh ngân hàng (parent - subsidiary relationship)

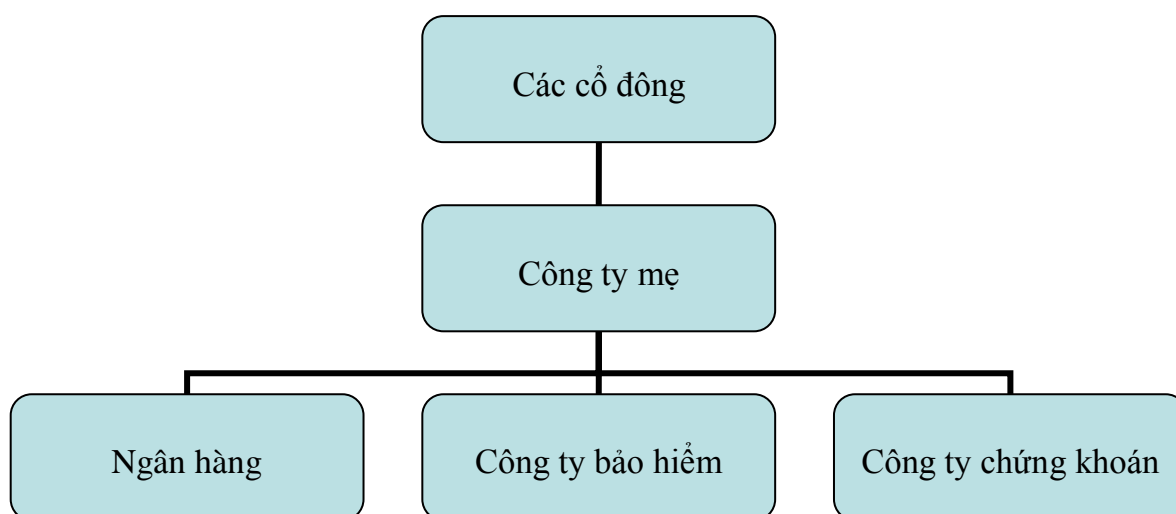
Trong mô hình này, các công ty tài chính khác là công ty con của ngân hàng. Các cổ đông của ngân hàng quản lý trực tiếp ngân hàng nhưng không quản lý trực tiếp các công ty bảo hiểm hay công ty chứng khoán. Còn các lãnh đạo của các ngân hàng quản lý trực tiếp hoạt động của công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm. Đối với mô hình này, 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.



Mô hình 1.2: Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh ngân hàng

- Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy (holding company)

Trong mô hình này, một công ty mẹ đứng trên chịu trách nhiệm quản lý các công ty con trên từng lĩnh vực. Các cổ đông của công ty mẹ không trực tiếp quản lý những hoạt động của các công ty con. Với ưu thế rủi ro của lĩnh vực này không ảnh hưởng đến lĩnh vực khác, mô hình này đặc biệt phổ biến ở những tập đoàn tài chính quốc tế, ở Mỹ và cũng đã được cho phép ở Nhật Bản.



Mô hình 1.3: Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy

1.3. Các đặc trưng của tập đoàn tài chính - ngân hàng

Để nhận dạng một tập đoàn, cần thông qua những đặc trưng chung của tập đoàn và đặc trưng riêng của các công ty con hay công ty thành viên trong tập đoàn.

1.3.1. Đặc trưng chung của tập đoàn [7]

Tập đoàn là một cấu trúc có tính lỏng về tổ chức nhưng có quan hệ rất chặt chẽ về chiến lược thị trường và chiến lược luân chuyển vốn. Đa số các tập đoàn không có tư cách pháp nhân, không có “trụ sở chính”, không có “cơ quan hành chính” thường trực chung của tập đoàn, tuy nhiên, cũng có các tập đoàn có tư cách pháp nhân là do được hình thành theo quyết định của chính phủ. Nhưng đã là tập đoàn thì nhất thiết phải có một số thiết chế quản trị chung của tập đoàn như hội đồng chiến lược, ủy ban kiểm toán, ủy ban bầu cử, hội đồng quản trị. Các thành viên trong những hội đồng hay ủy ban nêu trên hoạt động theo tôn chỉ và mục đích chung đã được các bên thống nhất từ trước và đa số theo cơ chế kiêm nhiệm. Trong

đó, chủ tịch tập đoàn thường là người có ảnh hưởng và uy tín lớn nhất thuộc công ty xuất phát hay công ty chính của tập đoàn. Thông thường, chủ tịch và các thành viên trong hội đồng và ủy ban hưởng lương chính từ các công ty con hay công ty thành viên và được hưởng một khoản phụ cấp trách nhiệm do các công ty con hay công ty thành viên đóng góp lên tập đoàn theo quy định chung.

Lợi ích chung của các công ty trong tập đoàn là được hành động theo chiến lược chung, theo “bản đồ” phân bố thị trường hay các quan hệ gắn bó về vốn, thương hiệu, văn hóa, ngoại giao,... Cơ chế điều hành chung của các tập đoàn chủ yếu dựa trên quan hệ về lợi ích kinh tế minh bạch và uy tín cũng như các cam kết trong quy chế chung của tập đoàn mà không dựa trên mệnh lệnh hành chính. Các pháp nhân trong tập đoàn có chung quyền được bảo vệ để có thể tránh khỏi những nguy cơ bị thôn tính hay chèn ép trên thị trường từ những công ty ngoài tập đoàn.

1.3.2. Đặc trưng riêng của các công ty trong tập đoàn

Đặc trưng quan trọng nhất là mỗi công ty trong tập đoàn phải là một pháp nhân độc lập. Các công ty thành viên hoặc công ty con có sở hữu tài sản riêng, có trụ sở riêng, thị trường riêng, thậm chí ngành nghề riêng. Chính vì vậy, giữa các công ty trong tập đoàn có sự khác nhau về mức thu nhập, tình trạng rủi ro và quy mô tài chính. Nhìn chung, các tập đoàn kinh doanh được hình thành theo nguyên tắc tự nguyện thông qua đàm phán để mua, bán, liên doanh, sát nhập, cam kết,... Trong đó, một công ty khởi xướng và đóng vai trò sáng lập ra tập đoàn (thông qua hình thức tập trung tư bản từ nhiều công ty thành viên), hoặc từ một công ty lớn tách ra thành nhiều công ty con độc lập (thông qua hình thức tích tụ tư bản, trong đó công ty mẹ vẫn đóng vai trò chi phối). Như vậy, việc hình thành một tập đoàn kinh doanh không phải do “mệnh lệnh” hành chính của nhà nước mà do quyết định của nhà doanh nghiệp, được dư luận xã hội, thị trường và nhà nước thừa nhận. Nói đúng hơn, sự hình thành của các tập đoàn là xuất phát từ nhu cầu của thị trường và vấn đề sống còn của doanh nghiệp theo nguyên tắc tự nguyện.

1.4. Điều kiện hình thành và yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động của tập đoàn TC-NH

1.4.1. Điều kiện hình thành

Có nhiều yếu tố tác động đến khả năng hình thành tập đoàn TC-NH, trong đó các yếu tố có liên hệ mật thiết với nhau. Từ phương diện phân tích, có thể phân chia thành điều kiện khách quan và điều kiện chủ quan.

1.4.1.1. Điều kiện khách quan

Môi trường pháp lý có thể cản trở hoặc thúc đẩy sự hình thành và phát triển các tập đoàn TC-NH, nhất là những quy định pháp lý điều chỉnh hoạt động tài chính, ngân hàng, chứng khoán. Nói cách khác, quá trình hình thành và phát triển tập đoàn TC-NH diễn ra theo quy luật khách quan, nhưng các chính phủ cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra các quy định và chính sách phát triển dịch vụ tài chính nói chung và tập đoàn TC-NH nói riêng. [4]

Trình độ phát triển của thị trường dịch vụ tài chính tác động đến khả năng mở rộng quy mô hoạt động của tập đoàn tài chính như thông qua các công ty con hay công ty trực thuộc. Trên thực tế, sự hình thành các tập đoàn TC-NH thường bắt nguồn từ việc mở rộng các loại hình kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ của ngân hàng mẹ, từ chỗ chỉ kinh doanh dịch vụ ngân hàng, mở rộng sang dịch vụ bảo hiểm, chứng khoán,... Mặt khác, thị trường tài chính càng phát triển, khách hàng càng đòi hỏi cao hơn về chất lượng và tiện ích của dịch vụ TC-NH là yêu cầu khách quan để đa dạng hóa hoạt động ngân hàng, hình thành nhiều loại hình hoạt động, nhiều công ty,...

Sự phát triển bùng nổ của công nghệ thông tin cũng là yếu tố và điều kiện để một tổ chức tài chính phát triển thành tập đoàn TC-NH. Các tập đoàn này phải kịp thời nắm bắt thông tin, nhất là công nghệ mới có liên quan đến hoạt động TC-NH để có thể khai thác và ứng dụng các thành tựu về công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh, mang lại nhiều lợi nhuận cho tập đoàn và tiện ích cho khách hàng.

1.4.1.2. Điều kiện chủ quan

Tiền lực tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì hoạt động và khả năng phát triển lâu dài của tập đoàn. Trong đó, nguồn vốn có tác dụng hỗ trợ cho tập đoàn đổi mới công nghệ, mở rộng các lĩnh vực kinh doanh, phát triển dịch vụ mới, tăng cường năng lực cạnh tranh và mở rộng thị phần. Các ngân hàng tiên tiến và tập đoàn tài chính mạnh thường cung cấp dịch vụ đa dạng và đạt chất lượng cao với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Tương tự, chất lượng nguồn nhân lực cũng đóng vai trò không kém phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các ngân hàng và tập đoàn tài chính.

1.4.2. Yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động của tập đoàn TC-NH

1.4.2.1. Môi trường vĩ mô

- Môi trường kinh tế thế giới

Với tư cách là môi trường, điều kiện và không gian của quá trình phát triển kinh tế quốc gia, môi trường kinh tế thế giới là nơi cung cấp các cơ sở để xác định và thực thi mô hình tăng trưởng và phát triển của từng quốc gia nói chung và từng tập đoàn kinh tế nói riêng, trong đó có ba yếu tố cơ bản là: xu hướng tự do hóa (di chuyển các nguồn lực); tính mở (tính không bị giới hạn) của quá trình phát triển và tính kết nối mạng của các quá trình kinh tế trên phạm vi toàn cầu. [8]

- Môi trường quốc gia

Môi trường quốc gia có tác động rất lớn đến hoạt động của các tổ chức kinh tế nói chung và tập đoàn TC - NH nói riêng. Môi trường quốc gia bao gồm: hệ thống chính sách, môi trường chính trị, môi trường pháp lý,... Mỗi thay đổi chính sách có thể kéo theo các tác động tốt hoặc xấu tới hoạt động của tập đoàn, nhất là trong những thời điểm nhạy cảm.

Môi trường chính trị - xã hội luôn có những tác động nhất định đến hoạt động của tập đoàn. Yếu tố chính trị bao gồm những thay đổi về chính phủ và các hoạt động chính trị, sửa đổi chính sách có ảnh hưởng rất lớn đến tập đoàn.

Môi trường pháp luật là yếu tố quan trọng tác động tới tập đoàn. Do vậy môi trường pháp lý cần được xem xét trên các góc độ: hệ thống hành lang pháp lý của

tập đoàn kinh tế được xây dựng như thế nào, có đủ bảo vệ quyền lợi chính đáng của tập đoàn hay không? Những mặt khuyến khích, ưu đãi, hạn chế được quy định trong hệ thống pháp luật. Sự ổn định của hệ thống luật pháp, khả năng sửa đổi và ảnh hưởng của chúng đến TTCK.

1.4.2.2. *Môi trường vi mô*

- **Nguồn nhân lực**

Nguồn lực con người là yếu tố cơ bản, quan trọng nhất trong các yếu tố để phát triển nhanh và bền vững của doanh nghiệp. Con người vừa là người sáng tạo ra, vừa là người sử dụng phương tiện, phương pháp công nghệ để đạt được lợi ích kinh tế cao nhất cho xã hội, cho doanh nghiệp và cho bản thân họ. Tuy nhiên, nguồn nhân lực phát huy được vai trò của nó không phải do ưu thế về số lượng mà là ở chất lượng. Một chiến lược đào tạo, phát triển hợp lý sẽ phát huy được nội lực cao nhất, phát huy được khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của người lao động, từ đó, nâng cao trách nhiệm, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

- **Tài chính doanh nghiệp**

Tài chính doanh nghiệp có vai trò to lớn trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong hoạt động kinh doanh, tài chính doanh nghiệp giữ những vai trò chủ yếu sau:

Huy động và đảm bảo đầy đủ, kịp thời nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp: trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp thường nảy sinh các nhu cầu vốn ngắn hạn và dài hạn cho hoạt động kinh doanh thường xuyên của doanh nghiệp cũng như cho đầu tư phát triển. Vai trò của tài chính doanh nghiệp trước hết thể hiện ở chỗ xác định đúng đắn các nhu cầu vốn cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp trong từng thời kỳ và tiếp đó phải lựa chọn các phương pháp và hình thức thích hợp huy động vốn từ bên trong và bên ngoài đáp ứng kịp thời các nhu cầu vốn cho hoạt động của doanh nghiệp.

Tổ chức sử dụng vốn kinh doanh tiết kiệm và hiệu quả: Hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc tổ chức sử dụng vốn. Tài chính doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng vào việc đánh giá và lựa chọn dự án

đầu tư trên cơ sở phân tích khả năng sinh lời và mức độ rủi ro của các dự án đầu tư từ đó góp phần lựa chọn dự án đầu tư tối ưu. Việc huy động kịp thời các nguồn vốn có ý nghĩa rất quan trọng để doanh nghiệp có thể nắm bắt được các cơ hội kinh doanh. Mặt khác việc huy động tối đa số vốn hiện có vào hoạt động kinh doanh có thể giảm bớt và tránh được những thiệt hại do ứ đọng vốn gây ra, đồng thời giảm bớt được nhu cầu vay vốn, từ đó giảm được các khoản tiền trả lãi vay. Việc hình thành và sử dụng tốt các quỹ của doanh nghiệp, cùng với việc sử dụng các hình thức thưởng phạt vật chất một cách hợp lý sẽ góp phần quan trọng thúc đẩy người lao động gắn bó với doanh nghiệp từ đó nâng cao năng suất lao động, cải tiến kỹ thuật, nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp

Đối với các tập đoàn TC - NH, đặc biệt là các tập đoàn đa quốc gia, do có nhiều chi nhánh hoạt động ở nhiều địa phương trong nước và nhiều quốc gia trên thế giới, nên thường phải đối mặt với môi trường kinh doanh đa sắc tộc, đa quốc tịch và đa văn hóa. Để tăng cường sức mạnh và sự liên kết giữa các chi nhánh ở các khu vực khác nhau, các tập đoàn phải có một nền văn hóa đủ mạnh. Hầu như tập đoàn kinh tế nào cũng có bản sắc văn hóa riêng của mình và đây được coi là một

trong những điều kiện sống còn, một loại vũ khí cạnh tranh lợi hại. Các tập đoàn có mục đích kinh doanh chiến lược, nhãn hiệu hàng hóa nổi tiếng và danh tiếng cao về chất lượng sản phẩm và dịch vụ trên thị trường trong nước và thế giới. Những kết quả này có thể coi là sản phẩm của quá trình vận động của văn hóa tập đoàn. Tuy nhiên, để đạt được những đỉnh cao của sự thành công đó, các tập đoàn phải mất nhiều thời gian và tiền bạc.

- Công nghệ

Công nghệ là tổng hợp các giải pháp cũng như công cụ để chuyển đổi các nguồn tài nguyên thiên nhiên và sức lao động của con người thành sản phẩm hàng hóa và dịch vụ phục vụ cho nhu cầu của xã hội. Công nghệ là yếu tố quyết định mức độ hiệu quả trong việc sử dụng tài nguyên. Trong xã hội hiện đại, vai trò của công nghệ ngày càng tăng lên. Nó đã và đang trở thành hàng hóa được chuyển giao trên thị trường và được bảo hộ bằng pháp luật. Những tiến bộ như vũ bão của công nghệ trong hai thập kỷ qua, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ Nano, tự động hóa đã tạo những bước ngoặt trong tư duy và chiến lược của nhiều tập đoàn kinh tế.

1.5. Các phương thức hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng

Tùy theo những yếu tố như: môi trường pháp lý, yếu tố lịch sử khác nhau, mục tiêu, quan điểm,... mà hình thành theo nhiều phương thức khác nhau, có thể như các phương thức:

- Công ty mẹ mua công ty khác để biến thành công ty con của mình
- Thành lập mới một số công ty con
- Sát nhập công ty khác vào công ty mẹ hoặc công ty con.

1.6. Bối cảnh kinh tế thế giới và xu hướng hình thành tập đoàn TC-NH tại Việt Nam

1.6.1. Bối cảnh kinh tế thế giới hiện nay

Năm 2009, nền kinh tế thế giới đã trải qua một năm vô cùng khó khăn. Trước việc toàn bộ hệ thống tài chính trên thế giới gần như suy sụp, các nhà phân

tích nhận định năm 2009 là năm mà lần đầu tiên toàn cầu bị suy thoái trầm trọng kể từ sau cuộc Đại suy thoái hồi thập niên 1930 của thế kỷ XX.

Tuy nhiên, thực tế thì hậu quả của nó cũng không quá nặng nề do Chính phủ các nước đã can thiệp kịp thời bằng nhiều biện pháp như cắt giảm lãi suất cơ bản, rót thêm các gói cứu trợ vào nền kinh tế, triển khai nhiều chương trình kích thích tiêu dùng khiến nền kinh tế toàn cầu trở nên khả quan hơn. Nhiều nhà phân tích cho rằng các nền kinh tế trên thế giới sẽ tiếp tục những nỗ lực lấy lại đà tăng trưởng vào năm 2010.

Theo dự báo của Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) thì kinh tế thế giới năm 2010 sẽ tăng trưởng 3,1%, cao hơn so với mức 1,1% của năm 2009. Với sự phục hồi của tăng trưởng kinh tế, thương mại thế giới cũng sẽ sôi động hơn. IMF dự báo thương mại thế giới sẽ tăng 2,5% so với năm 2009 (trong khi năm 2009 giảm 11,9% so với năm 2008). Tuy nhiên, nhu cầu tiêu dùng sẽ vẫn còn yếu do thu nhập tăng chậm và thất nghiệp cao. Những sản phẩm tiêu dùng phổ thông và cần thiết hàng ngày sẽ tăng nhanh hơn những sản phẩm cao cấp.

Còn theo dự báo của Liên Hợp Quốc thì năm 2010 nền kinh tế thế giới có thể đạt mức tăng trưởng 2,4%, tuy nhiên sự phục hồi này còn rất mong manh. Theo báo cáo của Liên Hợp Quốc, sự phục hồi của kinh tế toàn cầu chủ yếu là do chính sách kích thích kinh tế được các nước tung ra trong năm 2009.

Trong khi đó, Viện Kinh tế và Chính trị thế giới trong bản Dự báo và phân tích tình hình thế giới năm 2010 đã đưa ra mức dự báo tăng trưởng kinh tế toàn cầu là 2%-3%, nhưng vẫn có khả năng bị suy thoái lần thứ hai.

Nhìn chung, các dự báo về nền kinh tế toàn cầu đều cho thấy cuộc khủng hoảng tài chính thế giới đã được kiểm soát, kéo theo dấu hiệu hồi phục kinh tế. Tuy nhiên, hiện vẫn còn quá sớm để khẳng định kinh tế thế giới hoàn toàn thoát khỏi suy thoái và bước vào chu kỳ hồi phục.

Đặc biệt là hầu hết các nhà phân tích đều nhận định khu vực châu Á, trong đó có Việt Nam, đang là động lực đưa thế giới thoát ra khỏi khủng hoảng kinh tế.

Nghiên cứu của Liên Hợp Quốc về tình hình kinh tế-xã hội khu vực châu Á-Thái Bình Dương nhấn mạnh châu Á-Thái Bình Dương đang dẫn đầu thế giới về phục hồi kinh tế với dự báo tốc độ tăng trưởng trung bình 6,3% trong năm 2010.

Việc các nước Châu Á tích cực chuyển hướng, chú trọng hơn đến thị trường nội địa, nhằm giảm phụ thuộc xuất khẩu là hướng đi hiệu quả, giúp lấy lại ổn định và tăng trưởng sau khủng hoảng.

Theo dự báo “Tình hình và triển vọng kinh tế thế giới năm 2010” của Liên Hợp Quốc, năm 2010, các nước đang phát triển ở Châu Á sẽ có tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh nhất, đặc biệt là Trung Quốc 8,8%, Ấn Độ 6,5%, tiếp đến là Việt Nam, Lào: 5%, hơn mức 4% của năm 2009. Kế tiếp là Myanmar và Indonesia với hơn 4%.

1.6.2. Xu hướng hình thành tập đoàn TC-NH tại Việt Nam

Thời gian gần đây, vấn đề cải cách doanh nghiệp theo hướng tăng cường tiềm lực tài chính và năng lực cạnh tranh là nhiệm vụ hết sức cấp bách. Nhà nước đã thực hiện nhiều giải pháp đổi mới DNNN như cổ phần hóa, chuyển đổi loại hình doanh nghiệp, ban hành Luật Doanh nghiệp thống nhất, quyết định thí điểm thành lập một số tập đoàn kinh tế trên cơ sở tổ chức lại các tổng công ty nhà nước.

Trong lĩnh vực TC - NH, bên cạnh việc cổ phần hóa các NHTMNN như Ngân hàng Ngoại thương và Ngân hàng Phát triển nhà Đồng bằng Sông Cửu Long và các NHTMNN khác, một số NHTMCP cũng đang có kế hoạch chuyển đổi thành tập đoàn tài chính. Cụ thể, tại một số NHTM Việt Nam, đã có một số dấu hiệu và đặc điểm cơ bản của tập đoàn TC-NH. Những đặc điểm này thể hiện ở quy mô nguồn vốn, phạm vi hoạt động, khả năng chi phối thị trường, xu hướng mở rộng các hoạt động chức năng (ngoài hoạt động truyền thống) như bảo hiểm, chứng khoán, môi giới kinh doanh.

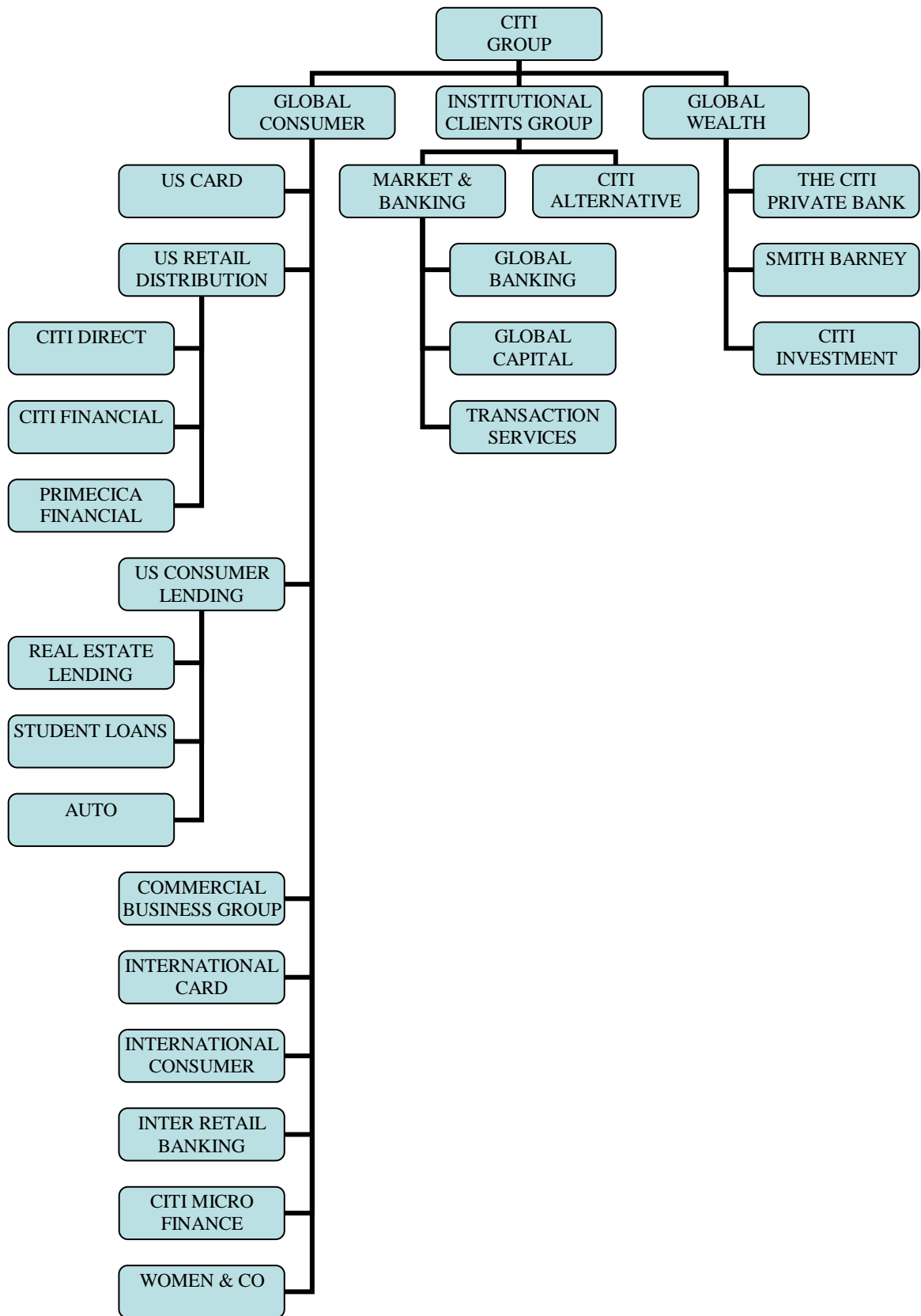
Các tập đoàn kinh tế đã được thành lập theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Trong đó, công ty mẹ cũng chính là tập đoàn; các công ty con là công ty trực thuộc hoặc công ty cổ phần do tập đoàn đầu tư vốn hoặc góp vốn. Nghĩa là chỉ có sự đổi tên công ty mẹ (tổng công ty) thành tập đoàn, mối quan hệ giữa công ty mẹ và

công ty con vẫn được thực hiện thông qua quan hệ chủ sở hữu vốn góp, chưa xác định rõ quyền hạn, nghĩa vụ cũng như mối quan hệ giữa tập đoàn công ty mẹ và các công ty con. Nói cách khác, mô hình tập đoàn kinh tế chưa thực sự tồn tại mà chỉ là nhóm công ty được tổ chức theo mô hình công ty mẹ, công ty con với tên gọi là “tập đoàn kinh tế”. Về mặt pháp lý, cho đến nay, Luật Doanh nghiệp chưa có những quy định cụ thể về tổ chức và hoạt động của tập đoàn công ty mà giao cho Chính phủ quy định chi tiết về tiêu chí, tổ chức và hoạt động của tập đoàn công ty, nhưng Nghị định về tập đoàn công ty vẫn chưa được ban hành.

1.7. Kinh nghiệm từ quá trình hình thành một số tập đoàn trên thế giới

1.7.1. Tập đoàn CitiGroup

CitiGroup là tập đoàn ngân hàng đa quốc gia, được hình thành thông qua việc hợp nhất giữa Citicorp và Traveler Insurance, bao gồm nhiều công ty khác nhau, từ tín dụng thương mại đến hỗ trợ tiêu dùng, môi giới đến bảo hiểm. CitiGroup có trụ sở chính tại New York với công ty mẹ là Citibank. Ngân hàng này đã mở chi nhánh đầu tiên tại London (năm 1902) và Buenos Aires (năm 1914), các hoạt động quốc tế của ngân hàng phát triển mạnh trong những năm 1920-1940 (khoảng 100 văn phòng đại diện và chi nhánh tại gần 100 nước trên thế giới). Năm 1955, Citibank sát nhập với First National (New York) để trở thành một tổ hợp lớn với tên gọi First National City Bank. Năm 1968, ngân hàng này cải tổ để trở thành một công ty mẹ (holding company) và hình thành tập đoàn ngân hàng dưới tên gọi là First National City Corp (năm 1974 đổi tên thành CitiCorp), trọng tâm là các dịch vụ tài chính và ngân hàng bán lẻ. Citibank là ngân hàng đầu tiên lắp đặt máy rút tiền tự động ATM (năm 1977) với trên 500 máy tại New York. Trong những năm 80, Citibank đã mua lại một số tổ chức tài chính ở San Francisco, Chicago, Miami, Washington DC, và năm 1998 sát nhập với Travelers Group (công ty kinh doanh thẻ nổi tiếng) để trở thành tập đoàn TC-NH đứng đầu thế giới. Doanh thu năm 2007 đạt 81,7 tỷ USD, lợi nhuận ròng đạt 3,62 tỷ USD, tuy nhiên, do khủng hoảng tài chính, lợi nhuận hai năm tiếp theo của tập đoàn đều giảm, năm 2008: -27,68 tỷ USD và năm 2009: -1,61 tỷ USD.



Mô hình 1.4: Mô hình hoạt động của Tập đoàn TC - NH CitiGroup

Hoạt động của CitiGroup theo mô hình khối gồm 3 khối chính:

➤ Khối tiêu dùng toàn cầu (Global Consumer Group):

Hoạt động kinh doanh của khối tiêu dùng toàn cầu bao gồm việc cung cấp các loại sản phẩm dịch vụ tài trợ cho tiêu dùng gồm các dịch vụ về ngân hàng, thẻ tín dụng, cho vay và bảo hiểm, cụ thể như sau:

- Phát hành thẻ (United States Cards)

Với gần 120 triệu tài khoản, CitiGroup chuyên phát hành các loại thẻ với nhiều nhãn hiệu khác nhau tại thị trường Mỹ như: Mastercard, Visacard, thẻ ghi nợ và các nhãn hiệu khác.

- Mạng lưới phân phối bán lẻ ở Mỹ (United States Retail Distribution)

Mạng lưới này bao gồm bốn mảng chính: Citibank, CitiFinancial, Primerica Financial Services và Citibank Direct, trong đó:

- Citibank: chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng cho các khách hàng có quy mô hoạt động kinh doanh nhỏ, cá nhân cũng như các dịch vụ về đầu tư nhỏ thông qua mạng lưới các chi nhánh.
- CitiFinancial: cung cấp phần lớn các sản phẩm và dịch vụ cho vay đến các khách hàng địa phương hiện đang sinh sống và làm việc tại nước Mỹ.
- Primerica Financial Services: cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng thông qua hơn 100 văn phòng đại diện độc lập ở Mỹ, Canada, Puerto Rico, Tây Ban Nha và Anh, phục vụ cho hơn 6 triệu khách hàng qua việc xây dựng và đưa ra các giải pháp về mô hình tài chính an toàn cho các hộ gia đình.
- Citibank Direct: là kênh phân phối mới nhất chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng qua mạng lưới internet.

- Cho vay tiêu dùng tại Mỹ (United States Consumer Lending)

Hoạt động cho vay tiêu dùng tại Mỹ thông qua các kênh phân phối khác nhau được chia làm 02 loại sau đây:

- Cho vay bất động sản (Real Estate Lending): cung cấp các khoản cho vay thế chấp tài sản nhà ở được thực hiện trực tiếp đến khách hàng qua điện thoại,

internet, tổ chức, các chi nhánh của Citibank và các văn phòng đại diện của Primerica, hoặc gián tiếp thông qua các nhân viên môi giới, các công ty cầm cố, đó là CitiMortgage và Myhome Equity trực thuộc Citibank.

- Cho vay đối với sinh viên (Student Loans): cung cấp các sản phẩm cho vay cho đối tượng là sinh viên để tài trợ cho việc học tập thông qua các văn phòng đặt tại các trường học.
- Hệ thống tự động (Auto): cung cấp các dịch vụ tài chính tự động và internet
- Nhóm hoạt động kinh doanh thương mại (Commercial Business Group)

Chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho thuê, các sản phẩm và dịch vụ về ngân hàng và bất động sản đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành công nghiệp sản xuất.
- Thẻ quốc tế (International Cards)

Chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thẻ cho hơn 20,9 triệu tài khoản ở 42 quốc gia ngoài nước Mỹ.
- Tài trợ tiêu dùng quốc tế (International Consumer Finance)

Hoạt động tài trợ cho chi tiêu và dịch vụ cho vay địa phương ở 20 quốc gia ngoài phạm vi nước Mỹ qua một số các thương hiệu vòng quanh thế giới như CitiFinancial Canada.
- Ngân hàng bán lẻ quốc tế (International Retail Banking)

Chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính hàng đầu đến 40 quốc gia trên thế giới để phục vụ các nhu cầu của khách hàng địa phương qua thương hiệu Banamex.
- Tài trợ phụ của Citi (Citi Microfinance)

Hoạt động tài trợ này cung cấp việc tài trợ vốn trực tiếp đến các thị trường vốn địa phương, cho thuê, cho vay các thẻ thông qua đối tác MFI, các hàng rào về tỷ giá hối đoái và lãi suất, hoạt động chuyển tiền và bảo hiểm.
- Dịch vụ dành cho phụ nữ (Women & Co)

Đặc biệt phục vụ cho phụ nữ, mang đến cho chị em phụ nữ các sản phẩm và dịch vụ tiết kiệm đặc biệt phù hợp với các nhu cầu của chị em

➤ Khối dịch vụ ngân hàng đầu tư và cho vay doanh nghiệp (Institutional Clients Group)

Hoạt động của khối này cung cấp việc quản lý tiền mặt, kho bạc, đầu tư kinh doanh, giám hộ, thanh toán, ký quỹ, đầu tư vào các dự án, bất động sản, tư vấn tài chính và đưa ra các giải pháp nhằm cung cấp nguồn vốn rộng rãi nhất vào hơn 100 quốc gia trên thế giới, chủ yếu là các tổ chức cần vốn, các công ty, chính phủ các nước. Mục tiêu của Citi là sử dụng nguồn vốn của mình một cách linh hoạt và có hiệu quả nhất, đa dạng hóa nguồn vốn kinh doanh và duy trì một cách tập trung, thường xuyên để phục vụ tốt các khách hàng của mình, cụ thể:

- Bộ phận ngân hàng và tiếp thị

Citi luôn chuyên tâm sự am hiểu và các cơ hội thuận lợi đến các khách hàng của mình ở 100 quốc gia trên thế giới như cung cấp, tư vấn và đưa ra các giải pháp về việc sử dụng nguồn vốn đầu tư, các giải pháp quản lý tiền mặt cho các tổ chức, chính phủ các nước, các nhà đầu tư, doanh nghiệp trong và ngoài nước để thực hiện các mục tiêu chiến lược của họ, được chia thành 03 kênh chính như:

- Ngân hàng toàn cầu (Global Banking): chuyên tâm sự am hiểu, các giải pháp về vốn hàng đầu cho các tổ chức tài chính lớn, chính phủ các quốc gia về các dịch vụ tư vấn tài chính, cơ cấu nguồn vốn hợp lý, cho vay, công cụ phái sinh, phân bổ tài sản và nợ, quản lý tiền mặt, các biến động về tỷ giá hối đoái và lãi suất.
- Thị trường vốn toàn cầu (Global Capital Markets): giúp khách hàng tổ chức và các nhà đầu tư nhỏ lẻ nhận biết khả năng tài chính, việc phân bổ doanh thu, nợ, giá trị tài sản bao gồm trái phiếu công ty, trái phiếu chính phủ, các hợp đồng kỳ hạn,... và cung cấp nguồn vốn trong các ngành công nghiệp sản xuất thông qua mạng lưới môi giới bán lẻ lớn thứ hai tại Mỹ.
- Dịch vụ trong giao dịch (Transaction Services): cung cấp các dịch vụ trong các giao dịch như quản lý tiền mặt, kho bạc, đầu tư thương mại, giám hộ, chi trả, nộp tiền, dịch vụ đại lý ủy thác, ngân quỹ đến các tổ chức vốn, công ty,

chính phủ có tài sản đảm bảo, báo cáo tài chính rõ ràng và hoạt động kinh doanh ở nhiều quốc gia.

- Bộ phận đầu tư khác (Citi Alternative Investments)

Hoạt động đầu tư vào các dự án bao gồm các quỹ đầu tư, cơ cấu tín dụng, tài sản cá nhân, bất động sản, phân bổ khác và các cơ hội đầu tư đặc biệt.

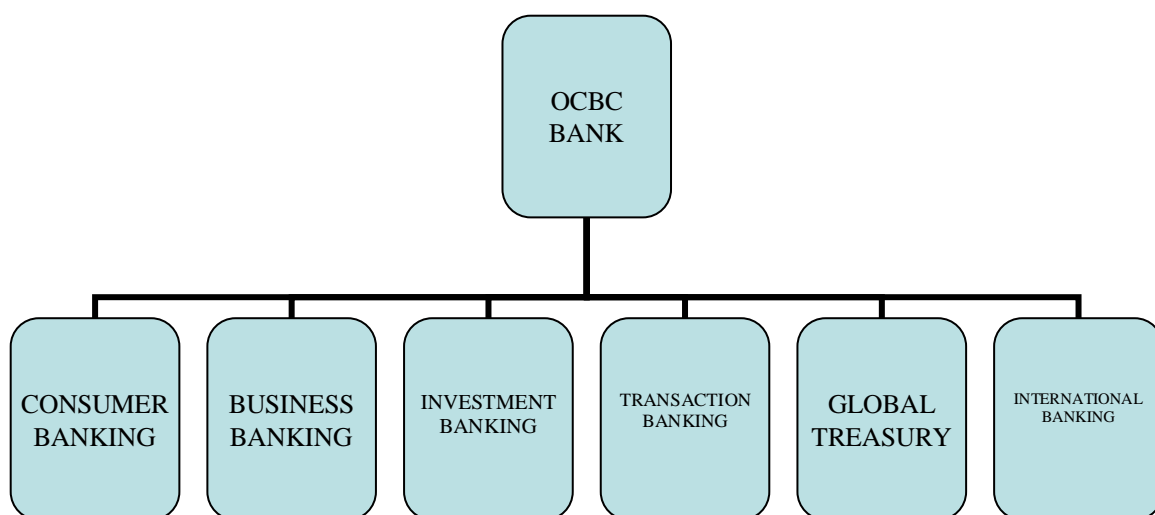
- Khối quản lý tài sản toàn cầu

Hoạt động của khối là cung cấp các dịch vụ tư vấn về quản lý tài sản, quản lý tiền mặt, quản lý các danh mục đầu tư, giải pháp về vốn, chiến lược kinh doanh, bất động sản, giáo dục cho các khách hàng cá nhân, công ty, các quỹ đầu tư ở các quốc gia trên thế giới. Ngoài ra, Citi cũng là đơn vị nghiên cứu phân tích vĩ mô và định lượng về tài chính cho thị trường toàn cầu, thông qua ba thương hiệu sau đây:

- Citi Private Bank: Là một trong những ngân hàng tư nhân lớn nhất trên thế giới cung cấp hàng loạt sản phẩm ngân hàng, dịch vụ tư vấn tin cậy, các giải pháp về vốn, chiến lược đầu tư hiệu quả cũng như tính thanh toán tiền mặt trong nền kinh tế toàn cầu thông qua 470 các ngân hàng trực thuộc và đội ngũ chuyên gia ở hơn 30 quốc gia.
- Smith Barney: Là đơn vị quản lý tài sản tư nhân của Citi, chuyên cung cấp các kế hoạch đầu tư và dịch vụ tư vấn thích hợp trong việc quản lý nguồn vốn, danh mục đầu tư, trong lĩnh vực giáo dục, hưu bổng, nhà đất đến các tổ chức, cá nhân kinh doanh, chính phủ, các quỹ đầu tư.
- Citi Investment Research: Là đơn vị nghiên cứu chi tiết sự phân tích vĩ mô và định lượng về xu hướng tài chính ở các địa phương và thị trường tài chính toàn cầu với đội ngũ 390 chuyên gia phân tích tài chính ở 22 quốc gia trên thế giới.

1.7.2. Tập đoàn OCBC

OCBC là một trong những tập đoàn tài chính hàng đầu trên thị trường Singapore và Malaysia hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, trong đó OCBC Bank là công ty mẹ, có tổng tài sản vào tháng 10/2009 khoảng 188 tỷ đô la Singapore (130 tỷ đô la Mỹ), trên 490 chi nhánh và văn phòng đại diện tại 15 quốc gia và vùng lãnh thổ: Singapore, Malaysia, Indonesia, Trung Quốc, Hồng Kông, Brunei, Nhật Bản, Australia, Anh và Mỹ. OCBC Bank cũng là một trong những tổ chức tài chính lớn nhất ở Singapore cung cấp dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm, cho vay tư nhân và hộ gia đình, tín thác, cho vay các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Công ty con của OCBC Bank là Great Eastern Holdings cũng là tập đoàn bảo hiểm lớn nhất ở Singapore và Malaysia về tổng tài sản cũng như thị phần, riêng OCBC Bank nắm khoảng 80% cổ phần của Great Eastern Holdings. Trong lĩnh vực quản lý tài sản, Lion Capital Management là một trong những công ty quản lý tài sản lớn nhất Đông Nam Á. OCBC Bank cung cấp hàng loạt dịch vụ ngân hàng mới và các công cụ tài chính liên quan tới cho vay tiêu dùng, cho vay doanh nghiệp, ngân hàng đầu tư, tài chính toàn cầu và quản lý đầu tư, môi giới và kinh doanh chứng khoán, quản lý khách sạn, kinh doanh bất động sản,... [13]



Mô hình 1.5: Mô hình hoạt động của OCBC Bank

- ❖ Các hoạt động kinh doanh của OCBC Bank cụ thể như sau:
 - Khối ngân hàng tiêu dùng (Consumer Banking)

OCBC cung cấp hàng loạt các sản phẩm và dịch vụ trong lĩnh vực tiêu dùng để đáp ứng các nhu cầu khác nhau cho hơn nửa triệu khách hàng tại Singapore và Malaysia, với chi phí hợp lý và chất lượng tín dụng tốt nhất trong giao dịch tài chính, nộp tiền mặt, cho vay mua nhà, mua xe, thẻ tín dụng, cho vay đầu tư BĐS,...

➤ Khối ngân hàng kinh doanh (Business Banking)

OCBC cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng truyền thống như cho vay, dịch vụ quản lý tiền mặt,... đến đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, công ty có quy mô lớn, chính phủ, các tổ chức, công ty bất động sản chủ yếu tại thị trường Singapore và Malaysia.

➤ Khối ngân hàng đầu tư (Investment Banking)

Bộ phận này bao gồm thị trường về vốn (Capital Markets), tài trợ cho tổ chức (Corporate Finance), và tổ chức vốn Mezzanine (Capital Mezzanine) luôn phối hợp chặt chẽ với khối ngân hàng trong lĩnh vực kinh doanh để phát triển, mang đến các sản phẩm và dịch vụ tiện ích đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

➤ Khối ngân hàng giao dịch (Transaction Banking)

Chuyên cung cấp các dịch vụ liên quan đến quản lý tiền mặt, đầu tư thương mại, ủy thác, dịch vụ thu chi hộ đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các tổ chức lớn, cơ quan tài chính, chính phủ tại Singapore và Malaysia, thông qua hệ thống chuyển tiền điện tử tiên tiến nhất cùng với đội ngũ chuyên gia giỏi để mang đến cho khách hàng các giải pháp trong thanh toán một cách nhanh chóng, dễ dàng và chính xác.

➤ Khối tài chính toàn cầu (Global Treasury)

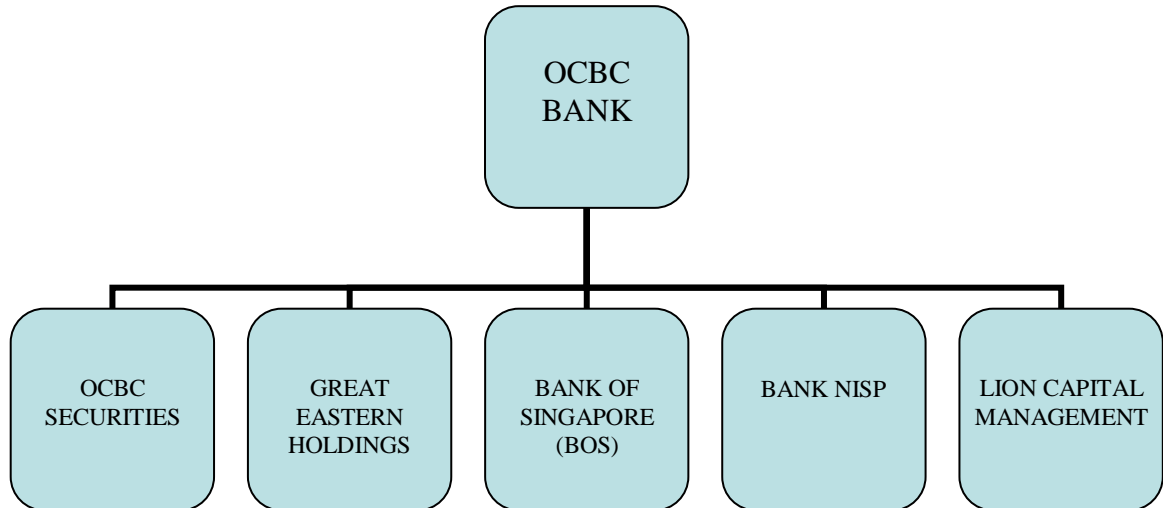
Khối này phối hợp với khối Business Banking và Consumer Banking để cấu trúc lại sản phẩm và đưa ra các giải pháp về tài chính cho các khách hàng mà có nhu cầu đầu tư và quảng bá thương hiệu của họ, ngoài ra, bộ phận này là kênh huy động được lượng tiền trong thương mại như thu đổi ngoại tệ, thu nhập cố định từ chứng khoán, và thị trường công cụ phái sinh.

➤ Khối ngân hàng quốc tế (International Banking)

Ngoài thị trường Singapore và Malaysia, OCBC còn có một mạng lưới quốc tế với hơn 25 chi nhánh nước ngoài và văn phòng đại diện tại 13 quốc gia trên thế

giới, nhằm phục vụ chủ yếu cho các cơ quan và tổ chức nước ngoài cũng như các khách hàng ở Singapore và Malaysia.

❖ Các công ty con của OCBC Bank gồm có:



Mô hình 1.6: Mô hình công ty mẹ - công ty con của OCBC Group

- OCBC Securities: là một trong số các công ty vốn và công ty kinh doanh các hợp đồng giao sau hàng đầu tại Singapore, ngoài ra đây còn là một trong những thành viên của Sở Giao dịch chứng khoán của Singapore. Công ty chứng khoán OCBC mang đến nhiều cơ hội đầu tư cho các khách hàng qua các sản phẩm và dịch vụ môi giới chứng khoán ở các thị trường vốn và thị trường phái sinh.
- Great Eastern Holdings: Là công ty bảo hiểm nhân thọ có giá trị tài sản lớn nhất Singapore và Malaysia, khoảng 45 tỷ đô la Singapore và sở hữu 3,8 triệu hợp đồng bảo hiểm thông qua các kênh phân phối tại thị trường Singapore, Malaysia, Indonesia, China. [12]
- Bank of Singapore Limited (BOS): được thành lập vào năm 1954, BOS là một kiểu mô hình ngân hàng mới đó là ngân hàng điện tử trực tuyến. BOS mang đến cho khách hàng các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng với chi phí hợp lý và chất lượng cao thông qua mạng lưới internet hoạt động 24 giờ/7 ngày.
- Bank NISP: thành lập năm 1941 tại Bandung, Tây Java (OCBC Bank sở hữu 74,73% cổ phần), ngân hàng NISP là ngân hàng hoạt động lâu đời tại Indonesia. Quý 3/2009, với tổng giá trị tài sản 32,6 triệu Rp tương đương khoảng 2,96 triệu

đô la Mỹ, Bank NISP là ngân hàng nằm trong top 5 ngân hàng lớn nhất tại Indonesia, với mạng lưới 381 chi nhánh, văn phòng và 22.000 máy rút tiền tự động (ATMs) phục vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như thị trường tiêu dùng tại Indonesia. Năm 2005 và 2009, Bank NISP được tạp chí Tài chính Châu Á bình chọn là ngân hàng thương mại tốt nhất Châu Á. [14]

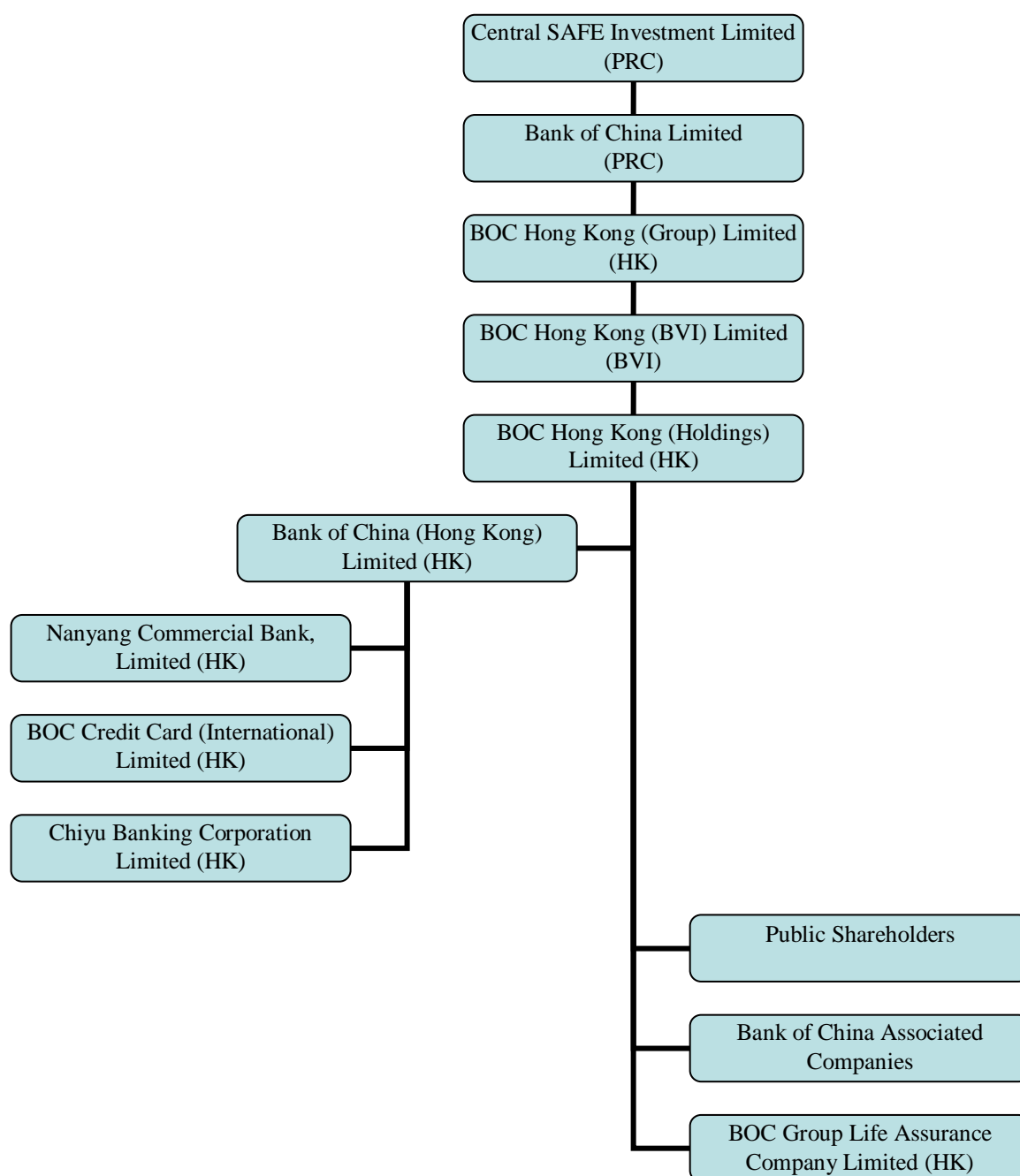
- Lion Capital Management Ltd: là một trong những công ty quản lý tài sản lớn nhất Đông Nam Á, với tổng giá trị tài sản hơn 34 tỷ đô la Singapore, chuyên cung cấp nguồn vốn vào các hoạt động đầu tư kinh doanh cho các tổ chức quốc doanh và hợp doanh, công ty tư nhân, các tổ chức phi lợi nhuận và giáo dục.

1.7.3 Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc (Hong Kông) - BOCHK

Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc (Hong Kông) thành lập năm 1983, bao gồm 13 ngân hàng tại Trung Quốc, Hong Kông, Macao. Năm 2001, tập đoàn đã thực hiện tái cơ cấu theo hướng sáp nhập nghiệp vụ của 10 trong số 12 ngân hàng cũ của Tập đoàn và đổi tên thành Công ty TNHH Ngân hàng Trung Quốc chi nhánh Hong Kông (Bank of China Hong Kong Ltd - BOCHK), là một trong bốn đơn vị trực thuộc Ngân hàng Trung Quốc (BOC).

Các hoạt động chính là dịch vụ NHTM, ngân hàng đầu tư, bảo hiểm, bất động sản, thẻ tín dụng... thông qua mạng lưới 300 chi nhánh và 400 máy rút tiền tự động (ATMs). BOCHK là một trong ba ngân hàng phát hành giấy bạc tại Hong Kông và hoạt động với tư cách là ngân hàng đứng đầu trong Hiệp hội Ngân hàng tại Hong Kông. Ngoài ra, BOCHK còn có 14 chi nhánh và các chi nhánh trực thuộc tại lục địa của Trung Quốc nhằm đáp ứng các nhu cầu về dịch vụ ngân hàng xuyên lục địa của khách hàng Hong Kông và lục địa.

Sau khi thực hiện tái cơ cấu, BOCHK đã có một số thay đổi lớn như xây dựng cơ chế quản lý công ty, xây dựng cơ chế giám sát rủi ro độc lập, cơ chế truy cứu trách nhiệm toàn diện, thực hiện phương châm “khách hàng là trọng tâm”.



Mô hình 1.7: Mô hình công ty mẹ - công ty con của tập đoàn BOCHK

1.7.4 Bài học kinh nghiệm đối với NHTM Việt Nam

Qua ba mô hình tập đoàn TC - NH trình bày trên sẽ là những bài học quý báu cho Việt Nam trong quá trình xây dựng tập đoàn tài chính từ các NHTM Việt Nam. Từ kinh nghiệm của các tập đoàn trên, có thể rút ra một số bài học như sau:

Thứ nhất, muốn có những tập đoàn TC - NH cần có một môi trường pháp lý phù hợp.

Thứ hai, phải lựa chọn một cấu trúc tổ chức tập đoàn TC - NH theo một trong ba cấu trúc: ngân hàng đa năng, công ty quan hệ mẹ - con và công ty nắm vốn cho phù hợp với thực tế của đất nước và định hướng phát triển của từng ngân hàng.

Thứ ba, các ngân hàng, công ty bảo hiểm cần năng động tìm những hướng đi mới để đa dạng sản phẩm cũng như kênh phân phối của mình thông qua sự kết hợp với nhau. Có như vậy ngân hàng mới có thể đứng vững trước xu thế suy giảm của những dịch vụ ngân hàng truyền thống.

Thứ tư, nên coi hợp nhất và sáp nhập là những hình thức tất yếu trong con đường hình thành những tập đoàn TC - NH.

Thứ năm, các tập đoàn TC - NH cần chú ý đến công tác quản lý rủi ro của tập đoàn, đặc biệt là những rủi ro liên quan đến quản lý và hoạt động. Công tác quản lý các loại rủi ro đối với tập đoàn TC - NH cần được tiến hành một cách thận trọng, vì bản chất rủi ro của tập đoàn TC - NH đã thay đổi so với khi những thực thể tài chính còn tồn tại riêng rẽ.

Thứ sáu, khi đưa tập đoàn TC - NH vào hoạt động, cần phải hình thành những nguyên tắc quản lý mới cho phù hợp. Cần xây dựng giám sát mới với sự hình thành những cơ quan giám sát chặt chẽ thường xuyên.

Thứ bảy, công nghệ thông tin là một yếu tố không thể thiếu trong việc xây dựng tập đoàn TC - NH, bên cạnh đó cần phải nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ công nhân viên.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Thông qua một số lý luận cơ bản về tập đoàn TC - NH, chúng ta phần nào hiểu rõ về mô hình, phương thức hoạt động, đặc điểm... của một tập đoàn TC - NH, và sự cần thiết phải hình thành các tập đoàn TC - NH cũng đang là vấn đề nóng bỏng ở nước ta hiện nay, nó góp phần hoàn thiện hệ thống tài chính - tiền tệ, từ đó có những chính sách kinh tế phù hợp ở từng thời điểm phát triển, tạo động lực thúc đẩy nền kinh tế nước nhà sánh vai với các quốc gia trên thế giới.

Việc đưa ra một số mô hình tập đoàn TC - NH tiêu biểu trên thế giới ở trên, giúp chúng ta hình dung được mô hình cơ bản thực tế của một tập đoàn TC - NH như thế nào, để chúng ta có cách tiếp cận phù hợp trong xây dựng mô hình tập đoàn tài chính ở Việt Nam.

Điểm chung của ba tập đoàn TC - NH trên là hình thành theo phương thức sáp nhập các công ty với nhau và từ đó hoạt động kinh doanh theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Các tập đoàn này đều hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực TC - NH như cho vay tiêu dùng, cho vay doanh nghiệp, dịch vụ về ngân hàng, đầu tư tài chính toàn cầu, tư vấn tài chính, bảo hiểm, môi giới, kinh doanh chứng khoán, kinh doanh bất động sản... và hầu hết đều có chi nhánh nước ngoài, văn phòng đại diện ở các quốc gia trên thế giới. Vì vậy, các tập đoàn tài chính này đều có mục tiêu giống nhau là lợi nhuận và giành được thị phần lớn ở các quốc gia trên thế giới. Tùy thuộc vào chiến lược kinh doanh khác nhau, mà các tập đoàn TC - NH trên có cơ cấu tổ chức, phương thức hoạt động và phạm vi hoạt động khác nhau, phụ thuộc vào tổng giá trị tài sản và tiềm lực của từng tập đoàn.

Nhìn chung việc hình thành các tập đoàn TC - NH đã hình thành nên mạng lưới liên thông tài chính - tiền tệ giữa các nền kinh tế toàn cầu, đem lại sự thuận lợi trong hoạt động giao thương, đầu tư giữa các quốc gia với nhau, giúp chính phủ các nước dự báo được xu hướng biến động tài chính ở các thị trường, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp, hạn chế được rủi ro để bình ổn thị trường tài chính - tiền tệ ở nước mình, góp phần thúc đẩy nền kinh tế nước nhà nói riêng và của các quốc gia trên thế giới nói chung.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG NHTMCP ĐÔNG Á HIỆN NAY

2.1. Mô hình hoạt động và cơ cấu tổ chức

Ngân hàng TMCP Đông Á (DongA Commercial Joint Stock Bank, gọi tắt là DAB) là một trong những ngân hàng có hoạt động tương đối hiệu quả nhiều năm gần đây tại Việt Nam. DAB được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01.07.1992, theo giấy phép thành lập số 0009/NH-GP do Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ký ngày 27.03.1992, giấy phép thành lập công ty số 135/GP-HB của UBND Thành phố Hồ Chí Minh ký ngày 06.04.1992 và giấy đăng ký kinh doanh số 059011 của trọng tài kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh ngày 08.04.1992. Thời gian hoạt động của DAB hiện nay là 99 năm theo quyết định số 192/QĐ-NHNN ngày 26.06.1997 của Thống đốc Ngân hàng nhà nước.

Ngày 01.07.1992, DAB đã chính thức đi vào hoạt động tại trụ sở chính: số 130 Phan Đăng Lưu, quận Phú Nhuận, Thành phố Hồ Chí Minh, với tổng số vốn điều lệ ban đầu là 20 tỷ đồng, hình thành từ 10.000 cổ phiếu với mệnh giá 2.000.000 đồng/cổ phiếu.

Ngân hàng TMCP Đông Á nằm trong nhóm các ngân hàng TMCP mới được thành lập theo tinh thần pháp lệnh 1990. Đặc điểm của DAB là không hình thành trên cơ sở hợp nhất các cơ sở tín dụng mà hình thành từ một ngân hàng thương mại mới với ba cổ đông lớn nhất là: Ban Tài chính Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh, Công ty Vàng bạc đá quý Phú Nhuận (PNJ), Công ty xây dựng và kinh doanh nhà Phú Nhuận.

Ngân hàng TMCP Đông Á là một trong những ngân hàng TMCP được Ngân hàng nhà nước đánh giá hoạt động có hiệu quả trong nhiều năm liền: là Ngân hàng TMCP duy nhất được Deutsche Bank (Đức) trao chứng nhận “Ngân hàng có chất lượng dịch vụ thanh toán xuất sắc năm 2005 của Việt Nam, giải thưởng “Sao vàng đất Việt” năm 2005 và 2008, giải thưởng “Thương hiệu mạnh” 2007, 2008 do Cục

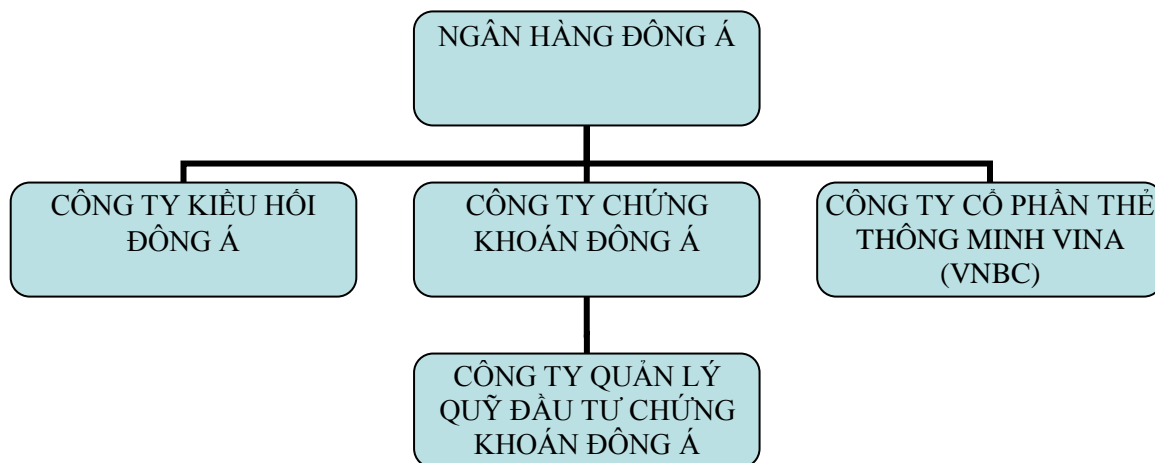
Xúc tiến thương mại, Bộ Công thương trao tặng, Cúp vàng thương hiệu Việt ngành Ngân hàng - tài chính - bảo hiểm do Hội sở hữu trí tuệ Việt Nam trao tặng lần 02, Cúp vàng sản phẩm uy tín chất lượng đối với dịch vụ Thẻ đa năng của Hội sở hữu công nghiệp Việt Nam, bằng khen của Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế về thành tích xuất sắc trong phát triển sản phẩm và thương hiệu tham gia hội nhập kinh tế quốc tế. Đặc biệt, Ngân hàng TMCP Đông Á là ngân hàng duy nhất trong khối ngân hàng thành phố Hồ Chí Minh được đảng bộ thành phố Hồ Chí Minh trao tặng cờ dành cho chi bộ hai lần liên tiếp đạt danh hiệu Chi bộ trong sạch vững mạnh 05 năm liên tục (1994-1998 và 1999-2004), bằng khen của Liên đoàn lao động thành phố Hồ Chí Minh về thành tích xuất sắc trong công tác xây dựng Công đoàn cơ sở vững mạnh 06 năm liền 2000-2006, bằng khen của Liên đoàn lao động thành phố Hồ Chí Minh về thành tích xuất sắc trong công tác tổ chức phong trào thi đua “giỏi việc nước - đảm việc nhà” cùng nhiều bằng khen và danh hiệu khác,...

2.1.1. Mô hình hoạt động

2.1.1.1. Mô hình hoạt động [6]

Qua 18 năm hoạt động, DongA Bank đã khẳng định là một trong những ngân hàng cổ phần phát triển hàng đầu của Việt Nam, đặc biệt là ngân hàng đi đầu trong việc triển khai các dịch vụ ngân hàng hiện đại, đáp ứng nhu cầu thiết thực cho cuộc sống hàng ngày. Ngân hàng đã xây dựng thành công nền tảng phân phối rộng và đa dạng, tạo đà cho việc mở rộng hoạt động ngân hàng bán lẻ và phục vụ doanh nghiệp vừa và nhỏ với các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại, chất lượng cao. Ngoài các sản phẩm và dịch vụ truyền thống, Ngân hàng còn đầu tư vào nhiều lĩnh vực khác như: chứng khoán, quản lý quỹ đầu tư, kinh doanh bất động sản,... thông qua các công ty con. Ngân hàng Đông Á đã tập trung áp dụng phương thức quản trị ngân hàng hiện đại, mở rộng và nâng cấp mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch. Cho đến ngày 31/12/2009, mạng lưới của Ngân hàng Đông Á đã vươn rộng ra nhiều địa bàn và lĩnh vực, bao gồm: 01 sở giao dịch, 34 chi nhánh, 139 phòng giao dịch và trung tâm giao dịch 24h trên toàn quốc, 03 công ty con: công ty chứng khoán Đông Á, công ty kiều hối Đông Á và công ty thẻ thông minh Vina (VNBC)

Ngân hàng Đông Á cùng với các công ty con sẽ tạo thành nhóm công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.



Mô hình 2.1: Mô hình công ty mẹ - công ty con của Ngân hàng Đông Á

Hiện nay, Ngân hàng Đông Á đang triển khai theo mô hình công ty mẹ - công ty con, trong đó, công ty mẹ là Ngân hàng Đông Á, và các công ty con trực thuộc mà Ngân hàng Đông Á đang nắm giữ toàn bộ vốn, bao gồm:

- Công ty kiều hối Đông Á

Vốn điều lệ: 50 tỷ đồng

Dịch vụ nổi bật: chi trả kiều hối tại quầy, tại nhà, chi trả kiều hối thông qua tài khoản thẻ, tài khoản tiết kiệm, tài khoản thanh toán,...

Với chính sách quản lý thông thoáng và hiệu quả của Ngân hàng Nhà Nước, doanh số chuyển tiền kiều hối về Việt Nam ngày càng gia tăng. Nắm bắt xu hướng phát triển của dịch vụ, Ngân hàng Đông Á đã thành lập Công ty Kiều Hối Đông Á vào ngày 01/11/2001, nhằm tạo sự chuyên biệt về dịch vụ cũng như đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Với phương châm: thủ tục đơn giản, chi trả nhanh chóng, dịch vụ đa dạng, dịch vụ chuyển tiền kiều hối của Kiều hối Đông Á đã nhận được sự tín nhiệm cao của quý khách hàng. Nhờ vậy, Kiều Hối Đông Á luôn duy trì vị trí dẫn đầu về doanh số chi trả kiều hối trên toàn quốc. Tổng doanh số chi trả của Công ty kiều hối Đông Á năm 2008 đạt 1,18 tỷ USD; năm 2009 đạt 1 tỷ USD, chiếm 17% thị phần chi trả kiều hối cả nước.

Hiện nay, khách hàng của Công ty kiều hối Đông Á có thể nhận được tiền một cách dễ dàng, nhanh chóng bởi công ty đã triển khai dịch vụ tại 174 điểm trên toàn quốc với lực lượng nhân viên chi trả tận nhà chuyên nghiệp, tận tình đã phủ khắp 64 tỉnh, thành. Hơn nữa, thời gian chi trả được rút ngắn còn 12 tiếng thay vì 24 tiếng như trước đây.

Với định hướng mở rộng mạng lưới toàn cầu, Công ty kiều hối Đông Á đã chính thức hợp tác với MoneyGram, công ty chuyên tiền lớn thứ hai trên thế giới triển khai dịch vụ chi trả tận nhà từ tháng 07/2008. Thông qua sự hợp tác chiến lược này, khách hàng đến với Công ty kiều hối Đông Á đã có thêm một sự lựa chọn an toàn và đáng tin cậy để người thân gửi tiền về Việt Nam từ hơn 150.000 đại lý tại 180 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới.

- Công ty chứng khoán Đông Á (DAS) và Công ty quản lý quỹ đầu tư chứng khoán Đông Á (DAFM)

Vốn điều lệ: 500 tỷ đồng

Dịch vụ nổi bật: cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính doanh nghiệp, môi giới, đầu tư chứng khoán, bảo lãnh phát hành chứng khoán, quản lý quỹ đầu tư, quản lý danh mục đầu tư.

Thành lập quý 3/2004, Công ty chứng khoán Đông Á (DAS) và Công ty quản lý quỹ đầu tư chứng khoán Đông Á (DAFM) được tổ chức hoạt động theo mô hình nhóm công ty nhằm phát huy các thế mạnh của từng công ty riêng biệt, nâng cao hình ảnh, hiệu quả và sức cạnh tranh mà chỉ nhóm công ty mới có thể mang lại.

Trong lĩnh vực tư vấn tài chính, với đội ngũ chuyên gia tư vấn giàu kinh nghiệm, nhóm công ty luôn đi đầu trong lĩnh vực tư vấn cổ phần hóa cũng như thực hiện các nghiệp vụ tư vấn tái cấu trúc doanh nghiệp, chia tách, sát nhập, tư vấn niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh (HOSE) và trung tâm giao dịch chứng khoán Hà Nội (HaSTC) với gần 1000 hợp đồng được ký kết.

Trong lĩnh vực môi giới, DAS đã đạt được thành công trong việc phát triển và mở rộng thị phần, thu hút đông đảo nhiều nhà đầu tư tham gia mở hơn 12.000 tài khoản và giao dịch chứng khoán.

Trong lĩnh vực quản lý tài sản, với ưu thế đội ngũ nhân viên có kiến thức sâu rộng trong nhiều lĩnh vực cùng với công nghệ hiện đại, phong cách phục vụ chuyên nghiệp, DAFM hiện đang quản lý danh mục đầu tư cho hàng trăm khách hàng với số tài sản lên tới gần 1.500 tỷ đồng.

- Công ty cổ phần thẻ thông minh VINA (VNBC)

Công ty VNBC được chính thức thành lập trong năm 2008, có tiền thân là hệ thống chuyển mạch VNBC, đồng thời kết nạp thêm hai thành viên mới là: ngân hàng Đại Á, PIBank (Campuchia) và ký kết hợp tác mở rộng với Ngân hàng dầu khí toàn cầu (GP Bank) nâng tổng số các thành viên kết nối với hệ thống VNBC lên 10 đơn vị, trong đó có 03 ngân hàng nước ngoài của Singapore, Australia và Campuchia. Hiện nay, hệ thống kết nối VNBC của Ngân hàng Đông Á là hệ thống duy nhất tại Việt Nam có các ngân hàng nước ngoài tham gia kết nối. Việc ra đời Công ty cổ phần VNBC nhằm cung cấp giải pháp kết nối, các thiết bị, dịch vụ cho ngành ngân hàng. Công ty VNBC xác định tầm nhìn và sứ mệnh của mình là công ty công nghệ hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ và giải pháp toàn diện cho ngành tài chính ngân hàng và các ngành khác có liên quan bằng công nghệ hiện đại, tối ưu nhất với chất lượng dịch vụ hoàn hảo nhằm thỏa mãn khách hàng ở mức cao nhất.

2.1.1.2. *Nhận xét về mô hình hoạt động*

Ngân hàng TMCP Đông Á đã chuẩn bị cho mình các điều kiện tương đối đầy đủ về các nhánh hoạt động tài chính - tiền tệ mang tính tương trợ lẫn nhau trong hoạt động kinh doanh của mình. Ngoài lĩnh vực kinh doanh chủ chốt là hoạt động ngân hàng, Ngân hàng Đông Á cũng đã tham gia vào các mảng đầu tư tài chính hỗ trợ cho hoạt động ngân hàng như: kinh doanh chứng khoán, cho thuê tài chính, cho thuê văn phòng,... từng bước tiến tới hình thành mô hình tập đoàn TC - NH.

Dựa vào cơ sở lý luận về cấu trúc của tập đoàn TC - NH trên thế giới thì Ngân hàng TMCP Đông Á đang áp dụng theo mô hình ngân hàng đa năng. Đây cũng là mô hình đặc biệt phổ biến ở những tập đoàn tài chính quốc tế châu Âu, Trong mô hình này, Ngân hàng TMCP Đông Á giữ vai trò là công ty mẹ và sẽ nắm

giữ toàn bộ vốn, quyền kiểm soát hoặc cổ phần chi phối của các công ty con trực thuộc, vì thế ưu điểm của mô hình này là có quy mô hoạt động rộng ở nhiều lĩnh vực khác nhau để chiếm lĩnh thị phần gia tăng hiệu quả hoạt động, từ đó tạo ra nhiều lợi nhuận. Tuy nhiên, nhược điểm của mô hình này là đòi hỏi phải có nguồn vốn đủ mạnh để thực hiện việc thành lập thêm các công ty con (công ty bảo hiểm, công ty đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng,...) hay các chi nhánh ở nước ngoài trong tương lai phù hợp theo tiêu chuẩn của một tập đoàn TC - NH có tầm cỡ quốc tế và sẽ gây khó khăn trong việc xác định rủi ro ở từng lĩnh vực. Để bước sang kinh doanh ở lĩnh vực mới nào đó, Ngân hàng TMCP Đông Á cần trang bị cho mình đầy đủ tiềm lực về tài chính, học hỏi kinh nghiệm kinh doanh và quản lý ở các nước khác, đồng thời đưa vào áp dụng các công nghệ hiện đại phù hợp với điều kiện sẵn có hiện tại và thông lệ quốc tế.

2.1.2. Cơ cấu vốn

2.1.2.1. Cơ cấu vốn

Quy mô và cơ cấu vốn điều lệ của Ngân hàng TMCP Đông Á được xác định dựa trên các căn cứ sau:

- Các chỉ tiêu đảm bảo sự tăng trưởng ổn định
- Giá trị doanh nghiệp
- Phương án phát hành cổ phần
- Yêu cầu của việc niêm yết trên thị trường chứng khoán
- Quy mô, cơ cấu tổng tài sản và nguồn vốn của Ngân hàng TMCP Đông Á, vốn đầu tư cho các công ty con hoặc đầu tư cho các hoạt động kinh doanh khác,...

Hiện nay, các cổ đông lớn của Ngân hàng Đông Á bao gồm:

- Ban tài chính Thành ủy TP.HCM: nắm cổ phần chi phối với tỷ lệ 51%
- Công ty CP Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)
- Công ty Xây dựng và Kinh doanh nhà Phú Nhuận
- Tổng Công ty May Việt Tiến
- Tổng Công ty Bia - Rượu - Nước giải khát Sài Gòn (SABECO)

- Công ty Dịch vụ Hàng không Sân bay Tân Sơn Nhất (SASCO)

2.1.2.2. *Mức vốn điều lệ*

Việc xây dựng vốn điều lệ của Ngân hàng TMCP Đông Á được cân nhắc giữa các yếu tố:

- Đảm bảo đạt các tiêu chí vốn tối thiểu theo chuẩn quốc tế (CAR) là 8%
- Đảm bảo mức sinh lời trên vốn (ROE) đủ để hấp dẫn các nhà đầu tư
- Mức vốn cần thiết để đầu tư và mở rộng hoạt động của NHTMCP Đông Á như là tập đoàn TC - NH đa năng

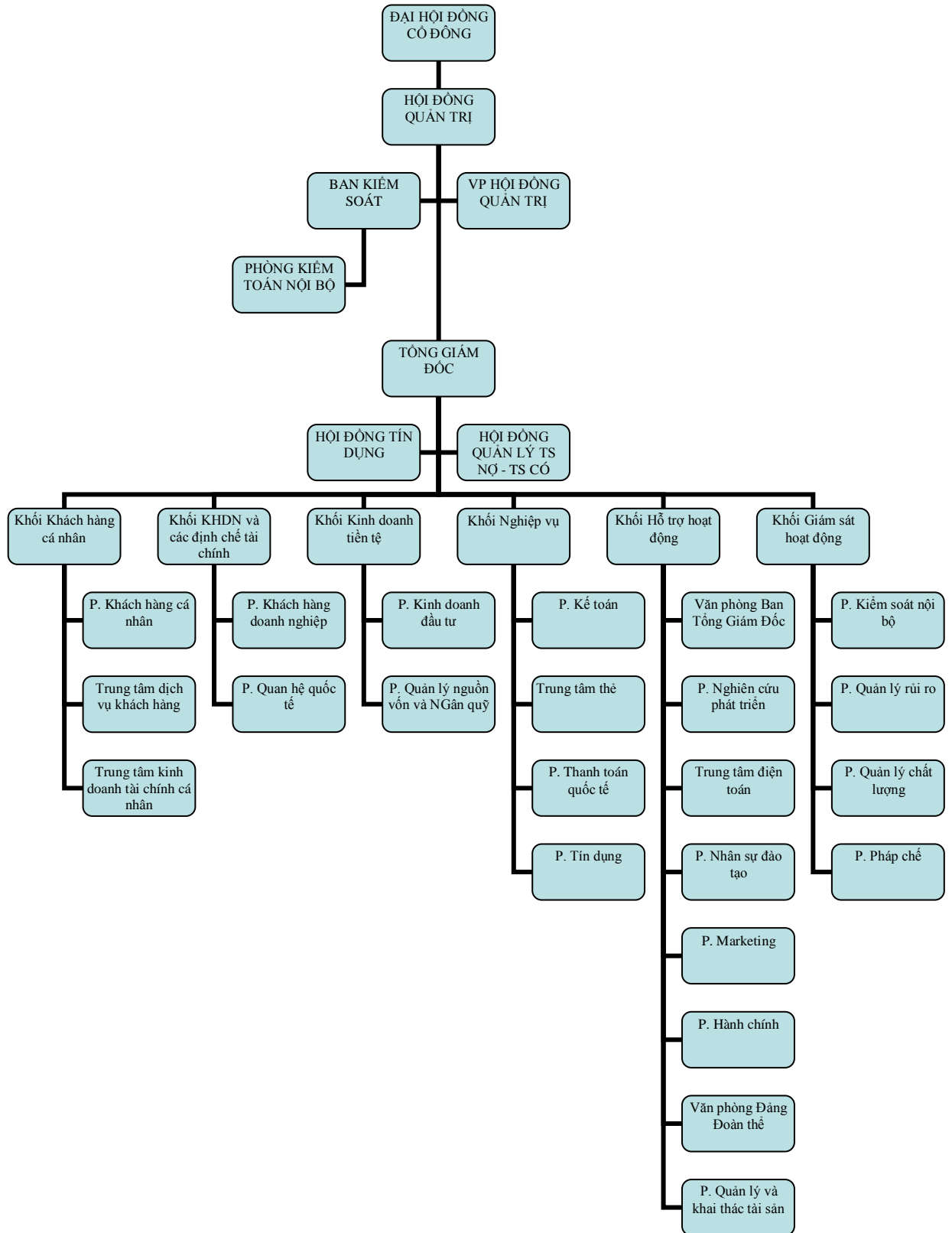
Vì vậy, mức vốn điều lệ xây dựng cho Ngân hàng Đông Á được Đại hội đồng cổ đông thông qua là 6.000 tỷ đồng (năm 2010) để nâng chỉ tiêu vốn tối thiểu theo thông lệ quốc tế.

2.1.2.3. *Nhận xét về cơ cấu vốn*

Cơ cấu vốn hiện tại của Ngân hàng Đông Á xét dưới góc nhìn của các nhà đầu tư thì với cơ cấu tổ chức và nguyên tắc nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối sẽ làm tính cạnh tranh và lợi nhuận kinh doanh trong hoạt động đầu tư của Ngân hàng Đông Á giảm sút do tính tự chủ trong hoạt động kinh doanh không cao. Điều này chưa phù hợp lắm với chức năng của một tập đoàn TC - NH được xây dựng trên cơ sở lợi nhuận kinh doanh là chủ yếu và chiếm lĩnh thị phần trong nước, hạn chế thấp nhất mọi rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

Cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế thì sự cạnh tranh trong lĩnh vực TC - NH sẽ gay gắt hơn một khi Việt Nam thực hiện các cam kết của WTO. Muốn vậy, Ngân hàng Đông Á cần phải từng bước loại bỏ yếu tố nhà nước giữ thị phần chủ đạo một cách phù hợp, thực hiện chính sách linh hoạt trong kinh doanh để thu hút thêm lượng khách hàng đến giao dịch, từ đó làm tăng lợi nhuận, tạo tính hấp dẫn đối với các nhà đầu tư trong và ngoài nước, đồng thời cần hoàn thiện cơ cấu vốn của mình cho phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế, xét về góc độ của một tập đoàn TC - NH quốc tế thì quy mô vốn của Ngân hàng Đông Á hiện nay còn khá khiêm tốn.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức



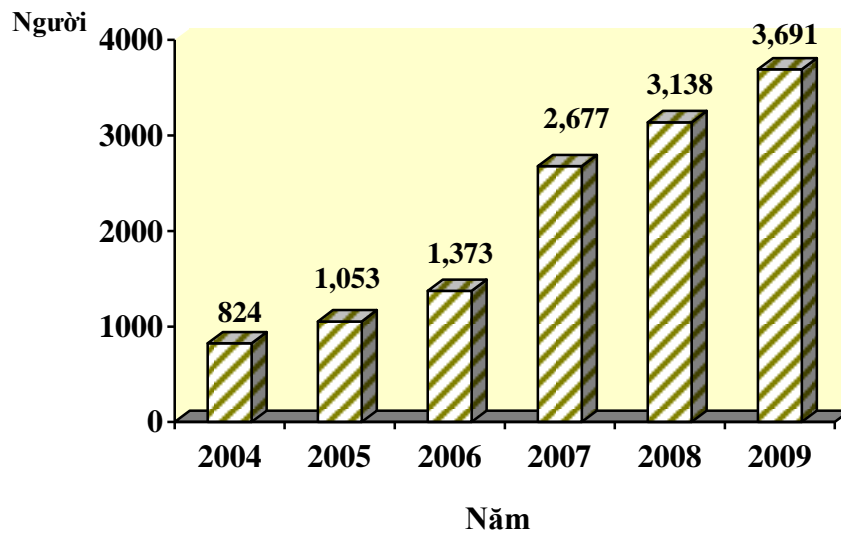
Mô hình 2.2: Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng TMCP Đông Á - DAB

Ngân hàng TMCP Đông Á, hoạt động theo cơ cấu bao gồm: Đại hội cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ủy ban kiểm soát rủi ro, Ban Tổng giám đốc và các khối chức năng. Các khối chức năng bao gồm: Khối khách hàng cá nhân, Khối khách hàng doanh nghiệp và các định chế tài chính, Khối kinh doanh tiền tệ, Khối nghiệp vụ, Khối hỗ trợ hoạt động và Khối giám sát hoạt động, ngoài ra còn có các chi nhánh cấp 1, cấp 2, các phòng giao dịch và trung tâm giao dịch 24h trực thuộc Hội sở chính.

Mạng lưới hoạt động: tính đến thời điểm 31/12/2009, Ngân hàng Đông Á đã có hơn 173 chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc. Mạng lưới hoạt động của Ngân hàng Đông Á đã phủ khắp các khu vực kinh tế trọng điểm. Hoạt động của các chi nhánh đã góp phần quảng bá hình ảnh của Ngân hàng Đông Á, tạo tiền đề cho việc triển khai các dịch vụ ngân hàng bán lẻ rộng khắp các tỉnh, thành phố lớn trên cả nước.

2.1.4. Nguồn nhân lực

Tổng số cán bộ công nhân viên của ngân hàng Đông Á và các công ty con vào ngày 31/12/2009 là 3.691 người, tăng 553 người so với năm 2008. [5]



Biểu đồ 2.1. Số lượng cán bộ nhân viên của Ngân hàng Đông Á qua các năm
(Nguồn: Ngân hàng Đông Á - báo cáo thường niên năm 2009)

Xét về mặt cơ cấu nhân sự hiện tại của Ngân hàng TMCP Đông Á so với yêu cầu xây dựng và phát triển thành một tập đoàn TC - NH còn khá khiêm tốn. Trình độ nhân sự còn chưa đồng đều, chất lượng chuyên môn nghiệp vụ chưa cao, tỷ trọng đội ngũ nhân viên trẻ tuổi còn thấp hơn so với các NHTMCP khác, chưa khai thác được hết chất xám của nhân viên, phần lớn do sự bố trí nhân sự trong các phòng ban chưa phù hợp với năng lực của từng người.

Vì vậy, trong thời gian tới, Ngân hàng Đông Á phải chú trọng hơn trong vấn đề đào tạo nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng để đáp ứng những yêu cầu về nhân sự của ngân hàng trong việc tiến tới thành lập một tập đoàn TC - NH đa năng. Ngân hàng Đông Á nên xem xét việc tuyển dụng các cán bộ có trình độ đại học và trên đại học chuyên ngành, có trình độ ngoại ngữ tốt để chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập sắp tới, đồng thời chú trọng đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ cho cán bộ, cử cán bộ tham gia học tập, tham quan khảo sát trong và ngoài nước.

2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh

2.2.1. Ngành nghề, phạm vi và hoạt động kinh doanh [6]

2.2.1.1. Huy động vốn

Bao gồm nhận tiền gửi, phát hành chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu, kỳ phiếu và các giấy tờ có giá khác để huy động vốn, vay vốn của các TCTD trong và ngoài nước và các hình thức huy động vốn khác theo quy định của NHNN

2.2.1.2. Hoạt động tín dụng

Bao gồm cấp tín dụng dưới hình thức cho vay, chiết khấu thương phiếu và các giấy tờ có giá khác, bảo lãnh ngân hàng, cho thuê tài chính, và các hình thức khác theo quy định của NHNN.

2.2.1.3. Hoạt động thanh toán

Bao gồm mở tài khoản, cung ứng các phương tiện thanh toán trong nước và ngoài nước, thực hiện dịch vụ thanh toán trong nước và quốc tế, thực hiện dịch vụ thu chi hộ, thu và phát tiền mặt, ngân phiếu thanh toán cho khách hàng.

2.2.1.4. *Phát triển thẻ*

Bao gồm cung cấp các sản phẩm thẻ ghi nợ nội địa, thẻ tín dụng và các tiện ích đi kèm: rút tiền, gửi tiền, chuyển khoản, thấu chi, thanh toán hóa đơn, thanh toán trực tuyến, thu đổi ngoại tệ,...

2.2.1.5. *Các hoạt động khác*

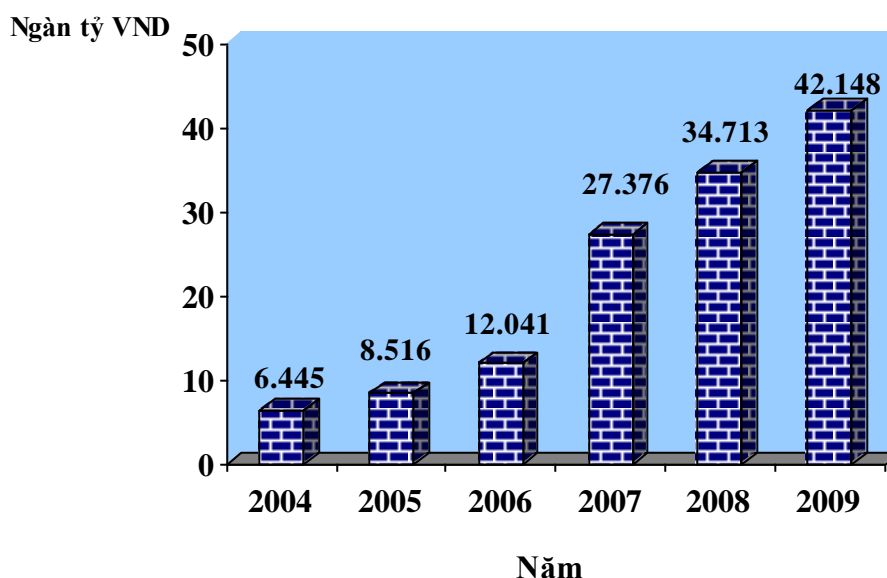
Bao gồm hoạt động góp vốn, mua cổ phần, tham gia thị trường tiền tệ, thực hiện mua bán các giấy tờ có giá bằng ngoại tệ và VND, kinh doanh ngoại hối, nghiệp vụ ủy thác và đại lý, dịch vụ bảo hiểm, kinh doanh các nghiệp vụ chứng khoán thông qua công ty trực thuộc, cung ứng dịch vụ tư vấn tài chính tiền tệ,...

2.2.2. **Kết quả hoạt động kinh doanh**

2.2.2.1. *Một số nét chính về kết quả kinh doanh 2009[5]*

- Tổng tài sản:

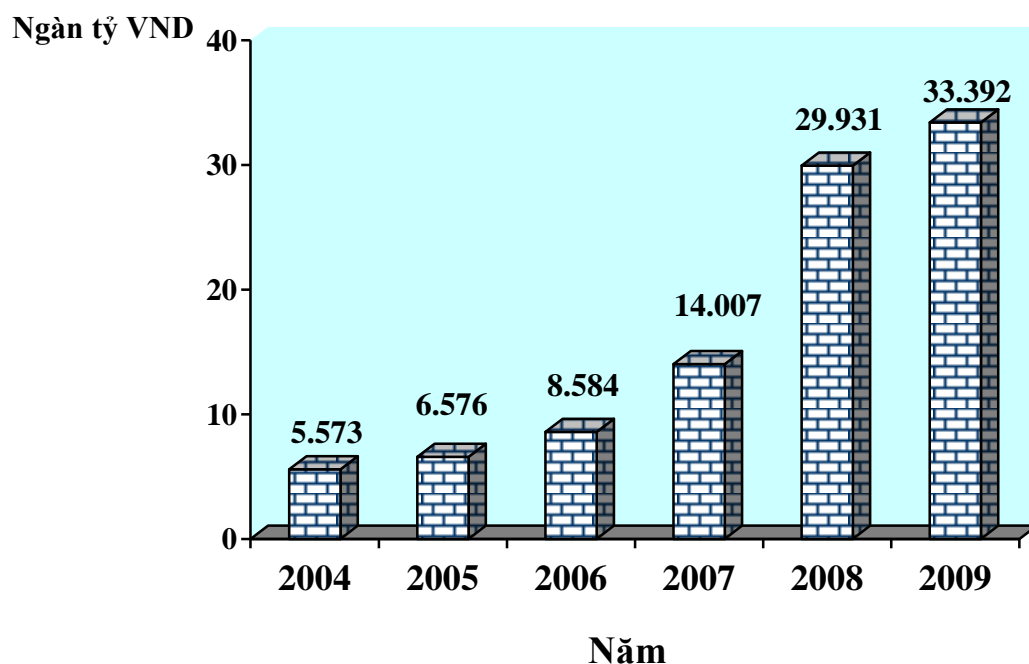
Tính đến 31/12/2009 đạt 42.148 tỷ đồng (tương đương 2,34 tỷ USD), tăng 22% so với thời điểm 31/12/2008, tổng dư nợ đạt 34.687 tỷ đồng (tương đương 1,93 tỷ USD), vốn chủ sở hữu đạt 3.400 tỷ đồng (tương đương 0,19 tỷ USD), đáp ứng tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8% theo tiêu chuẩn quốc tế.



Biểu đồ 2.2: Tổng tài sản của Ngân hàng Đông Á qua các năm
(Nguồn: Ngân hàng Đông Á - báo cáo thường niên năm 2009)

- Tổng nguồn vốn:

Kết thúc năm tài chính 2009, tổng nguồn vốn huy động của Ngân hàng Đông Á đạt 33.392 tỷ đồng, tăng 21,2% so với năm 2008.



Biểu đồ 2.3 Tổng nguồn vốn huy động của Ngân hàng Đông Á qua các năm
(Nguồn: Ngân hàng Đông Á - báo cáo thường niên năm 2009)

Tình hình huy động vốn: từ cuối năm 2008 đến nay, thị trường tiền tệ có nhiều biến động về lãi suất trong nước và trên thị trường quốc tế, tình hình lạm phát, cạnh tranh về huy động vốn giữa các TCTD trong nước (theo chính sách thắt chặt tiền tệ của NHNN), gây ảnh hưởng đến công tác huy động vốn của các NHTM nói chung và Ngân hàng Đông Á nói riêng. Trước các biến động về tình hình huy động vốn trên thị trường, Ngân hàng Đông Á đã chủ động áp dụng chính sách lãi suất linh hoạt trên cơ sở cung - cầu vốn thị trường, tích cực cải thiện chênh lệch lãi suất cho vay - lãi suất huy động và chênh lệch lãi suất giữa các chi nhánh, cải thiện quản trị thanh toán dựa trên hệ thống thông số an toàn và phát triển nhiều công cụ huy động vốn mới (chứng chỉ tiền gửi, lãi suất bậc thang, tiết kiệm dự thưởng, tiết kiệm bảo an,...). Tuy nhiên, vốn huy động của ngân hàng còn phụ thuộc nhiều vào

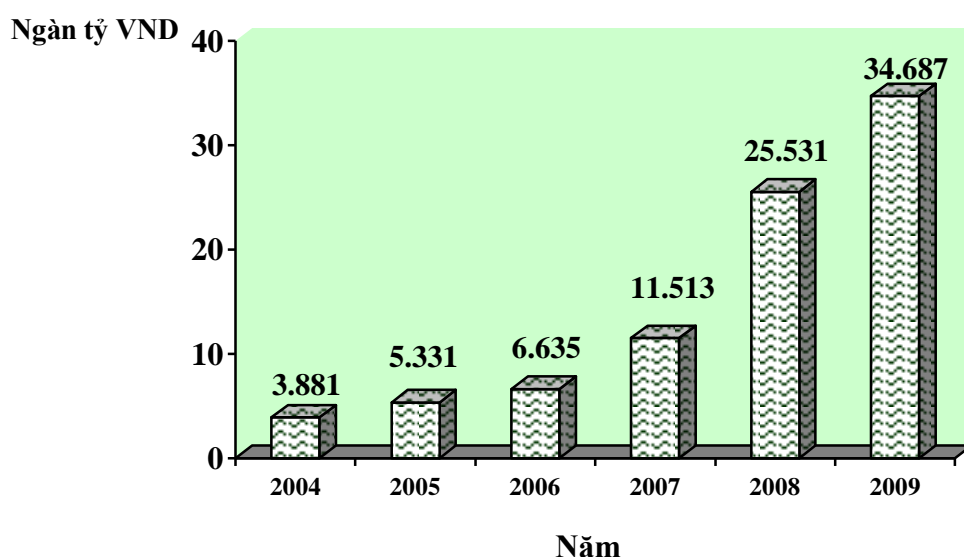
một số khách hàng lớn, dẫn đến sự biến động nhỏ từ nhóm khách hàng này cũng có thể dẫn đến những khó khăn trong thanh khoản.

- Hoạt động tín dụng:

Tổng dư nợ cho vay đạt 34.687 tỷ đồng, tăng 36% so với cuối năm 2008. Tình hình nợ quá hạn được kiểm soát chặt chẽ nên tỷ lệ nợ quá hạn chỉ chiếm 2,29% tổng dư nợ tại thời điểm 31/12/2009. Trong năm 2009, Ngân hàng Đông Á đã đa dạng hóa các sản phẩm tín dụng nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của mọi đối tượng khách hàng khác nhau.

Đối với khách hàng cá nhân: Ngân hàng Đông Á có rất nhiều sản phẩm cho vay phục vụ nhu cầu tiêu dùng như mua nhà, mua hàng, ô tô, xe máy, laptop, thanh toán học phí, cho vay ứng trước tiền bán chứng khoán, thấu chi tài khoản thẻ,...

Đối với khách hàng doanh nghiệp: Ngân hàng Đông Á có các sản phẩm như: tài trợ vốn lưu động, tài trợ xuất nhập khẩu,.... Ngoài ra, Ngân hàng Đông Á đã và đang tiếp tục hợp tác với các tổ chức tài chính tài trợ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam như: chương trình hợp tác quốc tế Nhật Bản (JBIC), chương trình của WB thông qua quỹ phát triển nông thôn (RDF), chương trình của Ngân hàng phát triển châu Á (ADB) cho vay mua nhà dành cho người có thu nhập thấp.



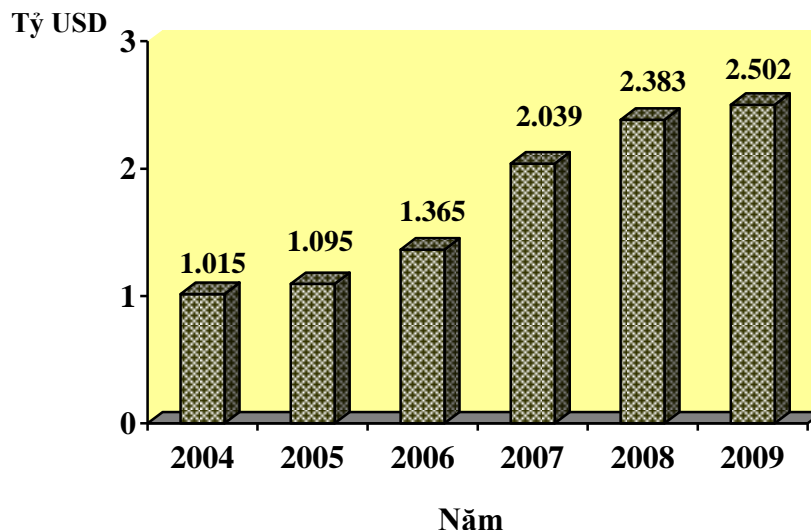
Biểu đồ 2.4: Dư nợ cho vay của Ngân hàng Đông Á qua các năm
(Nguồn: Ngân hàng Đông Á - báo cáo thường niên năm 2009)

- Hoạt động kinh doanh ngoại tệ và vàng

Hoạt động kinh doanh ngoại tệ đáp ứng đủ cho nhu cầu của khách hàng trong thanh toán quốc tế và đáp ứng kịp thời cho chi trả kiều hối. Do hoạt động tín dụng có nhiều khó khăn nên trong năm 2009, Ngân hàng Đông Á đã triển khai mạnh việc kinh doanh vàng và ngoại tệ theo phương thức mua bán kỳ hạn và đã mang lại hiệu quả cao cho ngân hàng. Tổng lãi thuần từ kinh doanh ngoại hối và vàng năm 2009 đạt hơn 200 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 27% tổng thu nhập thuần toàn ngân hàng.

- Hoạt động thanh toán quốc tế

Năm 2009 là một năm thực sự khó khăn với nhiều biến động lớn đối với tình hình kinh tế trong và ngoài nước. Những thay đổi về tỷ giá, lãi suất cùng với ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính trên thế giới đã tác động mạnh mẽ đến hoạt động xuất nhập khẩu của Việt Nam. Tuy nhiên, hoạt động thanh toán quốc tế của Ngân hàng Đông Á năm 2009 vẫn duy trì ở mức cao, đạt doanh số 2,5 tỷ USD, tăng nhẹ so với mức 2,4 tỷ USD năm 2008.



Biểu đồ 2.5: Doanh số thanh toán quốc tế của Ngân hàng Đông Á qua các năm

(Nguồn: Ngân hàng Đông Á - báo cáo thường niên năm 2009)

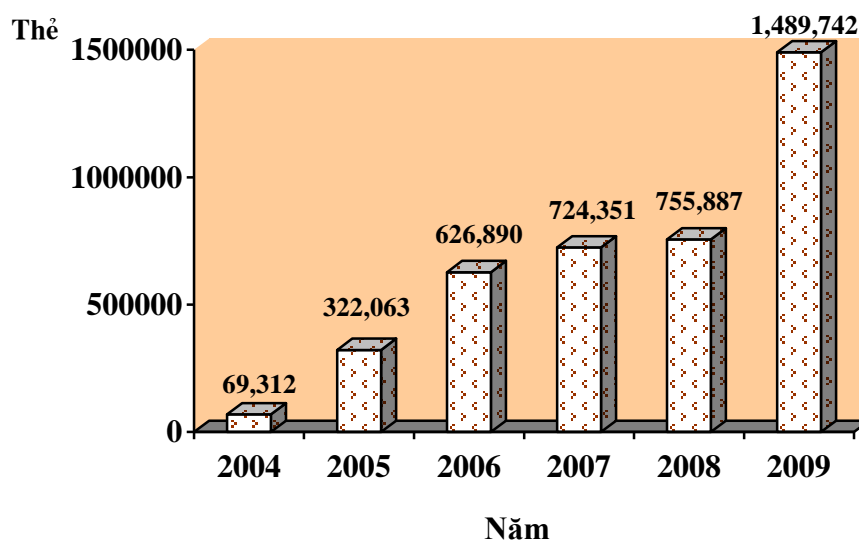
Trong năm 2009, Ngân hàng Đông Á đã lựa chọn và tiếp tục duy trì mối quan hệ với những định chế tài chính lớn, ổn định trên thế giới, mở rộng thêm mối quan hệ với 33 ngân hàng trong nước và nước ngoài. Mạng lưới ngân hàng đại lý

của DAB được mở rộng trên 90 quốc gia và vùng lãnh thổ, giúp cho hoạt động thanh toán quốc tế của khách hàng được thông suốt và nhanh chóng.

- Dịch vụ thẻ

Năm 2009 là một năm Ngân hàng Đông Á có những bước phát triển vượt bậc trong việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ khách hàng cá nhân, trong đó có dịch vụ thẻ, bao gồm: thẻ đa năng (thẻ đa năng Đông Á, thẻ đa năng CK Card, thẻ đa năng hưu trí, thẻ đa năng Richland Hill), thẻ tín dụng quốc tế VISA DongA Bank, thẻ liên kết sinh viên, và các loại thẻ liên kết khác. [11]

Hiện nay, thẻ đa năng Đông Á đang khẳng định vị trí số một về tiện ích sử dụng và giá trị gia tăng trên thị trường thẻ ghi nợ nội địa. Tổng số thẻ đã phát hành trong năm 2009 là 1,5 triệu thẻ, tăng 88% so với năm 2008, nâng tổng số thẻ đã phát hành của Ngân hàng Đông Á đến cuối năm 2009 là 3,9 triệu thẻ, chiếm hơn 30% thị phần thẻ tại Việt Nam.



Biểu đồ 2.6: Số thẻ phát hành của Ngân hàng Đông Á qua các năm

(Nguồn: Ngân hàng Đông Á - báo cáo thường niên năm 2009)

Bên cạnh số lượng thì chất lượng dịch vụ thẻ đa năng Đông Á cũng được quan tâm và không ngừng cải tiến. Ngoài các tiện ích đã phát triển và khẳng định vị trí thẻ đa năng trong thời gian trước, năm 2009, thẻ đa năng Đông Á còn được bổ sung thêm các tiện ích sau:

- Nạp tiền trực tiếp trên ATM và báo có lập tức
- Đổi ngoại tệ trên ATM: USD và EUR
- Kênh giao dịch ngân hàng Đông Á điện tử: chuyển khoản (tối đa 500 triệu đồng/ngày) thanh toán hóa đơn, thanh toán trực tuyến khi mua hàng trên mạng, nạp tiền điện tử,...

2.2.2.2. *Kế hoạch kinh doanh năm 2010*

Mục tiêu của ngân hàng Đông Á năm 2010 sẽ trở thành Ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam và đến năm 2020 sẽ hình thành tập đoàn tài chính tốt nhất.

Trong năm 2010, Ngân hàng Đông Á xác định nhiệm vụ trọng tâm và dự kiến các chỉ tiêu kế hoạch như sau:

- **Nhiệm vụ trọng tâm:**
 - Tăng cường huy động vốn và tăng tổng tài sản
 - Kiện toàn hệ thống giám sát, kiểm tra kiểm soát nội bộ
 - Tăng thêm một triệu khách hàng mới
- **Chỉ tiêu hoạt động kinh doanh:**
 - Lợi nhuận trước thuế: 1.100 tỷ đồng, tăng 41% so với năm 2009
 - Tổng tài sản cuối năm đạt 60.000 tỷ đồng, tăng 42% so với năm 2009
 - Tổng số dư huy động vốn cuối năm đạt 50.500 tỷ đồng, tăng 37% so với năm 2009
 - Tổng dư nợ tín dụng cuối năm đạt 38.400 tỷ đồng, tăng 11% so với năm 2009
 - Tổng trị giá phát sinh thanh toán xuất nhập khẩu trong năm 2010 là 2,6 tỷ USD, tăng 3% so với năm 2009
 - Phân đầu phát hành thêm 01 triệu thẻ trong năm 2010
 - Doanh số chi trả kiều đạt 1 tỷ USD, tương đương năm 2009

2.3. Quá trình xây dựng mô hình tập đoàn tài chính tại NHTMCP Đông Á hiện nay

2.3.1. Nhu cầu hình thành tập đoàn tài chính tại NHTMCP Đông Á

Nhu cầu hình thành tập đoàn TC - NH Đông Á được hình thành và phát triển từ nhiều nguyên nhân, tựu chung lại một số nguyên nhân chính sau:

- Gia tăng lợi nhuận, giảm áp lực cạnh tranh

Một trong những nguyên nhân chủ yếu của nhu cầu hình thành tập đoàn TC - NH Đông Á là nỗ lực tìm kiếm nguồn thu nhập mới. Để đối phó với việc suy giảm lợi nhuận từ những dịch vụ ngân hàng truyền thống, ngân hàng Đông Á cần năng động hơn trong việc liên kết các dịch vụ với các nhà cung cấp dịch vụ tài chính và phi tài chính khác.

Hơn nữa, sự phát triển của công nghệ thông tin đã đem lại các dịch vụ tài chính đa dạng với chi phí thấp, thúc đẩy nhiều công ty hoạt động trong lĩnh vực phi tài chính như: viễn thông, dầu khí, vận tải, xây dựng,... tham gia vào thị trường dịch vụ tài chính. Khi đó, cạnh tranh về dịch vụ tài chính không chỉ tồn tại giữa các nhà cung cấp dịch vụ ngân hàng truyền thống, các công ty chứng khoán, các công ty bảo hiểm mà còn tồn tại giữa các nhà cung cấp dịch vụ tài chính với các công ty phi tài chính. Sự gia tăng về số lượng đối thủ cạnh tranh trên thị trường cũng là một nhân tố đòi hỏi ngân hàng Đông Á phải cải thiện hoạt động quản lý của mình.

- Phát triển chiến lược quảng bá thương hiệu

Sau một thời gian tương đối dài tham gia vào thị trường tài chính, thương hiệu DongA Bank phần nào đã chiếm được niềm tin của khách hàng. Nói cách khác, thương hiệu DongA Bank đã dành được lợi thế cạnh tranh.

Phát triển thành tập đoàn TC - NH đa ngành, DongA Bank có thể sử dụng lợi thế cạnh tranh sẵn có về uy tín thương hiệu đối với các sản phẩm tài chính của mình trên thị trường các dịch vụ tài chính và phi tài chính khác. Khi đó, tên và logo DongA Bank sẽ đóng vai trò chủ chốt như là tên của toàn bộ tập đoàn để quảng bá lợi thế cạnh tranh về thương hiệu. Đây cũng là một trong những mục tiêu quan trọng của DongA Bank.

Không chỉ vậy, chiến lược về thương hiệu cũng có hiệu quả trên thị trường bán lẻ, thị trường mục tiêu của DongA Bank trong thời gian tới. Một phần của chiến lược này là do khách hàng chính của thị trường bán lẻ và cá nhân, những người bị tác động trực tiếp của lợi thế cạnh tranh về thương hiệu, nhưng một phần cũng là do hiệu quả của sự phối hợp trong kinh doanh thông qua hàng loạt dịch vụ toàn diện, đầy đủ.

- Tạo dựng các lợi thế kinh tế

Ngày nay, các tập đoàn TC - NH đua nhau ra đời, cái sau lớn hơn cái trước và dường như xu hướng này không thể đảo ngược mà còn tiếp tục trong nhiều năm tới. Ngân hàng Đông Á cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Hình thành tập đoàn TC - NH là hình thức tốt nhất để ngân hàng Đông Á giành được những lợi thế cạnh tranh trong nước, khu vực và toàn cầu thông qua: lợi thế kinh tế về quy mô (economies of scale) và lợi thế kinh tế về cơ hội (economies of scope).

Lợi thế kinh tế về quy mô: điều cần thiết đối với một tập đoàn TC - NH là có vốn sở hữu lớn, thậm chí rất lớn. Phải có được điều này vì một mặt khẳng định uy tín, vị thế của tập đoàn TC - NH đó, tiêu chí rất quan trọng đối với tập đoàn tài chính, song quan trọng hơn là phát huy được lợi thế kinh tế nhờ quy mô do nội dung cốt lõi của các sản phẩm ngân hàng là tiền hoặc tương đương tiền (các giấy tờ có giá). Thêm vào đó, các sản phẩm mới của ngân hàng không khó bắt chước dù việc nghiên cứu để tạo ra nó không dễ dàng. Chính vì thế, các ngân hàng phải có quy mô lớn, tiềm lực tài chính mạnh để nhanh chóng triển khai các sản phẩm truyền thống cũng như hiện đại nhằm chiếm lĩnh thị trường, mở rộng thị phần của mình, nâng cao lợi nhuận.

Lợi thế kinh tế về cơ hội: dưới cùng một chủ sở hữu và bộ máy quản lý chung, các hoạt động kinh doanh có thể được điều tiết tốt hơn thông qua chia sẻ nguồn lực và tạo ra những cơ hội mới lẫn nhau. Lợi thế kinh tế về cơ hội thể hiện rõ nhất đối với DongA Bank là một mặt huy động tiền gửi, mặt khác cấp tín dụng, nhờ vậy có thể tái sử dụng tiền gửi một cách có lợi nhất. Những kỹ năng và thông tin hữu ích trong kinh doanh được sử dụng tốt cả trong huy động vốn lẫn cho vay. Như

vậy, ngân hàng Đông Á sẽ có lợi thế kinh tế về cơ hội do cung cấp nhiều dịch vụ tài chính nên có thể dùng tiền từ nguồn tiền gửi ngân hàng, tiền nhàn rỗi từ tài khoản thanh toán chứng khoán, tiền bán bảo hiểm,... từ ngân hàng, công ty chứng khoán, công ty bảo hiểm trong tập đoàn để cho vay hay các công ty thành viên trong tập đoàn sẽ có cơ hội bán chéo sản phẩm cho nhau.

- **Đáp ứng các thay đổi về nhu cầu tài chính**

Cấu trúc nền kinh tế luôn thay đổi, tạo ra những thay đổi nhu cầu về dịch vụ tài chính của mỗi cá nhân, mỗi công ty, trong đó phát sinh nhiều nhu cầu tài chính phức tạp. Để đáp ứng những thay đổi này, ngân hàng Đông Á cần phát triển thành mô hình tập đoàn tài chính.

Đối với các cá nhân, họ ngày càng quan tâm đến việc quản lý tài sản sao cho an toàn, sinh lời và tiện lợi. Đối với các công ty, họ có nhu cầu dịch vụ tài chính đa dạng và mang tính toàn cầu hơn, vì các công ty này đều có xu hướng mở rộng hoạt động ra phạm vi toàn cầu. Chính những thay đổi về nhu cầu tài chính này đã thúc đẩy ngân hàng Đông Á nhanh chóng xây dựng các sản phẩm dịch vụ tài chính mới, đồng thời mở rộng tổ chức, hướng tới mô hình tập đoàn tài chính nhằm liên kết các nhà cung cấp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.

2.3.2. Thuận lợi

Trong năm 2009, mặc dù nền kinh tế thế giới và Việt Nam có nhiều diễn biến phức tạp nhưng ngân hàng Đông Á có bước phát triển vượt bậc cả về tổ chức mạng lưới, cả trong hoạt động kinh doanh do đó đạt kết quả về lợi nhuận cao và đã có những kết quả sau đây:

Cơ bản hoàn thành xử lý nợ xấu, đẩy mạnh cơ cấu lại tài chính, tiến hành hiện đại hóa công nghệ; củng cố tổ chức,... trong đó đặc biệt là việc tăng năng lực tài chính. Song song với việc tìm kiếm đối tác chiến lược để hợp tác đầu tư và hỗ trợ cùng phát triển, ngân hàng Đông Á đã tích cực thực hiện các biện pháp tăng vốn lên 3.400 tỷ đồng vào cuối năm 2009. Trên cơ sở đó, ngân hàng Đông Á đã mở rộng phạm vi và địa bàn hoạt động, thu hút khách hàng và giành được những kết

quả ấn tượng, đều khắp trong các sản phẩm dịch vụ ngân hàng như: tín dụng, thanh toán quốc tế, huy động vốn, phát hành thẻ,...

Cùng với gia tăng các hoạt động dịch vụ, hiệu quả hoạt động của ngân hàng Đông Á đã được nâng cao. Tính đến cuối năm 2009, mặc dù bị ảnh hưởng của những biến động do khủng hoảng kinh tế, nhưng ngân hàng Đông Á vẫn kinh doanh có lãi, hơn nữa, lợi nhuận trước thuế vẫn đạt 750 tỷ đồng, cao hơn năm 2008 và hoàn thành mục tiêu Hội đồng quản trị đề ra.

Ứng dụng công nghệ vào hoạt động của ngân hàng Đông Á cũng được tăng cường hơn, do đó đã đẩy mạnh hoạt động dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là dịch vụ thanh toán, trong đó thanh toán bằng thẻ ATM tăng khá mạnh, duy trì vị thế dẫn đầu của ngân hàng Đông Á trong dịch vụ phát hành và các tiện ích của thẻ thanh toán nội địa. Đặc biệt, trong năm 2009, thực hiện chủ trương của Thủ tướng chính phủ và Ngân hàng nhà nước Việt Nam, ngân hàng Đông Á đã góp phần quan trọng trong việc khai thông kết nối giữa hai hệ thống thẻ lớn nhất Việt Nam là VNBC và SmartLink, từ đó thúc đẩy sự phát triển các công cụ thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam, đồng thời tạo thuận tiện cho khách hàng có thể giao dịch tại hơn 3.000 máy ATM thuộc hai hệ thống trên.

2.3.3. Khó khăn

Trong quá trình xây dựng mô hình tập đoàn TC - NH, ngân hàng Đông Á có khả năng gặp nhiều rủi ro phát sinh như sau:

- Rủi ro về lãi suất

Rủi ro lãi suất xảy ra khi có sự chênh lệch về kỳ hạn, tính thanh khoản giữa vốn huy động và việc sử dụng vốn huy động của ngân hàng trong điều kiện lãi suất thị trường thay đổi ngoài dự kiến, điều này dẫn đến khả năng giảm thu nhập của ngân hàng so với dự tính.

- Rủi ro về tín dụng

Rủi ro tín dụng bao hàm những tổn thất mà ngân hàng Đông Á có thể phải gánh chịu khi khách hàng không có khả năng thực hiện các nghĩa vụ tài chính đã được ngân hàng Đông Á bảo lãnh hoặc không thanh toán đầy đủ, đúng hạn gốc và

lãi các khoản tiền vay theo hợp đồng. Tổng số dư nợ các khoản vay của ngân hàng Đông Á đối với các doanh nghiệp của Việt Nam tập trung vào các đối tượng thuộc các nhóm ngành chính của nền kinh tế như: sản xuất, giao thông vận tải, hàng không, hàng hải, dầu khí... Do đó, sự suy thoái trong bất kỳ ngành công nghiệp nào nêu trên đây đều có thể dẫn đến sự gia tăng nợ xấu, điều này có thể ảnh hưởng bất lợi đáng kể đến kết quả của hoạt động kinh doanh và tình trạng tài chính của ngân hàng Đông Á.

- **Rủi ro về ngoại hối**

Rủi ro ngoại hối phát sinh khi có sự biến động về tỷ giá ngoại hối trên thị trường đối với các khoản mục tài sản Nợ và tài sản Có bằng ngoại tệ tại ngân hàng Đông Á.

- **Rủi ro về hoạt động ngoại bảng**

Ngân hàng Đông Á thực hiện các hoạt động cam kết bảo lãnh cho khách hàng, đây là những hoạt động thuần túy mang tính chất dịch vụ và được hạch toán ngoại bảng. Tuy nhiên, trong trường hợp khách hàng mất khả năng thanh toán cho người thụ hưởng như mất khả năng thanh toán L/C trả chậm, L/C trả ngay... thì ngân hàng Đông Á sẽ gặp rủi ro vì phải thay khách hàng trả tiền cho người thụ hưởng. Lúc đó, nghĩa vụ phát sinh của khách hàng sẽ được hạch toán trong nội bảng với tư cách là những khoản tín dụng bắt buộc.

- **Rủi ro hoạt động**

Rủi ro hoạt động là loại rủi ro liên quan đến công nghệ, cơ sở hạ tầng, quy trình nghiệp vụ, yếu tố con người... trong quá trình hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Hiện nay, Ngân hàng Đông Á chủ yếu tích hợp các biện pháp kiểm soát rủi ro hoạt động trong các hoạt động hàng ngày của từng phòng ban, chứ không quản lý rủi ro hoạt động thông qua một phòng trung tâm.

- **Rủi ro hệ thống thông tin**

Ngân hàng Đông Á sử dụng hệ thống công nghệ thông tin để thực hiện một số lượng lớn các giao dịch một cách chính xác và kịp thời, và để lưu trữ và xử lý về

cơ bản tất cả các dữ liệu liên quan đến công việc kinh doanh và hoạt động của ngân hàng Đông Á. Việc vận hành tốt hệ thống công nghệ thông tin liên quan đến kiểm tra tài chính, quản lý rủi ro, phân tích tín dụng và báo cáo, kế toán, dịch vụ khách hàng và các vấn đề khác, cũng như là các mạng liên lạc giữa các chi nhánh của ngân hàng Đông Á và các trung tâm xử lý dữ liệu chính, có tính quyết định đối với công việc kinh doanh và khả năng cạnh tranh hiệu quả của ngân hàng Đông Á. Tuy nhiên, các hoạt động kinh doanh có thể bị gián đoạn nghiêm trọng nếu một phần hoặc toàn bộ hệ thống công nghệ thông tin hoặc mạng thông tin nào của ngân hàng Đông Á không vận hành hoặc vận hành sai. Các sự cố không vận hành hoặc vận hành sai đó có thể xảy ra vì nhiều lý do, kể cả do các thảm họa thiên tai, mất điện trên diện rộng và virus máy tính. Việc vận hành tốt hệ thống công nghệ thông tin cũng phụ thuộc vào các số liệu chính xác và có thể tin cậy được và các dữ liệu đầu vào khác của hệ thống, mà điều này khó tránh khỏi sai sót do con người gây ra. Bất kỳ sự cố hoặc chậm trễ nào trong việc ghi chép hoặc xử lý các dữ liệu giao dịch đều có thể khiến ngân hàng Đông Á bị đòi bồi thường thiệt hại, mất mát hoặc bị xử phạt.

- Rủi ro luật pháp

Ngân hàng Đông Á là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tài chính, tiền tệ - một lĩnh vực nhạy cảm, chịu sự điều chỉnh bởi nhiều văn bản pháp luật và đây cũng là lĩnh vực hoạt động có quan hệ sâu rộng với nhiều đối tượng khách hàng, tầng lớp trong xã hội.

Việt Nam đang trong quá trình mở cửa và hội nhập với nền kinh tế thế giới. Do vậy hệ thống văn bản pháp luật của Nhà nước không ngừng được chỉnh sửa, bổ sung hoặc ban hành mới để hoàn thiện và phù hợp với điều kiện hội nhập. Việc không áp dụng kịp thời, áp dụng không đúng các văn bản pháp luật điều chỉnh sẽ dẫn đến rủi ro về mặt pháp luật đối với hoạt động ngân hàng.

2.4. Cơ hội - thách thức của NHTMCP Đông Á sau khi trở thành tập đoàn TCNH

2.4.1. Cơ hội

2.4.1.1. Tình hình kinh tế Việt Nam và thế giới

Kinh tế thế giới đang trải qua một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng nhất kể từ năm 1929 - 1933, đã làm cho các nền kinh tế chủ chốt của thế giới suy thoái từ 2% đến 5%, những tổn thất do cuộc khủng hoảng này gây ra đã lên tới nghìn tỷ USD và những hệ quả của nó còn có thể kéo dài trong nhiều năm tới. Tuy nhiên, cuối năm 2009, dấu hiệu hồi phục đã xuất hiện ở nhiều quốc gia, mặc dù còn diễn biến khá phức tạp: hồi phục không chắc chắn, những động thái về tiền tệ, đầu tư, thương mại... khó dự đoán, nhiều rủi ro bất trắc, các cơ hội phát triển mong manh, nhưng xét về tổng thể, tình hình kinh tế thế giới năm 2010 sẽ khá hơn năm 2009, đó là điều thuận lợi đối với Việt Nam.

Năm 2009 là năm nước Mỹ chứng kiến làn sóng sụp đổ của các ngân hàng. Chỉ riêng trong ngày 18/12/2009, có tới 7 ngân hàng đóng cửa, nâng tổng số nạn nhân từ đầu năm lên đến 140. Dù vậy, hầu hết các nạn nhân của năm nay đều là những ngân hàng nhỏ, không còn những "đại gia" như Lehman Brothers hồi năm 2008. Đó cũng là tín hiệu khả quan, một phần nhờ vào những nỗ lực của chính phủ Mỹ. Gói Giải trừ nợ xấu (TARP) trị giá khoảng 200 tỷ USD phê duyệt hồi cuối năm 2008 đã phát huy tác dụng. Nhờ TARP, một loạt ngân hàng đã phục hồi và thậm chí còn thu lãi kỷ lục như Goldman Sachs. Trong quý 2/2009, lợi nhuận của Goldman đạt 3,4 tỷ USD, tăng tới 89% và là kỷ lục trong lịch sử 140 năm của ngân hàng này. Sau khi Goldman Sachs tuyên bố thanh toán xong mọi nợ nần với chính phủ, một loạt các đại gia khác như Well Fargos, Citigroup cũng cho biết đã sẵn sàng trả nợ

Vào đầu tháng 12, khu vực sử dụng đồng tiền chung châu Âu cũng hồ hởi tuyên bố EU đã chính thức thoát khỏi suy thoái. Trong quý III/2009, EU tăng trưởng dương 0,3%, sau 5 quý âm liên tiếp từ đầu năm 2008. Khu vực này được vực dậy nhờ hoạt động xuất khẩu cùng hàng loạt biện pháp kích thích kinh tế của các chính phủ. Trước đó, các nền kinh tế khác như Singapore, Hong Kong, Đức, Pháp

cũng tuyên bố đã ra khỏi thời kỳ đen tối nhất. Với kết quả tăng trưởng kinh tế quý 3 đạt 2,2%, nền kinh tế lớn nhất toàn cầu là Mỹ cũng đã vượt qua đáy, đập tan các dự báo về suy thoái kép. Trước đó, GDP nước này tăng trưởng âm 4 quý liên tiếp.

Giá dầu tăng theo đà hồi phục của kinh tế thế giới. Khởi đầu năm 2009 với mức đáy 34,57 USD một thùng vào ngày 2/1, giá dầu tăng nhanh với tốc độ xấp xỉ 10 USD chỉ trong một tuần sau đó do tác động của tình hình chiến sự tại Dải Gaza và những tranh cãi xung quanh vấn đề vận chuyển dầu của Nga qua Ukraina. Đà hồi phục của kinh tế thế giới trong suốt năm 2009 tiếp tục là động lực cho thị trường suốt 12 tháng sau đó. Liên tiếp xô đổ ngưỡng 50 rồi 60 USD một thùng trong tháng 5 và tháng 6, giá dầu giằng co quanh mốc 70 USD một thùng trong giai đoạn từ tháng 6 đến tháng 10 năm nay. Cùng với những tin tức tốt lành từ kinh tế Mỹ, giá dầu đạt kỷ lục 79,12 USD một thùng vào thời điểm hai ngày trước khi năm 2009 kết thúc. Trong cuộc họp gần cuối năm, Tổ chức Các nước xuất khẩu dầu mỏ OPEC hoan hỉ rằng đây là mức giá "hoàn hảo".

Cùng với Trung Quốc, các quốc gia châu Á trở thành trung tâm chú ý của toàn thế giới trong khủng hoảng. Trong tháng 12/2009, Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) nâng mức dự báo tăng trưởng cho nhóm 45 quốc gia châu Á đang phát triển lên 4,5% trong 2009 và 6,6% trong năm 2010. Con số này cao hơn nhiều so với đánh giá trước đó, lần lượt là 3,9% và 6,4% cho hai năm. Với mức tăng này, châu Á hiện vẫn là đầu tàu tăng trưởng của thế giới. Thậm chí, theo đánh giá của Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF), sự tăng trưởng kinh tế toàn cầu trong năm tới sẽ phụ thuộc vào châu Á, đặc biệt là những nền kinh tế mới nổi như Trung Quốc và Ấn Độ

Cũng theo đánh giá của Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF), Việt Nam là một trong những nước giữ được tốc độ tăng trưởng kinh tế ấn tượng nhất khu vực Đông Nam Á, ngăn ngừa được lạm phát, an sinh xã hội được đảm bảo... Chính sách vĩ mô được ban hành một cách nhanh chóng và mạnh mẽ của Chính phủ đã giúp nền kinh tế thoát khỏi suy thoái, trong đó có sự đóng góp chủ đạo của ngành Ngân hàng.

Do ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính toàn cầu, tăng trưởng kinh tế Việt Nam sụt giảm mạnh, tác động trầm trọng nhất là vào quý I/2009. Tuy nhiên, đầu

hiệu hồi phục đã nổi lên từ quý II, sau khi gói kích thích kinh tế khá lớn được đưa ra hồi đầu năm 2009, bao gồm nhiều biện pháp khác nhau, từ chương trình hỗ trợ lãi suất, miễn và hoãn thu nhiều loại thuế đến đầu tư vốn bổ sung, bắt đầu phát huy tác dụng.

Mặc dù chịu ảnh hưởng không nhỏ từ suy thoái kinh tế chung nhưng tốc độ tăng trưởng GDP Việt Nam vẫn tăng dần qua 4 quý, lần lượt là 3,1%, 4,5%, 5,8% và 6,8%. Cả năm 2009, GDP đạt khoảng 5,2% so với mục tiêu Quốc hội đề ra là khoảng 5%.

Đáng chú ý, trong khi tăng trưởng GDP đạt được kết quả khả quan như vậy thì Chính phủ vẫn thực hiện tốt các biện pháp kiềm chế lạm phát. Cụ thể lạm phát năm 2009 chỉ ở mức trung bình khoảng 7%.

Dù được đánh giá là một trong ít nền kinh tế phục hồi tốt nhất trong khu vực nhưng dưới ảnh hưởng của suy giảm kinh tế toàn cầu, năm 2009, kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam giảm sút khá sâu. Tuy nhiên, do tốc độ giảm kim ngạch xuất khẩu chậm hơn tốc độ giảm kim ngạch nhập khẩu nên nhập siêu giảm xuống chỉ còn khoảng 11 tỷ USD, thấp hơn 6 tỷ USD so với năm 2008. Về hình thức, đây là tín hiệu tích cực của việc cải thiện cán cân thương mại. [1]

Thị trường chứng khoán Việt Nam đã có giai đoạn tăng trưởng ấn tượng trước khi điều chỉnh vào hai tháng cuối năm 2009. Số lượng các công ty niêm yết cũng tăng qua các năm từ đó lượng vốn hóa trên thị trường cũng tăng theo. Trong năm 2009, TTCK có thêm 115 doanh nghiệp lên sàn niêm yết, trong đó ở sàn TP HCM là 26 và Hà Nội là 89, đưa tổng số mã cổ phiếu niêm yết cả nước đến thời điểm hiện tại là 454 loại. Tổng hợp số liệu của Sở Giao dịch chứng khoán TP HCM và Trung tâm Giao dịch Chứng khoán Hà Nội cho biết đến ngày 31/12, giá trị vốn hóa của hai thị trường đạt hơn 610.000 tỷ đồng, chiếm 37,6% GDP của cả nước. Với đà tăng trưởng của thị trường chứng khoán Việt Nam thì lĩnh vực ngân hàng cũng phát triển nóng lên đặc biệt là ở khâu giao dịch thanh toán. [2]

Với dân số khoảng 86 triệu người (đứng thứ 13 trên thế giới), hiện mới chỉ có khoảng 9 triệu tài khoản mở tại Việt Nam, trong đó có tới 7 triệu tài khoản được

mở chỉ trong 3 năm 2007-2009. Con số này cho thấy mức độ tiếp cận các dịch vụ ngân hàng chiếm khoảng 10%, thuộc hàng thấp nhất thế giới. Ngoài ra, hiện nay 70,4% dân số sống bên ngoài khu vực thành thị và không tiếp cận được với các cơ sở ngân hàng như mạng lưới các chi nhánh hay hệ thống máy ATM. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, Việt Nam đã trải qua quá trình đô thị hóa nhanh chóng với số dân thành thị tăng với tốc độ 3,4%/năm từ 2000 đến 2009. Điều đó mở ra cơ hội khai thác tiềm năng thị trường đáng kể trong lĩnh vực ngân hàng và dịch vụ tài chính của Việt Nam.

2.4.1.2. Thương hiệu

Ngân hàng TMCP Đông Á được thừa nhận rộng rãi là NHTM hàng đầu trong lĩnh vực thẻ tại Việt Nam. Với hơn 18 năm xây dựng và phát triển, NHTMCP Đông Á đã vươn lên và trở thành một trong những ngân hàng hoạt động hiệu quả nhất tại Việt Nam. Thương hiệu và uy tín đã giúp cho NGÂN HÀNG ĐÔNG Á cung cấp được các loại hình sản phẩm dịch vụ ngân hàng, đạt được thị phần tương đối trong các mảng kinh doanh thẻ, thanh toán xuất nhập khẩu, huy động vốn, tín dụng, kinh doanh ngoại tệ... cho hệ thống các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Ngân hàng TMCP Đông Á hiện đứng đầu thị trường Việt Nam về các mảng dịch vụ thẻ phục vụ cho đối tượng doanh nghiệp và cá nhân với trên 3,9 triệu thẻ đã phát hành, chiếm 30% thị phần thẻ Việt Nam với nhiều tính năng nổi trội như: gửi tiền báo có trực tiếp tại ATM, thu đổi ngoại tệ tại ATM, thanh toán mua hàng trực tuyến, thanh toán các dịch vụ sinh hoạt hàng ngày (điện, nước, điện thoại, internet, taxi, bảo hiểm,...)

2.4.2. Thách thức

2.4.2.1. Về mặt pháp luật và công tác quản trị điều hành chung

- Hiện nay, nước ta chưa có luật quy định cụ thể về tập đoàn kinh tế và tập đoàn TC - NH. 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”.

- Chưa có các quy định pháp lý cụ thể về việc mua bán, sáp nhập các định chế tài chính, trong khi khung pháp lý về mua bán, sáp nhập là nền tảng quan trọng thúc đẩy quá trình tích tụ, tập trung vốn công khai minh bạch tại các tổ chức tín dụng.
- Nghị định số 153/2004/NĐ-CP ngày 09 tháng 8 năm 2004 của Chính phủ về tổ chức, quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ - công ty con, còn quá khái quát và chủ yếu phục vụ mục đích chuyển đổi mô hình hoạt động của các tổng công ty 100% vốn Nhà nước. Trong điều kiện chuyển đổi mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng theo mô hình công ty mẹ - công ty con trong giai đoạn cổ phần hóa và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay đòi hỏi phải tính đến những yêu cầu và điều kiện đặc thù một cách thận trọng.
- Công tác quản trị doanh nghiệp, chuẩn mực hệ thống kế toán - kiểm toán còn chưa theo chuẩn mực quốc tế, tính minh bạch trong thông tin tài chính còn hạn chế. Hầu hết các NHTM chưa thực hiện đáng giá tín nhiệm theo thông lệ.
- Năng lực tài chính (vốn tự có) của các NHTM Việt Nam còn yếu, hầu hết các NHTM còn gặp nhiều khó khăn về chỉ tiêu đảm bảo an toàn vốn tối thiểu. Các NHTM còn phải tốn nhiều công sức và thời gian kiến tạo lại bộ máy hoạt động/năng lực tài chính, xây dựng các quy tắc chuẩn mực quản trị doanh nghiệp và quản trị rủi ro trong kinh doanh.
- Năng lực quản trị điều hành của HĐQT, của Ban lãnh đạo các NHTM còn phải được nâng cao trong điều kiện hội nhập trên cả hai phương diện: hoạt động ngân hàng và hoạt động của các đơn vị thành viên phi ngân hàng.

2.4.2.2. Về cơ chế hoạt động của DAB

Thời gian 18 năm hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng không phải là thời gian dài đủ để ngân hàng TMCP Đông Á hoàn thiện bộ máy tổ chức cũng như cơ chế hoạt động của mình. Theo đó, mỗi lần chuyển đổi mô hình tổ chức và cách thức quản trị là một thách thức không nhỏ đối với ngân hàng Đông Á.

Thêm vào đó, mặc dù là ngân hàng cổ phần nhưng nguồn vốn sở hữu nhà nước chiếm tỷ lệ không nhỏ trong cơ cấu vốn của Ngân hàng Đông Á, đặc biệt

trong điều kiện cần thiết phải thay đổi từng ngày để hội nhập với môi trường kinh tế quốc tế hiện nay, điều này đã làm cho hoạt động kinh doanh phần nào kém linh hoạt và không phát huy hết yếu tố nguồn lực con người trong quá trình hoạt động.

2.4.2.3. *Sự chuyển dịch cơ cấu nguồn lực lao động*

Mặc dù hoạt động theo cơ chế của một ngân hàng cổ phần, thời gian qua ngân hàng Đông Á đã không ngừng tìm kiếm các giải pháp nhằm hỗ trợ nâng cao đời sống và thu nhập của người lao động. Tuy nhiên, chính sách lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ của ngân hàng Đông Á vẫn chưa thực sự là đòn bẩy khuyến khích người lao động làm việc và gắn bó với ngân hàng vì nó chưa theo kịp được các chính sách chế độ đãi ngộ của hệ thống các NHTM NN, ngân hàng nước ngoài.

Thời gian qua, việc chuyển dịch các nguồn lực lao động có chất lượng cao trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán nói chung và ngân hàng Đông Á nói riêng diễn ra rất phổ biến. Điều này xuất phát từ hai nguyên nhân chủ yếu:

- Thị trường dịch vụ ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, chứng khoán phát triển với tốc độ cao, yêu cầu về việc mở rộng địa bàn hoạt động, phát triển mạng lưới là yêu cầu cấp bách trong xu thế mở cửa và hội nhập. Điều này dẫn đến nhu cầu về lao động đối với những lĩnh vực này tăng cao. Việc tuyển mới nhân sự sẽ không hiệu quả bằng việc thu hút các nhân sự có chất lượng cao tại các đơn vị bạn.
- Đối với bản thân các nhân sự có chất lượng cao luôn nhận được sự quan tâm và mời chào của các NHTM CP, ngân hàng nước ngoài, tổ chức tài chính khác với các chính sách, chế độ đãi ngộ vô cùng hấp dẫn. Điều này dẫn đến việc một bộ phận nhân sự có trình độ, kinh nghiệm chuyển sang làm việc ở nơi khác làm ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

2.4.2.4. *Áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt*

Tính đến thời điểm hiện tại, hệ thống ngân hàng Việt Nam được chia thành 03 khối bao gồm 5 NHTM NN, 39 NHTM CP và các khối ngân hàng nước ngoài (40 chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam, 05 ngân hàng liên doanh, 05

ngân hàng 100% vốn nước ngoài, 53 văn phòng đại diện ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam).

Trong những năm gần đây khi môi trường pháp luật ngày càng rõ ràng hơn, tạo điều kiện bình đẳng cho các thành phần kinh tế cùng phát triển theo cơ chế của nền kinh tế thị trường, thị trường đã ghi nhận sự phát triển vượt bậc của khối các NHTM CP, tạo nên áp lực cạnh tranh mạnh mẽ trong lĩnh vực TC - NH tại Việt Nam. Thời gian qua, các NHTM CP đã không ngừng nâng cao năng lực tài chính (bổ sung vốn điều lệ), đầu tư cho các hoạt động phát triển mạng lưới, thành lập mới các chi nhánh, phát triển hệ thống các phòng giao dịch, đầu tư công nghệ, đầu tư lắp đặt hệ thống máy ATM tại các địa bàn để có thể phục vụ khách hàng tốt hơn. Bên cạnh đó, các NHTM CP cũng sẽ thực hiện hàng loạt các chiến dịch, chương trình quảng cáo, tiếp thị, quan hệ công chúng để nâng cao vị thế và hình ảnh trên thị trường.

Việt Nam vẫn được đánh giá là một thị trường vô cùng tiềm năng đối với các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng. Tuy nhiên, các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng tại Việt Nam chưa có sự đa dạng, tính phù hợp nhắm đến các đối tượng sử dụng khác nhau, mà vẫn mang tính đơn điệu, chung chung... do vậy làm cho sự cạnh tranh lại càng gay gắt hơn.

2.4.2.5. *Môi trường kinh doanh có nhiều biến động bất lợi*

Tình hình kinh tế thế giới trong năm 2009 suy giảm và diễn biến phức tạp đã tác động nhiều mặt, đặc biệt về xuất khẩu, đầu tư, du lịch... đến các nước, trong đó có nước ta. Từ giữa năm 2009, suy thoái kinh tế thế giới đã chững lại và bắt đầu có dấu hiệu phục hồi ở một số nước nhưng vẫn còn rất nhiều khó khăn. Những vấn đề cốt lõi của khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế chưa thể giải quyết trong thời gian ngắn, thương mại toàn cầu bị thu hẹp và vấn đề lao động, việc làm còn trầm trọng ở nhiều nước.

Trong nước nền kinh tế gặp nhiều khó khăn, thách thức một mặt do tác động của cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế thế giới. Mặt khác do ảnh

hưởng của thiên tai, lũ lụt trên nhiều vùng trong cả nước đã tác động mạnh đến tốc độ phát triển kinh tế và đời sống thu nhập của các tầng lớp xã hội.

Khu vực dịch vụ tài chính Việt Nam có những biểu hiện phát triển chậm lại và đang tiềm ẩn nguy cơ rủi ro cao.

2.4.3. Nguyên nhân và chỉ số điều kiện để xây dựng tập đoàn TCNH

2.4.3.1. Nguyên nhân

Xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và sự nới lỏng các quy định pháp lý về TC - NH là nguyên nhân chính thúc đẩy quá trình hình thành và phát triển của các tập đoàn TC - NH (TC - NH). Khi phát triển đến mức độ nhất định và do nhu cầu của nền kinh tế, các ngân hàng, công ty bảo hiểm hay công ty chứng khoán đều vươn ra hoạt động đa năng và hướng ra toàn cầu thông qua những hình thức khác nhau như liên kết, hợp nhất, sáp nhập, thành lập các công ty trực thuộc. Mục tiêu của việc hình thành tập đoàn TC - NH là mở rộng quy mô hoạt động và đổi mới công nghệ, giảm chi phí để có thể tồn tại trong cạnh tranh, từ đó đem lại lợi nhuận tối đa cho tập đoàn.

Sau sự kiện Việt Nam trở thành thành viên của WTO, các tổ chức tín dụng nước ngoài như: Văn phòng đại diện, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh hoặc ngân hàng 100% vốn nước ngoài; các công ty cho thuê tài chính... đã và đang xúc tiến mạnh mẽ các hoạt động kinh doanh trên thị trường Việt Nam. Bên cạnh những đối thủ cạnh tranh truyền thống trước đây, các ngân hàng thương mại trong nước sẽ phải đương đầu với các định chế tài chính khác như các công ty bảo hiểm, quỹ đầu tư, công ty tài chính, tổ chức phi ngân hàng khác... Chúng ta sẽ cạnh tranh thế nào trong khu vực và ngay trên sân nhà khi hội nhập tài chính đang “gõ cửa” từng địa phương, từng doanh nghiệp, từng gia đình với hệ thống tài chính hoàn toàn thiếu vắng những tập đoàn TC - NH ngay cả có quy mô nhỏ?

Việc thành lập các ngân hàng, hay tổ chức ngân hàng trong tập đoàn kinh tế là hoàn toàn có thể và sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh không chỉ trong nước và khu

vực. Và một trong những nguyên nhân thúc đẩy thành lập tập đoàn TC - NH chính là yêu cầu quản lý rủi ro và hạn chế thấp nhất rủi ro.

Để có thể đứng vững trong hội nhập và trưởng thành trong xu hướng phát triển kinh tế cả nước, Ngân hàng Đông Á sẽ phát triển theo hướng trở thành tập đoàn tài chính, kinh doanh với nhiều hình thức khác nhau.

Đáng chú ý, trong mô hình tập đoàn tài chính mà lãnh đạo ngân hàng Đông Á đưa ra có triển khai việc thành lập thêm các đơn vị như: Công ty bảo hiểm nhân thọ, Công ty Quản lý quỹ đầu tư, Công ty quản lý vốn đầu tư bất động sản, Công ty thẻ, Công ty chuyển mạch thẻ quốc gia, Trung tâm dịch vụ tin học ngân hàng,...

Hiện nay, thị trường bảo hiểm Việt Nam còn rất non trẻ, tiềm năng tăng trưởng lớn với mức tăng trưởng bình quân hàng năm khoảng 20%. Để đáp ứng yêu cầu của thị trường và để chuẩn bị cho tương lai, ngân hàng Đông Á có thể đầu tư vốn vào một số doanh nghiệp bảo hiểm trong nước, ký kết thỏa ước với một số công ty bảo hiểm để tiến hành bán chéo các sản phẩm bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ qua mạng lưới giao dịch của mình.

Thêm nữa, trong bối cảnh cải cách, đổi mới doanh nghiệp và cổ phần hóa hiện nay, tiềm năng và cơ hội kinh doanh quản lý quỹ và đầu tư trực tiếp vào các doanh nghiệp cổ phần hóa là rất lớn. Hiện tiềm năng về vốn của công chúng đầu tư trong và ngoài nước rất lớn, cơ hội đầu tư sẵn có, số lượng các trung gian cung cấp dịch vụ đầu tư - đặc biệt là các công ty quản lý quỹ cũng như các quỹ đã có nhiều, tuy nhiên, chỉ có một số ít công ty hoạt động thực sự hiệu quả.

Ngân hàng Đông Á đang có lợi thế lớn trong việc tiếp cận, cung cấp các giải pháp tài chính trọn gói bao gồm cả việc đầu tư trực tiếp dưới dạng tham gia vốn vào các doanh nghiệp đang trong quá trình cổ phần hóa. Nhận thức được thời cơ kinh doanh, ngân hàng đã thành lập và đang trong quá trình hoàn thiện Công ty quản lý quỹ chứng khoán Đông Á. Kinh doanh quản lý quỹ đầu tư sẽ tạo cho Ngân hàng Đông Á khả năng hoàn thiện danh mục sản phẩm của mình, cung cấp được cho khách hàng mọi sản phẩm, dịch vụ tài chính, đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập và cạnh tranh trên trường quốc tế.

2.4.3.2. *Chỉ số điều kiện xây dựng tập đoàn TCNH*

Theo tiêu chuẩn quốc tế thì một tập đoàn TC - NH ngoài quy mô hoạt động rộng khắp, mức độ đa dạng dịch vụ cao, khả năng quản lý ... còn phải đảm bảo các chỉ số cơ bản sau:

- Đảm bảo hệ số vốn an toàn vốn tối thiểu ($CAR = \text{Vốn tự có} / \text{Tổng tài sản có rủi ro}$) là 8%;
- Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ không quá 5%;
- Lợi nhuận ròng trên tổng tài sản có (ROA) từ 1% trở lên;
- Lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE) từ 15% trở lên.

Qua việc phân tích kết quả hoạt động kinh doanh, cơ hội và thách thức bên trên, xét về cơ bản, ngân hàng Đông Á đang từng bước hoàn thiện cơ cấu hoạt động của mình theo các tiêu chuẩn quốc tế để tiến tới thực hiện mục tiêu trở thành một tập đoàn TC - NH có quy mô hoạt động rộng khắp qua việc thỏa các chỉ tiêu theo chuẩn quốc tế cụ thể: hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) là 8%, tỷ lệ nợ xấu là 2,29%, ROA ~ 1,8%, ROE ~ 22%.

Nhưng nguồn vốn tự có hiện nay còn khá thấp so với tiềm lực của một tập đoàn TC-NH trên thế giới làm hạn chế khả năng mở rộng hoạt động cho vay của ngân hàng. Để đạt được mức vốn tự có theo quy mô của một tập đoàn TC-NH thì ngân hàng Đông Á cần đạt mức vốn tự có vào khoảng 01 tỷ USD, gần gấp 05 lần so với thời điểm hiện tại. Đây cũng nằm trong mục tiêu lâu dài đến năm 2015 của ngân hàng Đông Á.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Như vậy, chặng đường mà các NHTM Việt Nam còn phải trải qua theo mô hình phát triển thành tập đoàn TC - NH phía trước còn rất nhiều chông gai. Trên thực tế, việc cho phép các NHTM được sở hữu các công ty chứng khoán, bảo hiểm đã tạo tiền đề tốt cho việc hình thành những liên kết ngang nhằm khắc phục trọn gói nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, sự thiếu vắng những quy định pháp lý liên quan đến tổ chức, hoạt động và tư cách pháp nhân những tập đoàn và những điều kiện, tiêu chí cần thiết cho việc hình thành tập đoàn đúng nghĩa (đủ sức mạnh tài chính, đủ khả năng quản trị điều hành, quản trị rủi ro đảm bảo tính minh bạch, công bố thông tin và chuẩn mực kế toán, kiểm toán) đã cho thấy những khó khăn đáng kể (cả chủ quan và khách quan) đối với việc triển khai mô hình tập đoàn TC - NH trong thời điểm hiện tại. Sẽ là thực tế và hiệu quả hơn nếu các cấp có thẩm quyền tiếp tục kiên trì định hướng chỉ đạo các TCTD tăng cường năng lực nội sinh; đồng thời tiếp tục nghiên cứu làm rõ khung pháp lý và nền móng kỹ thuật của mô hình tập đoàn TC - NH trên cơ sở rút kinh nghiệm các nước và điều kiện thực tế của Việt Nam.

Qua việc đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh và kế hoạch thực hiện các chỉ tiêu tài chính cho các năm tới của ngân hàng Đông Á có đủ tự tin để sẵn sàng gia nhập vào sân chơi tài chính quốc tế trong tương lai không xa và chắc chắn sẽ trở thành một tập đoàn TC - NH lớn mạnh có quy mô hoạt động rộng khắp.

CHƯƠNG 3.

GIẢI PHÁP XÂY DỰNG MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG Á

3.1. Chiến lược phát triển thời gian tới của DAB

- Tầm nhìn: "Xây dựng ngân hàng Đông Á thành tập đoàn TC - NH trên cơ sở áp dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất, trở thành tập đoàn bán lẻ tốt nhất Việt Nam năm 2020, có phạm vi hoạt động quốc tế".
- Chiến lược phát triển: ngân hàng Đông Á xác định chiến lược phát triển tập trung vào các nội dung sau đây:
 - Tiếp tục đổi mới và hiện đại hóa toàn diện mọi mặt hoạt động - bắt kịp với trình độ khu vực và thế giới;
 - Tranh thủ thời cơ, phát huy lợi thế sẵn có của ngân hàng Đông Á cũng như của các cổ đông mới - phát triển, mở rộng lĩnh vực hoạt động một cách hiệu quả theo cả chiều rộng và chiều sâu.
- Mục tiêu chiến lược cụ thể:
 - Tăng cường năng lực quản trị điều hành và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và sử dụng vốn;
 - Tăng cường năng lực tài chính đảm bảo an toàn hoạt động và phát triển ngân hàng;
 - Nâng cao sức cạnh tranh của ngân hàng Đông Á trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế;
 - Đạt quy mô trên 10 tỷ USD tổng tài sản và vốn chủ sở hữu cần có khoảng 01 tỷ USD vào năm 2015;
 - Có cơ cấu tổ chức và mô thức quản trị hiện đại, áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất, sẵn sàng cho hội nhập và phát triển;
 - Có phạm vi hoạt động trong nước và tại các thị trường tài chính thế giới, cũng như mở rộng phạm vi hoạt động không chỉ trong dịch vụ tài chính/

ngân hàng thông qua các nghiệp vụ đầu tư tài chính, mua bán, sáp nhập công ty và phát triển các doanh nghiệp mới;

- Ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại, tiên tiến nhất, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của quản trị cũng như các sản phẩm, tiện ích phục vụ khách hàng với chất lượng cao;
- Phát triển nguồn nhân lực thông qua các giải pháp đào tạo, tuyển dụng nguồn nhân tài trong và ngoài nước cũng như thu hút chất xám từ các khu vực kinh tế phát triển.
- Ngân hàng Đông Á xác định các mục tiêu phát triển cụ thể trên cơ sở mô thức hoạt động của tập đoàn TC - NH cùng với sự đóng góp tích cực của các cổ đông mới, đặc biệt là các cổ đông/ đối tác chiến lược trong và ngoài nước.
- Dịch vụ tài chính ngân hàng - mảng hoạt động kinh doanh "lãi" của ngân hàng Đông Á:
 - ✓ Hoạt động ngân hàng thương mại - đẩy mạnh hoạt động trong các lĩnh vực: ngân hàng bán lẻ, phục vụ doanh nghiệp vừa và nhỏ.
 - ✓ Mở rộng và đẩy mạnh hoạt động sang các lĩnh vực: ngân hàng đầu tư (tur vản, môi giới, kinh doanh chứng khoán, quản lý quỹ đầu tư...); dịch vụ bảo hiểm và các dịch vụ tài chính quốc tế khác
- Nâng cao năng lực tài chính và năng lực cạnh tranh; lấy hiệu quả kinh tế làm mục tiêu hàng đầu, tăng trưởng bền vững là mục tiêu xuyên suốt.
- Đảm bảo quản trị và duy trì các chỉ tiêu tài chính, tỷ lệ an toàn một cách minh bạch, công khai theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất.
- Phát triển chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nhân tài; ứng dụng hệ thống khuyến khích/ đánh giá hiệu quả làm việc người lao động phù hợp; xây dựng đội ngũ cán bộ vừa có năng lực chuyên môn cao vừa có đạo đức nghề nghiệp.
- Phấn đấu đạt, duy trì (và phấn đấu vượt) một số chỉ tiêu cơ bản đến năm 2015:
 - ✓ Vốn chủ sở hữu đạt mức 01 tỷ USD;

- ✓ Tổng tài sản tăng trung bình 15% - 20%/ năm;
- ✓ Tỷ lệ trung bình hàng năm ROE là 15-20%;
- ✓ Tỷ lệ trung bình hàng năm ROA là 1,5%;
- ✓ Chỉ số CAR từ 08% - 10%.

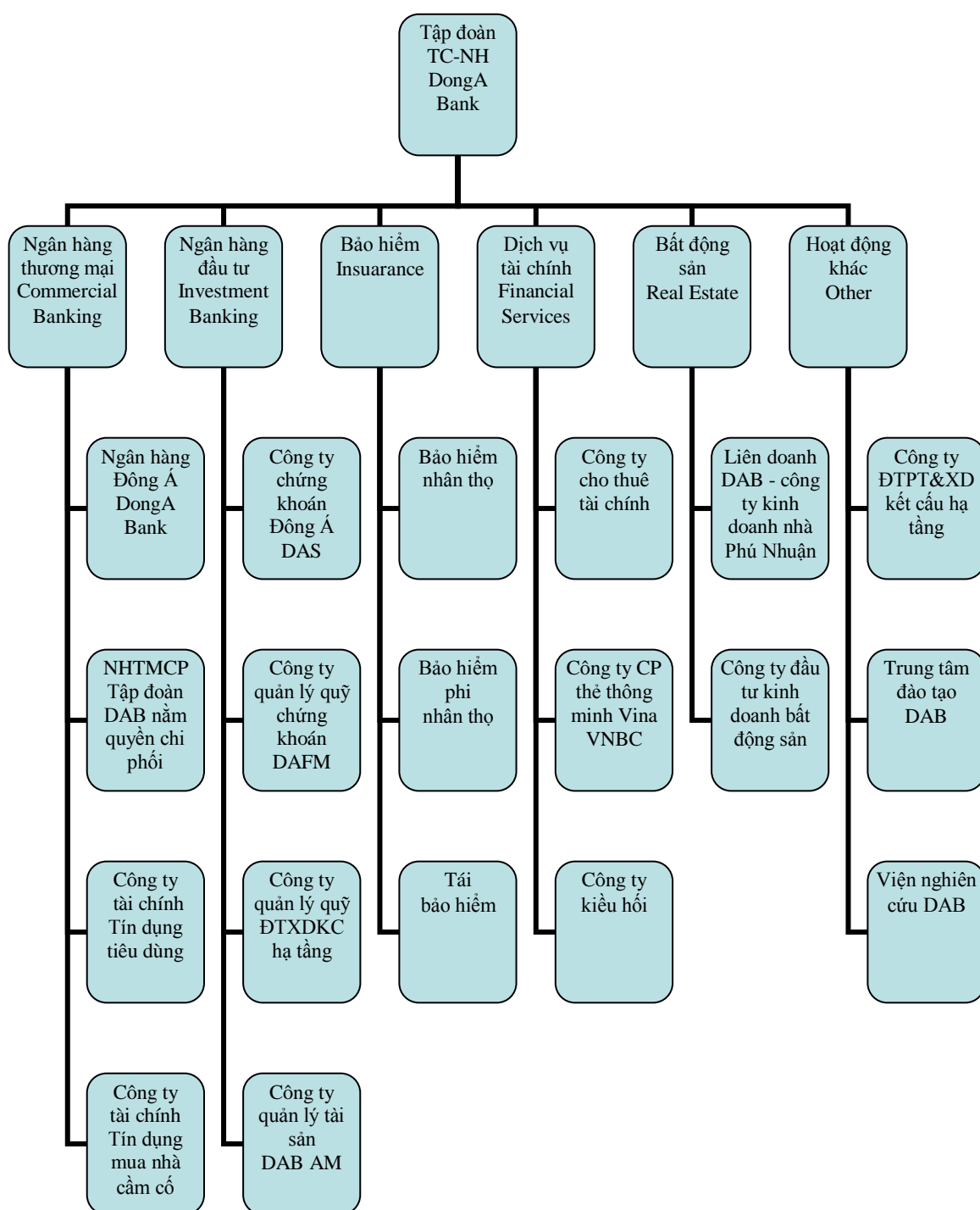
3.2. Mô hình và các giải pháp xây dựng mô hình tập đoàn TC-NH tại DAB

3.2.1. Mô hình tập đoàn DAB

Trong thời gian tới, ngân hàng Đông Á hướng tới xây dựng cho mình mô hình tập đoàn TC - NH được trình bày dưới đây (xem mô hình 3.1). Dựa vào phân lý luận về một số cấu trúc tổ chức tập đoàn TC - NH trên thế giới thì ngân hàng Đông Á đã xây dựng cho mình theo mô hình ngân hàng đa năng. Theo mô hình này, ngân hàng Đông Á sẽ trở thành một công ty con của tập đoàn TC - NH Đông Á (DongA Holdings), đồng thời một số công ty mới sẽ được thành lập để cung cấp dịch vụ và sản phẩm tài chính cũng như các dịch vụ phi tài chính (đặc biệt liên quan đến bất động sản và đầu tư cơ sở hạ tầng).

Hoạt động của tập đoàn TC - NH Đông Á đóng vai trò như một công ty cổ phần quản lý danh mục đầu tư vào các doanh nghiệp khác - nếu chiếm cổ phần chi phối tại doanh nghiệp, thì DongA Holdings sẽ là công ty mẹ của doanh nghiệp đó; còn nếu DongA Holdings không nắm quyền chi phối doanh nghiệp đó, DongA Holdings sẽ là cổ đông bình thường, bên liên doanh của doanh nghiệp đó.

Tùy theo điều kiện thị trường, định hướng kinh doanh, công ty mẹ có thể thành lập mới, chia tách, hợp nhất, sáp nhập, bán chiếm tỷ lệ cổ phần chi phối các công ty con.



Mô hình 3.1. Mô hình tập đoàn TC - NH Đông Á

Theo mô hình này, ngân hàng Đông Á dự kiến những lĩnh vực kinh doanh như sau:

3.2.1.1 Hoạt động chính là dịch vụ tài chính bao gồm:

- Hoạt động của ngân hàng thương mại:

- Huy động vốn: Ngân hàng huy động vốn dưới các hình thức sau:
 - ✓ Nhận tiền gửi;
 - ✓ Phát hành chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu, kỳ phiếu, các giấy tờ có giá;
 - ✓ Vay vốn của các TCTD trong và ngoài nước, vay vốn của NHNN;
 - ✓ Các hình thức huy động vốn khác theo quy định của NHNN.
- Hoạt động tín dụng: Ngân hàng cung cấp tín dụng cho tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước dưới các hình thức sau:
 - ✓ Cho vay;
 - ✓ Bảo lãnh;
 - ✓ Cho thuê tài chính;
 - ✓ Chiết khấu công cụ chuyển nhượng và giấy tờ có giá khác;
 - ✓ Bao thanh toán; và
 - ✓ Các hình thức khác theo quy định của pháp luật.
- Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ:
 - ✓ Mở tài khoản, cung ứng dịch vụ thanh toán và ngân quỹ cho khách hàng trong nước và ngoài nước theo quy định của pháp luật.
 - ✓ Ngân hàng tổ chức hệ thống thanh toán nội bộ và tham gia hệ thống thanh toán trong nước và ngoài nước. Tham gia các hệ thống thanh toán quốc tế khi được các cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép.
- Các dịch vụ ngân hàng thương mại khác:
 - ✓ Kinh doanh trên thị trường tiền tệ, thị trường ngoại hối, thị trường giao dịch hàng hóa kỳ hạn trong nước và nước ngoài.
 - ✓ Kinh doanh vàng trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế.
 - ✓ Được quyền ủy thác, nhận ủy thác, làm đại lý trong các lĩnh vực liên quan đến hoạt động ngân hàng, kể cả việc quản lý tài sản, vốn đầu tư của tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo hợp đồng ủy thác.
 - ✓ Cung ứng các dịch vụ:

- Tư vấn tài chính, tiền tệ cho khách hàng dưới hình thức trực tiếp tư vấn cho khách hàng hoặc thành lập công ty có liên quan theo quy định của Pháp luật.
- Bảo quản hiện vật quý, giấy tờ có giá, cho thuê tủ két, cầm đồ và các dịch vụ khác theo quy định của Pháp luật.

✓ Các hoạt động khác theo quy định của Pháp luật.

- Hoạt động ngân hàng đầu tư:

Ngân hàng thực hiện hoạt động ngân hàng đầu tư trực tiếp hoặc thông qua các công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ mà Ngân hàng nắm cổ phần chi phối theo quy định của Pháp luật. Hoạt động ngân hàng đầu tư bao gồm nhưng không hạn chế ở các loại hình sau:

- Tư vấn tài chính doanh nghiệp và đầu tư chứng khoán;
- Bảo lãnh phát hành chứng khoán;
- Môi giới và tự doanh chứng khoán;
- Quản lý và/hoặc phân phối chứng chỉ quỹ đầu tư chứng khoán;
- Quản lý danh mục đầu tư chứng khoán.

- Bảo hiểm

Ngân hàng thực hiện cung ứng các dịch vụ bảo hiểm (bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm phi nhân thọ, tái bảo hiểm) dưới hình thức thành lập Công ty con, liên doanh hoặc làm đại lý cho các công ty bảo hiểm theo quy định của Pháp luật.

- Các hoạt động khác

Căn cứ các quy định của pháp luật, Ngân hàng thực hiện các hoạt động khác bao gồm các lĩnh vực nhưng không hạn chế ở các loại hình sau:

- Góp vốn, mua cổ phần của các doanh nghiệp khác;
- Thành lập công ty con, đơn vị sự nghiệp hoặc tham gia thành lập các công ty liên kết trong và ngoài nước để thực hiện hoạt động kinh doanh khác có liên quan đến hoạt động ngân hàng;
- Góp vốn với tổ chức tín dụng nước ngoài để thành lập tổ chức tín dụng liên doanh tại Việt Nam.

3.2.1.2 Hoạt động Phi tài chính bao gồm:

- Kinh doanh và đầu tư bất động sản;
- Đầu tư xây dựng và phát triển các dự án kết cấu hạ tầng;
- Hoạt động khác...

3.2.2. Các giải pháp xây dựng DAB thành tập đoàn TC - NH

3.2.2.1. Tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành

- Cấu trúc lại mô thức tổ chức và quản trị doanh nghiệp phù hợp với thông lệ quốc tế tốt nhất, đặc biệt trong các lĩnh vực nghiên cứu chiến lược; quản trị rủi ro; quản trị tài chính, kiểm tra/kiểm toán nội bộ
- Phát triển và mở rộng phạm vi hoạt động để trở thành một tập đoàn TC - NH. Theo đó, bên cạnh các công ty trực thuộc hiện có là Công ty chứng khoán, Công ty quản lý quỹ đầu tư, Công ty kiều hối,... ngân hàng Đông Á tiếp tục triển khai thành lập hàng loạt các công ty hoạt động trong các lĩnh vực tài chính (công ty tài chính hoạt động trong lĩnh vực tín dụng tiêu dùng, thẻ...; công ty quản lý quỹ, công ty bảo hiểm và các loại hình dịch vụ tài chính khác...) cũng như phi tài chính (công ty đầu tư xây dựng đường cao tốc/ dự án kết cấu hạ tầng, công ty đầu tư kinh doanh bất động sản, viện nghiên cứu...). Việc mở các Chi nhánh nước ngoài cũng nằm trong kế hoạch phát triển của ngân hàng Đông Á.
- Phát triển mô hình tổ chức theo định hướng khách hàng (bán buôn/bán lẻ) và tiêu chí kinh doanh (bán hàng/tác nghiệp/quản lý rủi ro/hỗ trợ kinh doanh).
- Áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong quản trị điều hành.
 - Chuẩn hóa các quy trình, thủ tục quản lý và tác nghiệp theo chuẩn mực quốc tế. Theo đó, các hệ thống quản lý khách hàng, quản trị tín dụng, quản lý tài chính đặc biệt là quản lý rủi ro sẽ được hoàn thiện và nâng cao chất lượng theo chuẩn mực quốc tế.
 - Tiếp tục phát triển và hoàn thiện hệ thống báo cáo quản lý nội bộ và hệ thống kế toán quản lý nhằm hỗ trợ công tác quản lý kinh doanh, ứng dụng hiệu quả các hệ thống thông tin quản lý trong việc hỗ trợ ra quyết định trong hoạt

động kinh doanh cũng như tăng cường vai trò điều hành kinh doanh, kiểm soát và quản lý rủi ro của ngân hàng.

- Tiếp tục thực hiện việc phân tách rõ ràng chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận: quan hệ khách hàng, quản lý rủi ro và tác nghiệp trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh chủ đạo của ngân hàng Đông Á.

3.2.2.2. *Tiếp tục tăng cường năng lực tài chính, nâng cao quy mô vốn tự có và tỷ lệ an toàn*

- Trên cơ sở kết quả xử lý nợ đã đạt được, ngân hàng Đông Á cần tiếp tục đẩy mạnh việc nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng, đưa vào áp dụng các mô thức quản trị tín dụng hiện đại, áp dụng việc phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro theo chuẩn mực quốc tế để đảm bảo lành mạnh hóa tình hình tài chính theo đúng các chuẩn mực quốc tế.
- Tiếp tục hoàn thiện mô thức quản lý rủi ro tín dụng dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, đồng thời rà soát lại danh mục tín dụng - cơ cấu theo hướng đảm bảo hiệu quả và an toàn, đưa ra các chỉ tiêu nhằm phát triển tín dụng đối với khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ và thể nhân.
- Với tốc độ tăng trưởng trên 20%/năm, dự kiến ngân hàng Đông Á sẽ có qui mô tổng tích sản đạt khoảng 180.000 tỷ VND (~ 10 tỷ USD) vào năm 2015. Việc tiếp tục các giải pháp lành mạnh hóa tài chính và nâng cao tỷ lệ an toàn vốn là những bước đi cần thiết để tăng tính hấp dẫn của cổ phiếu ngân hàng và thu hút được các nhà đầu tư tiềm năng. Đến năm 2015, lượng vốn chủ sở hữu (vốn điều lệ và các khoản mục vốn khác) cần có để phục vụ cho mở rộng phát triển tập đoàn TC - NH sẽ là khoảng 18.000 tỷ VND (01 tỷ USD) - đồng nghĩa với việc tổng lượng vốn phải tăng thêm trong giai đoạn 2009-2015 sẽ là 14.600 tỷ đồng (0,8 tỷ USD) so với mức hiện có. Để nâng cao nguồn vốn của mình, ngân hàng Đông Á cần áp dụng mọi giải pháp để tăng nguồn vốn như:

- *Tăng vốn từ bên trong:*

Nguồn vốn bổ sung tốt nhất chính là lợi nhuận giữ lại của ngân hàng. Để tăng lợi nhuận, ngân hàng Đông Á cần phát triển các nghiệp vụ, dịch vụ truyền

thống hiện có; đồng thời triển khai các dịch vụ hiện đại - đây vốn là những dịch vụ mang lại lợi nhuận cao. Hiện nay, ngân hàng Đông Á đang từng bước phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại, tăng dần tỷ trọng thu nhập từ chi phí dịch vụ thay vì truyền thống trước đây thu nhập chủ yếu từ hoạt động tín dụng.

Hiện nay, chính phủ quy định tỷ lệ trích lập quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ là 5% trên lợi nhuận ròng hàng năm trong khi tỷ lệ tăng trưởng tín dụng ở mức cao trên 20% là chưa hợp lý. Vì vậy, để giúp các ngân hàng nhanh chóng tăng vốn điều lệ, cần xem xét tăng tỷ lệ trích này lên 10% trong các năm tới để nâng cao tiềm lực tài chính theo thông lệ quốc tế.

NHNN nên quy định thời gian tối đa mỗi ngân hàng phải bổ sung vốn tối thiểu, nếu chưa bổ sung đủ vốn đủ vốn thì không được mở rộng quy mô hoạt động. Đồng thời nên có chính sách khuyến khích ngân hàng tích lũy vốn nhanh sẽ được hưởng những ưu đãi về thuế thu nhập, phí bảo hiểm tiền gửi và sự hỗ trợ của NHNN.

o *Tăng vốn từ các nguồn bên ngoài*

Các nguồn từ bên ngoài có thể giúp ngân hàng Đông Á gia tăng vốn bao gồm: nguồn vay cho mục đích cơ cấu lại NHTM của WB và IMF, vốn do phát hành cổ phiếu. Ngân hàng Đông Á có lợi thế trong việc huy động nguồn vốn ngoại tệ thông qua kênh kiều hối, vì thế ngân hàng Đông Á cần phát huy và giữ vững vị thế này. Để thực hiện được điều này, ngân hàng Đông Á cần áp dụng những biện pháp sau:

- ✓ Linh động hơn trong vấn đề lãi suất huy động, đồng thời áp dụng các chương trình khuyến mãi bốc thăm trúng thưởng, tặng quà vào các dịp lễ. Hiện nay, ngân hàng Đông Á cũng có áp dụng chính sách này và đã thể hiện hiệu quả trong thực tế hoạt động ngân hàng.
- ✓ Đẩy mạnh công tác tiếp thị đến tận các doanh nghiệp trong và ngoài nước thông qua các nghiệp vụ chi trả lương hộ và phát hành thẻ ATM cho cán bộ công nhân viên qua tài khoản tại ngân hàng.

- ✓ Đẩy mạnh quan hệ hợp tác với các đối tác nước ngoài thông qua việc tìm kiếm, khai thác sử dụng có hiệu quả nguồn vốn trung dài hạn nước ngoài, cho vay với chi phí hợp lý để hỗ trợ thêm nguồn vốn huy động trong nước.
- Mở rộng và nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng: ngân hàng Đông Á cần tăng cường các công tác tiếp thị tín dụng đến các doanh nghiệp vì thông qua hoạt động này chúng ta có thể thuyết phục khách hàng sử dụng các dịch vụ khác của ngân hàng một cách dễ dàng. Để nâng cao chất lượng tín dụng, trước hết cần khắc phục những yếu kém trong hoạt động này cụ thể như sau:
 - Nâng cao chất lượng thẩm định tín dụng. Quản trị rủi ro bằng cách: xếp hạng tín dụng khách hàng, quản lý hồ sơ khách hàng bằng hệ thống lưu trữ bảo mật, thường xuyên rà soát, đánh giá, sàng lọc và phân loại khách hàng để hạn chế cho vay đối với khách hàng có hoạt động kinh doanh kém hiệu quả.
 - Đa dạng hóa các hình thức tín dụng và đầu tư để tạo sự năng động phù hợp với thị trường và lựa chọn của khách hàng như cho vay dự án, cho vay đồng tài trợ, cho vay tài trợ xuất nhập khẩu, tín dụng thuê mua.
 - Thực hiện cơ cấu lại khách hàng theo hướng: chuyển mạnh và nâng cao tỷ trọng dư nợ cho vay ngắn hạn và dư nợ đối với doanh nghiệp ngoài quốc doanh và dân cư, mở rộng cho vay tiêu dùng, đẩy mạnh cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Đây là thị trường lớn đầy tiềm năng mà các NHTMCP nào cũng muốn khai thác.

3.2.2.3. *Phát triển, mở rộng quy mô và loại hình hoạt động*

- Đẩy mạnh việc phát triển tập đoàn thông qua hoạt động mua bán và sát nhập công ty; đầu tư vào lĩnh vực phi tài chính có khả năng sinh lợi cao; đầu tư/quản lý đầu tư, phát triển các dự án kết cấu hạ tầng.

Các mặt hoạt động kinh doanh chủ yếu ngân hàng Đông Á cần tập trung đẩy mạnh là:

- Hoạt động ngân hàng bán lẻ: Việt Nam là quốc gia có dân số trẻ, năng động, tỷ lệ thâm nhập của các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng còn thấp. Đây là thị trường lý tưởng cho việc triển khai mở rộng thị trường ngân hàng bán lẻ.
- Hoạt động ngân hàng đầu tư: Thị trường vốn Việt Nam đã có những bước phát triển ngoạn mục trong thời gian ngắn vừa qua và dự kiến với triển vọng phát triển tốt của kinh tế Việt Nam, thị trường này sẽ tiếp tục phát triển nhanh trong thời gian tới. Ngân hàng Đông Á nên chú trọng đẩy mạnh hoạt động kinh doanh và đầu tư chứng khoán, dịch vụ tư vấn, mua, bán, chia tách, sát nhập công ty... sẽ là các lĩnh vực còn nhiều tiềm năng mà ngân hàng Đông Á cần tập trung khai thác trong thời gian tới;
- Trên cơ sở những kinh nghiệm và kết quả đạt được trong hoạt động đầu tư cùng với việc nắm chắc các khách hàng của mình - Ngân hàng Đông Á cần tập trung nghiên cứu để chủ động trong đầu tư mang tính chất dài hạn vào các lĩnh vực có lợi nhuận cao dưới hình thức đầu tư/liên kết chiến lược;
- Phối hợp với các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài đầu tư cho nghiên cứu và phát triển: một mặt hỗ trợ cho sự phát triển lâu dài của ngân hàng Đông Á, mặt khác góp phần vào việc xây dựng chính sách kinh tế vĩ mô của quốc gia cũng như phát triển giáo dục và đào tạo cho đất nước;
- Đa dạng hóa các mô hình liên kết phát triển trong giới doanh nghiệp trong nước - tạo lập các mô hình liên kết kinh tế lành mạnh đủ sức cạnh tranh vươn ra thị trường quốc tế, sẵn sàng cho hội nhập;
- Về cơ cấu sản phẩm, ngân hàng Đông Á cần tăng cường các sản phẩm có thu nhập từ phí của một ngân hàng hiện đại thay vì chủ yếu các sản phẩm có thu nhập từ lãi của một ngân hàng truyền thống chỉ huy động vốn và cho vay là chính.
- Bên cạnh hoạt động dịch vụ tài chính, ngân hàng Đông Á cần hướng tới phát triển các hoạt động kinh doanh các lĩnh vực khác như: đầu tư khai thác các công trình cơ sở hạ tầng trọng điểm của Nhà nước (đường cao tốc, cảng biển), đầu tư và kinh doanh bất động sản...

- Cùng với việc phát triển mạng lưới trong nước, việc mở rộng các chi nhánh ở nước ngoài cũng là nhiệm vụ trọng tâm của ngân hàng Đông Á, tạo điều kiện cho hoạt động quốc tế và nâng cao uy tín ngân hàng Đông Á trên thị trường tài chính quốc tế.

Những năm gần đây cho thấy rõ ràng, có rất nhiều công việc (như hoạt động thanh toán quốc tế, đầu tư...) không thể giải quyết qua các văn phòng đại diện. Các ngân hàng lớn của nước ngoài đều có chi nhánh ở hầu hết các nước trên thế giới. Trong điều kiện đó, hầu hết các khách hàng đều muốn lựa chọn những ngân hàng có mạng lưới hoạt động rộng khắp trên thế giới để thuận tiện cho việc giao dịch kinh doanh.

Đối với các công ty nước ngoài hoạt động tại Việt Nam, hầu hết đều có những công ty mẹ ở nước ngoài bảo lãnh cho họ. Trong trường hợp đó, dù ngân hàng Đông Á có tiến hành cho vay và đầu tư liên doanh thì các công ty mẹ ở nước ngoài vẫn gần như độc quyền đứng ra bảo lãnh cho các công ty con của họ tại Việt Nam, vì ngân hàng Đông Á không có chi nhánh ở nước ngoài, không có khả năng bảo lãnh cho công ty con của họ, như vậy là ngân hàng Đông Á đã nhường một thị phần rất quan trọng cho các ngân hàng nước ngoài. Trong khi đó thì ngân hàng Đông Á lại thu hút được nguồn ngoại tệ từ nước ngoài về rất lớn thông qua dịch vụ kiều hối, nếu như ngân hàng Đông Á có chi nhánh ở Mỹ thì tình hình sẽ thuận lợi hơn rất nhiều. Ngân hàng Đông Á chưa có chi nhánh nào ở nước ngoài, đây cũng là vấn đề trọng tâm khi gia nhập vào thị trường tài chính thế giới, và nó cũng là điều kiện cần thiết đối với một tập đoàn TC - NH.

Tất nhiên, việc đặt một chi nhánh ở nước ngoài, nhất là ở Mỹ không phải là chuyện đơn giản, hàng loạt những yêu cầu mà ngân hàng Đông Á phải đáp ứng; như những chi nhánh của bất cứ ngân hàng nào muốn đặt ở Mỹ phải có qua kiểm toán quốc tế trong 03 năm liền (ngân hàng Đông Á đã đạt được yêu cầu này), các chi nhánh ngân hàng tại Mỹ phải công khai tình hình tài chính của ngân hàng với Bộ Tài chính Mỹ, ở điểm này hệ thống số liệu phía Việt Nam chưa hoàn thiện để thỏa mãn yêu cầu đó.

Như vậy thì vấn đề tối quan trọng là ngân hàng Đông Á phải cố gắng chuẩn bị những điều kiện nội lực, bộ máy của ngân hàng Đông Á phải đảm bảo đủ trình độ quản lý và giao tiếp quốc tế, đây là một thử thách ngân hàng Đông Á cần phải phấn đấu vượt qua.

3.2.2.4. Duy trì thế mạnh của DAB và tăng cường công tác quảng bá thương hiệu DAB trong nước và trên thế giới

- Đa dạng hóa hoạt động trên nguyên tắc tiếp tục phát huy lợi thế kinh doanh trên lĩnh vực hoạt động bán buôn, mở rộng hoạt động kinh doanh đáp ứng nhu cầu các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đồng thời tập trung mở rộng hệ thống bán lẻ.
- Trở thành một trong những ngân hàng mạnh trên thị trường tài chính và đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ trong việc quản lý và kinh doanh.
- Không ngừng tăng cường nguồn vốn bằng mọi giải pháp để giữ vững vị trí là ngân hàng lớn trong nước, phấn đấu trở thành ngân hàng có quy mô khá trong khu vực.
- Có thể nói ngân hàng Đông Á có dịch vụ tốt nhất Việt Nam hiện nay cũng như cũng được biết đến trên trường quốc tế thông qua hoạt động thanh toán quốc tế, kiều hối, nhưng dưới áp lực cạnh tranh gay gắt giữa các NHTM như hiện nay thì ngân hàng Đông Á cần tiếp tục tăng cường công tác quảng bá thương hiệu của mình. Việc xây dựng cho mình một hình ảnh tốt, có uy tín đòi hỏi ngân hàng Đông Á phải thực hiện tốt các yêu cầu sau:

- Uy tín trong kinh doanh, trong chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp

Phương châm hoạt động “người bạn đồng hành tin cậy” đã khẳng định rõ chiến lược phát triển dựa vào lòng tin của khách hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng Đông Á. Do vậy, đối với mỗi sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng, ngân hàng Đông Á cần kiểm tra và đảm bảo chất lượng tối ưu nhằm thu hút sự tin nhiệm của khách hàng, từ đó, quảng bá hình ảnh ngân hàng Đông Á trong tâm thức khách hàng

- Văn hóa kinh doanh trong ngân hàng.

Việc thu hút được nhiều khách hàng đến giao dịch với ngân hàng cũng là vấn đề quan trọng thể hiện qua thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng, nét riêng biệt đặc thù của mỗi ngân hàng. Trong những năm gần đây, ngân hàng Đông Á đặc biệt chú trọng đến công tác này như đổi mới trang thiết bị làm việc tạo sự gần gũi với khách hàng, trang trí không gian làm việc bắt mắt hơn như bố trí bình hoa tươi ở mỗi phòng ban, đồng phục của nhân viên ngân hàng Đông Á cũng được thay đổi hàng ngày tạo ra sự mới mẻ cho khách hàng khi giao dịch... Tuy nhiên, phong cách giao dịch văn minh ở đây không chỉ có phong cách bề ngoài mà còn thể hiện ở thái độ, cung cách phục vụ và sự vững vàng trong nghiệp vụ chuyên môn. Nhân viên ngân hàng phải am hiểu tình hình của ngân hàng để tiếp thị, hướng dẫn, giải thích về các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng mình khi khách hàng có nhu cầu tìm hiểu. Trong quá trình phục vụ, nhân viên ngân hàng phải tận tâm, biết lắng nghe, coi trọng ý kiến của khách hàng để phục vụ tốt hơn nhằm nâng cao uy tín của ngân hàng.

Ngân hàng Đông Á với phong cách văn hóa kinh doanh riêng biệt sẽ tạo ấn tượng và uy tín tốt đẹp trong mắt khách hàng, từ đó nâng cao vị thế thương hiệu của mình trong nền kinh tế để khi nói đến một ngân hàng “Hiện đại và phát triển đa năng” khách hàng sẽ nghĩ ngay đó là hình ảnh của ngân hàng Đông Á.

- Tăng cường công tác quảng cáo trên các phương tiện truyền thông

Đây được đánh giá là một trong những khâu yếu của ngân hàng Đông Á. Quảng cáo có tác dụng rất lớn đến thói quen, sở thích và hành vi của khách hàng, vì thế ngân hàng Đông Á cần quan tâm và đầu tư hơn nữa vào công tác này.

- ✓ Quảng cáo truyền hình: theo nghiên cứu của tạp chí Media, quảng cáo trên truyền hình là hình thức quảng cáo tạo được mức độ nhận biết sản phẩm, dịch vụ cao nhất, nên chúng ta cần quảng cáo dưới hình thức này.

Biểu tượng DAB xuất hiện trên truyền hình còn hạn chế, nguyên nhân chính là chi phí cho quảng cáo rất cao, ngân hàng Đông Á chỉ tham gia quảng cáo bằng cách tài trợ cho các gameshow của đài truyền hình qua các sản phẩm thẻ ghi nợ, trong các năm tới ngân hàng Đông Á phải tiếp

tục tài trợ nhiều hơn nữa qua các kênh truyền hình lớn của nước ta để quảng bá thương hiệu của mình rộng rãi hơn.

- ✓ Quảng cáo trên báo: kênh quảng cáo này xét về mức độ hiệu quả chỉ xếp sau truyền hình, nhưng chi phí quảng cáo lại rẻ hơn rất nhiều và công chúng ngày nay hầu như không thể thiếu phương tiện thông tin đại chúng này.
- ✓ Quảng cáo bằng biển báo ngoài trời: Đây là hình thức quảng cáo mang tính chất công cộng, không có độc giả riêng nhưng loại quảng cáo này có ưu điểm là khả năng tồn tại lâu và gây được sự chú ý của người xem vì biển quảng cáo thường được đặt ở nơi trung tâm, những nơi có nhiều người lưu thông.

3.2.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Con người luôn là vốn quý nhất trong mọi thời đại vì nó đóng vai trò quyết định trong mọi thắng lợi. Với tư tưởng chủ đạo “Con người là vốn quý nhất. Đầu tư vào con người có ý nghĩa sống còn đối với sự thành đạt của một doanh nghiệp”.

Chất lượng nguồn nhân lực ở đây là những phẩm chất, năng lực của đội ngũ cán bộ, nhân viên được đào tạo, bồi dưỡng tốt trên tất cả các mặt nghiệp vụ chuyên môn với kỹ năng thành thạo đến đạo đức, tác phong lành mạnh, đủ sức tạo ra sự nổi trội và ưu thế so với các đối thủ cạnh tranh. Việc các nhà lãnh đạo của ngân hàng Đông Á phải làm là:

- Đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ hiện hành

Để người lao động thực sự quan tâm đến việc học tập và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, ngân hàng cần có cơ chế khuyến khích cán bộ học tập bằng cách hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ kinh phí; thực hiện chế độ khen thưởng, đề bạt đối với những cán bộ chịu khó học tập và có năng lực trong công việc. Thông qua cơ chế quản lý và sử dụng cán bộ, kích thích cán bộ say mê học tập, nghiên cứu, họ phải hiểu rõ không học sẽ tụt hậu so với yêu cầu trong công việc và so với đồng nghiệp.

Bên cạnh đó, định kỳ nên mở các lớp đào tạo nghiệp vụ mới, kiến thức mới, công nghệ mới và kỹ năng quản lý một ngân hàng hiện đại, để cán bộ ngân hàng được tiếp cận. Để làm tốt công tác này, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa cơ quan thực tế với đội ngũ chuyên gia giỏi, có kinh nghiệm ở các trường đại học trong nước cũng như nước ngoài.

Tranh thủ sự trợ giúp thông qua hợp tác quốc tế. Chú ý thực hiện tốt các khóa đào tạo trong khuôn khổ các Dự án hỗ trợ cải cách hệ thống Ngân hàng Việt Nam của các tổ chức tài chính tiền tệ quốc tế như WB, ADB, IMF,... Đồng thời cần tìm kiếm hợp tác và trợ giúp về đào tạo nguồn nhân lực thông qua các Ngân hàng nước ngoài có chi nhánh đang hoạt động tại Việt Nam.

- Có chính sách tuyển dụng thu hút nguồn nhân lực trẻ, có trình độ cao

Để thu hút nguồn nhân lực này thì ngân hàng Đông Á cần giải quyết tốt hai vấn đề: một là có cơ chế thi tuyển bài bản; hai là chính sách khuyến khích nhân tài

Tài trợ học bổng cho những sinh viên giỏi, động viên họ tiếp tục về công tác tại ngân hàng Đông Á, chính họ sẽ là nguồn nhân lực trẻ tài năng cho tương lai.

- Có chính sách sàng lọc, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực có chất xám đang làm việc trong ngân hàng Đông Á.

Ngân hàng cần phải có chính sách thu hút những cán bộ giỏi ở từng lĩnh vực vào làm việc ở ngân hàng, phải tạo ra thể hệ các nhà quản lý và viên chức ngân hàng có trình độ quốc tế trên các mặt quản trị kinh doanh, giám sát hoạt động ngân hàng trong môi trường cạnh tranh mới. Để thực hiện chính sách đó ngân hàng Đông Á cần giải quyết tốt các vấn đề sau:

- Thực hiện phân loại chất lượng, tiêu chuẩn nhân viên thông qua hệ thống chấm điểm.
- Tiêu chuẩn hóa trình độ nhân viên theo các vị trí làm việc.
- Áp dụng cơ chế ưu đãi đối với đối tượng nhân lực có trình độ cao
- Tiêu chuẩn hóa nhân viên gắn liền với tiêu chuẩn hóa thu nhập tương ứng

Một hiện trạng hiện nay là cán bộ nòng cốt có năng lực của ngân hàng Đông Á được các ngân hàng khác, các tổ chức tài chính nước ngoài lôi kéo về làm việc

cho họ với mức thu nhập cao hơn hẳn so với thu nhập tại ngân hàng Đông Á đồng thời được ưu đãi nhiều chế độ khác như: cấp xe đi lại, hỗ trợ mua nhà, mua cổ phần của ngân hàng với giá ưu đãi hấp dẫn...nên đã thu hút khá nhiều chất xám của ngân hàng Đông Á, khiến cho ngân hàng Đông Á lúc nào cũng lâm vào tình cảnh thiếu nhân sự và tuyển chọn liên tục.

Nguyên nhân là do thu nhập của ngân hàng Đông Á thấp hơn so với các NHTMCP khác và nhất là các tổ chức tài chính nước ngoài, nhất là cấp quản lý. Nếu thu nhập của các cán bộ cấp dưới tại ngân hàng Đông Á không cách biệt là bao so với các NHTMCP khác, nhưng ở cấp quản lý, tại các NHTMCP cao hơn rất nhiều. Do lương tại ngân hàng Đông Á tăng theo thâm niên làm việc, chính vì vậy lương cấp quản lý tại ngân hàng Đông Á không khác biệt nhiều so với nhân viên, thậm chí còn thấp hơn một số nhân viên có thâm niên làm việc lâu năm, mà họ lại chịu nhiều trách nhiệm, chịu áp lực công việc lớn nên việc họ ra đi là điều dễ hiểu.

Điều này gây tổn kém chi phí và mất thời gian đào tạo nhân sự mới lại từ đầu, nhưng nguy hiểm hơn là các cán bộ nòng cốt này ra đi mang theo cả những kế hoạch kinh doanh, bí quyết công nghệ,...sang các ngân hàng bạn. Chính vì vậy, ngân hàng Đông Á cần phải cải thiện chính sách lương bổng và các chế độ đãi ngộ khác thì mới mong giữ chân được các cán bộ giỏi và thu hút nhiều nhân tài vào làm việc tại ngân hàng Đông Á.

3.2.2.6. Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng

Mặc dù hiện nay, ngân hàng Đông Á cũng đang ứng dụng các chương trình phần mềm tiên tiến nhất trong hệ thống các NHTM, nhưng để xứng tầm với một ngân hàng quốc tế thì ngân hàng Đông Á cần phải nâng cấp và trang bị những phần mềm hiện đại hơn để đem đến sự thuận lợi, nhanh chóng trong giao dịch.

- Tăng cường đầu tư phát triển hệ thống kênh giao dịch và thanh toán hiện đại

Tiếp tục đầu tư phát triển hệ thống các kênh giao dịch và thanh toán qua máy ATM, SMS Banking, Internet Banking, Mobile Banking, các kênh giao dịch này phải đảm bảo khách hàng có thể thực hiện hầu hết các giao dịch ngân hàng một

cách nhanh chóng và chính xác, an toàn, bảo mật, tiết kiệm được thời gian đi lại của khách hàng.

Hiện tại, do hạn chế về vốn đầu tư, về trình độ cán bộ ngân hàng còn hạn chế trong việc ứng dụng công nghệ hiện đại, vì thế không thể tiến hành đổi mới công nghệ một cách ồ ạt mà phải từng bước ứng dụng để tránh lãng phí về vốn đầu tư mà hiệu quả sử dụng mang lại thấp.

- Tiếp tục xây dựng và hoàn thiện công nghệ thanh toán và thông tin ngân hàng

Xây dựng và hoàn thiện công nghệ thanh toán ngân hàng theo mô hình thanh toán tập trung trong hệ thống, kết nối với trung tâm thanh toán quốc gia, kết nối hệ thống thanh toán của ngân hàng Đông Á với khách hàng nhằm đáp ứng được yêu cầu về tốc độ thanh toán và sự tiện lợi trong giao dịch, giảm rủi ro trong thanh toán.

Phát triển và hoàn thiện hệ thống thông tin ngân hàng, tăng cường hoạt động trao đổi thông tin với khách hàng qua mạng kết nối, qua trang web...Hệ thống thông tin của ngân hàng phải đa năng như: thông tin về các nghiệp vụ ngân hàng, về khách hàng, về quản lý ngân hàng...

- Tích lũy và tập trung vốn cho việc đầu tư phát triển công nghệ ngân hàng hiện đại.

Vốn là điều kiện kiên quyết giúp ngân hàng đổi mới và hiện đại hóa công nghệ. Tuy nhiên, việc đổi mới và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng đồng thời phải đảm bảo tương xứng với quy mô, vị thế, khả năng cạnh tranh và mức độ chịu đựng chống đỡ rủi ro của ngân hàng. Vì vậy, nâng cao vốn tự có được cho là giải pháp có tính cấp bách. Ngoài ra, cần tranh thủ các dự án tài trợ về tư vấn, vốn kỹ thuật... của các tổ chức tài chính tiền tệ quốc gia, các ngân hàng nước ngoài.

- Tiếp tục bổ sung và hoàn thiện các quy định pháp lý theo hướng khuyến khích mở rộng và phát triển các dịch vụ ngân hàng.

Triển khai các dịch vụ ngân hàng hiện đại cần có những quy định pháp lý phù hợp với đặc điểm của những loại hình dịch vụ này như: các quy định pháp lý về chứng từ điện tử, chữ ký điện tử, bảo mật, an toàn, xác nhận chữ ký điện tử, kiểm

soát hệ thống... Tuy nhiên, hiện nay ở Việt Nam, nhiều vấn đề pháp lý liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng hiện đại còn bỏ ngỏ. Vì vậy, để có căn cứ pháp lý cho việc triển khai các dịch vụ ngân hàng mới này và để góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng công nghệ ngân hàng hiện đại, cần tiếp tục bổ sung và hoàn thiện cơ chế thanh toán điện tử và các văn bản khác có liên quan không chỉ đối với hoạt động thanh toán giữa các ngân hàng mà phải trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế - xã hội.

3.2.3. Lộ trình thực hiện giải pháp

Với các giải pháp nêu trên ngân hàng Đông Á cần phải xây dựng cho mình một lộ trình bước đi hợp lý thì mới nhanh chóng hoàn thành chiến lược đề ra trở thành tập đoàn TC - NH trong giai đoạn 2015 - 2020 có phạm vi hoạt động quốc tế, cụ thể như sau:

- **Giai đoạn 2010 - 2015**

Trước những biến động của cuộc khủng hoảng tín dụng toàn cầu xảy ra vào cuối năm 2007 cho đến nay chủ yếu đối với các tập đoàn tài chính lớn của Mỹ như Citygroup, tập đoàn tài chính Bear Stearns, tập đoàn tài chính Merrill Lynch... đã gây ra các ảnh hưởng xấu đến tình hình tài chính toàn cầu. Cùng với tình trạng lạm phát của nước ta hiện nay cũng gây ra ảnh hưởng lớn đến chính sách lãi suất huy động và lãi suất cho vay của các NHTM trong đó có ngân hàng Đông Á, hiệu quả kinh doanh bị giảm đáng kể. Đây là thời điểm thực sự không có lợi cho việc mở rộng quy mô hoạt động. Vì vậy, trong giai đoạn này ngân hàng Đông Á nên tập trung củng cố nguồn lực tài chính ổn định, nâng cao quy mô vốn tự có để bổ sung vốn và thành lập mới một số công ty con trực thuộc, nâng cao tỷ lệ an toàn vốn nhằm đảm bảo khả năng thanh toán. Từ đó, ngân hàng Đông Á mới duy trì được sự tăng trưởng ổn định và có đủ khả năng cạnh tranh khi thị trường có thêm nhiều ngân hàng trong và ngoài nước tham gia. Đồng thời, tiếp tục tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành theo thông lệ quốc tế làm bàn đạp vững chắc cho giai đoạn phát triển thành tập đoàn.

- **Giai đoạn 2015 - 2020**

Đây là giai đoạn được xem là quá trình xây dựng ngân hàng Đông Á theo mô hình tập đoàn TC - NH, phát triển, mở rộng qui mô hoạt động và loại hình trên phạm vi toàn cầu, bên cạnh đó chú trọng công tác đào tạo nguồn nhân lực có trình độ ngoại ngữ và chuyên môn giỏi để phục vụ cho nhu cầu mở rộng mạng lưới chi nhánh trong và nước ngoài. Đồng thời ngân hàng Đông Á cần phải luôn duy trì vai trò của mình trong thị trường nội địa qua việc quảng bá thương hiệu rộng rãi trên các phương tiện đại chúng. Khi đã nắm vững được thị trường nội địa cùng với sự hỗ trợ của các đối tác chiến lược nước ngoài qua việc tiếp thu các kinh nghiệm và đưa vào ứng dụng công nghệ hiện đại thì việc mở rộng mạng lưới hoạt động ở nước ngoài sẽ thuận lợi hơn.

Tuy nhiên, để thực hiện được lộ trình xây dựng Ngân hàng Đông Á thành tập đoàn TC - NH thì đòi hỏi phải có sự chung tay góp sức của cả tập thể, trong đó vai trò lãnh đạo của HĐQT, Ban Tổng Giám đốc là rất quan trọng thông qua đường lối, chính sách phát triển, chiến lược cạnh tranh đúng đắn, phù hợp với từng giai đoạn của nền kinh tế để chèo lái con tàu DAB vận hành một cách có hiệu quả và phát triển xứng tầm một tập đoàn TC - NH.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị về phía Nhà nước

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 do Việt Nam phải nới lỏng các hạn chế đối với các ngân hàng nước ngoài theo đúng các cam kết. Để từng bước khắc phục những khó khăn - yếu kém đã trình bày ở trên và hướng tới xây dựng các NHTM Việt Nam thành các tập đoàn tài chính - ngân hàng đa năng cần đặt những mục tiêu, xác định những giải pháp cơ bản và mốc thực hiện cụ thể trong vòng 10 năm tới như sau:

- *Giai đoạn 2010 - 2015:*
 - Thúc đẩy tiến độ cổ phần hóa toàn bộ các NHTMNN trước khi Việt Nam chính thức thực hiện các cam kết WTO trong lĩnh vực dịch vụ tài chính

(ngân hàng, chứng khoán và bảo hiểm). Cổ phần hóa gắn với việc thu hút nhà đầu tư chiến lược nước ngoài và niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán trong và ngoài nước. Hỗ trợ các cơ chế, điều kiện cần thiết nhằm thúc đẩy các NHTM chủ động nâng cao năng lực tài chính, tăng cường đổi mới quản trị doanh nghiệp.

- Nghiên cứu soạn thảo Luật/ văn bản dưới luật về tập đoàn tài chính - ngân hàng trong đó có quy định về:
 - ✓ Hệ số đảm bảo an toàn vốn tối thiểu (CAR);
 - ✓ 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;
 - ✓ Quy định về bán chéo sản phẩm;
 - ✓ Quy định về chia sẻ thông tin.
- Xây dựng khung pháp lý về hoạt động mua bán, sáp nhập trong lĩnh vực TC - NH (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).
- Xác lập các tiêu chí để thành lập tập đoàn TC - NH. Bên cạnh việc yêu cầu Tổ chức Tín dụng khi nộp đơn đề nghị thành lập tập đoàn phải thỏa mãn các yêu cầu hệ số CAR, tỷ lệ nợ xấu theo thông lệ quốc tế, còn cần quy định tính minh bạch trong công bố thông tin tài chính: được các tổ chức quốc tế định hạng tín nhiệm và phải niêm yết trên thị trường chứng khoán trong nước.
- Quy định rõ ràng về tiêu chí, điều kiện cho phép các tập đoàn kinh tế hiện có mua lại, thành lập mới các Tổ chức Tín dụng nhận tiền gửi (ngân hàng), hoặc các công ty chứng khoán, bảo hiểm nhằm mục đích đảm bảo sự ổn định trong vận hành của thị trường tài chính.
- Giám sát hoạt động của các NHTM và các đơn vị thành viên phi ngân hàng nhằm đảm bảo an toàn hệ thống (cơ chế đầu tư vốn, hiệu quả kinh doanh, khả năng thanh khoản và quản trị rủi ro theo thông lệ); mặt khác các quy định cũng phải đảm bảo quyền lợi của khách hàng trong quá trình sử dụng các dịch vụ tài chính của ngân hàng và các công ty trực thuộc.

- Cân nhắc khả năng các cơ quan quản lý Nhà nước (Ngân hàng Nhà nước, Bộ Tài chính) có thể cho phép tích hợp giám sát và kết hợp các quy định pháp lý đối với các đơn vị thành viên của tập đoàn hay không? Thực tiễn Đài Loan cho thấy, Chính phủ đã phải thành lập một thể chế quản lý kết hợp chỉ sau vài năm đạo luật về tập đoàn tài chính được thông qua. Trong suốt thời gian đó, Đài Loan duy trì từng cấp chủ quản đối với từng mảng hoạt động ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán riêng biệt theo từng lĩnh vực mà họ phụ trách. Hậu quả là các tập đoàn trở nên rất lúng túng trong việc điều phối và phân bổ nguồn lực bên trong - ví dụ như các hạn chế trong việc phân bổ vốn, chia sẻ thông tin khách hàng đã gây ra những khó khăn rất lớn trong việc bán chéo sản phẩm đến khách hàng.
- Xác định rõ những yêu cầu hay những hạn chế đối với việc một đơn vị 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. Nếu Chính phủ thực hiện các biện pháp hỗ trợ cho một công ty trực thuộc tập đoàn (ví dụ như bơm thêm vốn cho ngân hàng) liệu có những hạn chế ràng buộc nào đối với việc phân vốn đó có thể được phân bổ bên trong tập đoàn.?
- *Giai đoạn năm 2015- 2020*
 - Trên cơ sở nền tảng pháp lý, các tiêu chí và điều kiện đã xây dựng, thực hiện cho phép thí điểm một số ngân hàng mạnh hiện đang hoạt động hiệu quả chuyển đổi phương thức hoạt động theo hình thức tập đoàn TC - NH trên cơ sở đề xuất tự nguyện của các ngân hàng và các yếu tố thỏa mãn các điều kiện, tiêu chí đã xác định.
 - Tổng kết đánh giá Tổ chức Tín dụng thực hiện thí điểm chuyển đổi mô hình hoạt động để hoàn thiện các căn cứ pháp lý và cấp giấy phép hoạt động cho các tập đoàn TC - NH trên cơ sở định hướng của Chính phủ về thực tế nhu cầu của khu vực TC - NH.

3.3.2. Kiến nghị về phía DAB

Nhằm mục tiêu hướng tới mô hình tập đoàn TC - NH đa năng, hiện đại, song song với việc thực hiện triệt để các giải pháp đã nêu ở trên, ngân hàng Đông Á còn cần có biện pháp hạn chế, đề phòng các rủi ro có thể xảy ra.

- Rủi ro về lãi suất

Để phòng tránh rủi ro lãi suất, ngân hàng Đông Á cần chủ động áp dụng một số chính sách để giảm thiểu rủi ro:

- Áp dụng chính sách lãi suất linh hoạt theo tín hiệu thị trường;
- Tham gia vào các hợp đồng hoán đổi lãi suất với nhiều đối tác nước ngoài;
- Áp dụng chính sách lãi suất thả nổi trong nhiều hợp đồng tín dụng trung và dài hạn nhằm giảm thiểu rủi ro lãi suất.

- Rủi ro về tín dụng

- Để giảm thiểu các tổn thất có thể xảy ra trong hoạt động tín dụng, ngân hàng Đông Á cần tiến hành áp dụng các quy trình Quản trị rủi ro mới với những nội dung cơ bản: tách bạch chức năng độc lập của ba bộ phận: Quản lý quan hệ khách hàng; Quản lý rủi ro tín dụng - tái thẩm định đề xuất; Tác nghiệp (Quản trị hạn mức/ tín dụng, Kế toán tiền vay, Chuyển tiền, Thanh toán XNK...) xử lý giao dịch cho khách hàng.
- Phân định tách bạch trách nhiệm và quyền hạn của các Phòng ban chuyên môn. Với cơ chế trách nhiệm được phân định và tách bạch rõ ràng cho từng Phòng ban chuyên môn/ bộ phận sẽ tạo điều kiện cho việc xử lý một cách minh bạch khi xảy ra sai sót; trường hợp các quy định/ quy trình đã được tuân thủ đầy đủ, thì có nghĩa là rủi ro ở đây là do khách quan hoặc bất khả kháng ngoài tầm kiểm soát của ngân hàng.
- Xây dựng hệ thống chấm điểm phân loại khách hàng, phân bổ hạn mức phù hợp giữa các cấp, các chi nhánh.
- Không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp cho cán bộ.

- Rủi ro về ngoại hối

Để quản trị rủi ro về ngoại hối, ngân hàng Đông Á cần thiết lập hệ thống chính sách quản lý tập trung trạng thái ngoại hối của toàn hệ thống về Hội sở chính. Cách chi nhánh đều được đặt hạn mức giao dịch trong ngày và không có trạng thái ngoại hối vào cuối ngày. Tại Hội sở chính, các trạng thái ngoại hối phát sinh của toàn hệ thống đều được cân bằng kịp thời.

- Rủi ro hoạt động
 - Ngân hàng Đông Á cần từng bước củng cố công tác quản trị thông qua sử dụng hệ thống công nghệ thông tin vốn được coi như một cách thức quản trị hiệu quả nhất. Các ứng dụng này giúp giảm thiểu các rủi ro hoạt động thông qua việc lưu chuyển thông tin, đánh giá hoạt động trên quy mô rộng toàn hệ thống ngân hàng, quản lý khách hàng tốt hơn.
 - Ngoài ra, trong thời gian qua, quy trình quản lý rủi ro hoạt động của Ngân hàng Đông Á được theo dõi và kiểm soát thường xuyên bởi Phòng kiểm toán nội bộ và Phòng kiểm soát nội bộ.
 - Đồng thời, ngân hàng Đông Á cần không ngừng tăng cường giáo dục tư tưởng quy chế, nội quy cho cán bộ công nhân viên. Mặt khác thường xuyên tổ chức các khóa tập huấn định kỳ giúp cán bộ hiểu rõ quy trình, nghiệp vụ nhằm giảm thiểu được tình trạng cán bộ không nắm vững quy trình nghiệp vụ dẫn đến rủi ro.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trước những đòi hỏi cấp bách và những thách thức lớn của quá trình hội nhập cụ thể là việc thực hiện những cam kết song phương và đa phương về lĩnh vực dịch vụ TC - NH, các NHTM Việt Nam đang đứng trước những sự lựa chọn mang tính cốt tử trong việc xác định chiến lược kinh doanh và cách thức đổi mới mô hình hoạt động. Việc các NHTM có lựa chọn, xây dựng ngân hàng trở thành một tập đoàn TC - NH đa năng hay không là phụ thuộc vào chiến lược riêng biệt của từng NHTM. Tuy nhiên, để trở thành một tập đoàn tài chính mạnh, có thể đứng vững, phát triển và hội nhập với nền TC - NH khu vực và thế giới đòi hỏi một quá trình lao động sáng tạo và bền bỉ của các cấp quản lý vĩ mô.

Tập đoàn TC - NH không phải là mô hình tổ chức mới của các nước phát triển, nhưng đối với Việt Nam thì đây lại là vấn đề hoàn toàn mới mẻ. Ở mỗi quốc gia khác nhau, quan niệm về tập đoàn TC - NH cũng có những cách nhìn nhận không giống nhau. Sự khác nhau đó do môi trường kinh tế, nhu cầu khách hàng, các quy định của luật pháp sở tại chi phối và của bản thân từng ngân hàng.

Để đạt được mục tiêu hình thành tập đoàn TC - NH trong tương lai, ngoài những lợi thế về vị thế và tiềm lực tài chính hiện có, ngân hàng Đông Á phải nghiên cứu, học tập những kinh nghiệm của các tập đoàn TC - NH lớn trên thế giới để ứng dụng cho phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế của mình, xúc tiến phát triển mạng lưới các chi nhánh, văn phòng đại diện ở nước ngoài từng bước hòa nhập vào môi trường cạnh tranh trong lĩnh vực TC - NH thế giới vươn lên thành một ngân hàng theo tiêu chuẩn quốc tế, từ đó việc trở thành một tập đoàn TC - NH là điều có thể thực hiện được.