

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG TP. HỒ CHÍ MINH**



LÊ TRÚC THUẬN

**NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI VIỆT NAM SAU SÁP NHẬP VÀ MUA LẠI**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG

TP. HỒ CHÍ MINH, THÁNG 2 NĂM 2020

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG TP. HỒ CHÍ MINH**



LÊ TRÚC THUẬN

**NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI VIỆT NAM SAU SÁP NHẬP VÀ MUA LẠI**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG

Chuyên ngành: Tài Chính Ngân hàng

Mã số: 9.34.02.01

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS PHAN DIÊN VỸ

TP. HỒ CHÍ MINH, THÁNG 2 NĂM 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi tên là: Lê Trúc Thuận

Ngày tháng năm sinh: 02-01-1976

Nơi sinh: Châu Thành, Tiền Giang

Cơ quan công tác: Ngân hàng TMCP Quận Đội

Là nghiên cứu sinh khóa XXI, Trường Đại học Ngân hàng Tp. Hồ Chí Minh.

Đề tài luận án: NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM SAU SÁP NHẬP VÀ MUA LẠI (M&A).

Chuyên ngành: Tài chính – Ngân hàng: Mã số: 9.34.02.01

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Phan Diên Vỹ

Tôi xin cam đoan: Luận án này chưa từng được trình nộp để lấy học vị tiến sĩ tại bất cứ một trường đại học nào. Luận án này là công trình nghiên cứu riêng của tác giả, kết quả nghiên cứu là trung thực, trong đó không có các nội dung đã được công bố trước đây hoặc các nội dung do người khác thực hiện ngoại trừ các trích dẫn được dẫn nguồn đầy đủ trong luận án.

HÌNH THỨC TRÌNH BÀY LUẬN ÁN, TRÌNH BÀY NỘI DUNG LUẬN ÁN TUÂN THỦ THEO QUY ĐỊNH SỐ 2157 QĐ- ĐHNH CỦA HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG TP. HỒ CHÍ MINH, NGÀY 01 THÁNG 10 NĂM 2019. QUYẾT ĐỊNH VỀ VIỆC SỬA ĐỔI, BỔ SUNG MỘT SỐ ĐIỀU CỦA QUI CHẾ ĐÀO TẠO TRÌNH ĐỘ TIẾN SĨ.

Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về lời cam đoan này.

Tp. Hồ Chí Minh, ngày 12 tháng 2 năm 2020

Nghiên cứu sinh

Lê Trúc Thuận

LỜI CẢM ƠN

Để thực hiện và hoàn thành đề tài nghiên cứu khoa học này, em đã nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ cũng như là quan tâm, động viên từ nhiều cơ quan, tổ chức và cá nhân. Nghiên cứu khoa học cũng được hoàn thành dựa trên sự tham khảo, học tập kinh nghiệm từ các kết quả nghiên cứu liên quan, các sách, báo chuyên ngành của nhiều tác giả ở các trường Đại học, các tổ chức nghiên cứu, tổ chức chính trị... Đặc biệt hơn nữa là sự hợp tác của cán bộ giáo viên Trường Đại Học Ngân hàng Tp. Hồ Chí Minh và sự giúp đỡ, tạo điều kiện về vật chất và tinh thần từ phía gia đình, bạn bè và các đồng nghiệp.

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến PGS.TS PHAN DIÊN VỸ – người trực tiếp hướng dẫn khoa học đã luôn dành nhiều thời gian, công sức hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện nghiên cứu và hoàn thành đề tài nghiên cứu khoa học.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu Trường Đại Học Ngân hàng Tp. Hồ Chí Minh cùng toàn thể các thầy cô giáo công tác trong trường đã tận tình truyền đạt những kiến thức quý báu, giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu.

Tuy có nhiều cố gắng, nhưng trong đề tài nghiên cứu khoa học này không tránh khỏi những thiếu sót. Em kính mong Quý thầy cô, các chuyên gia, những người quan tâm đến đề tài, đồng nghiệp, gia đình và bạn bè tiếp tục có những ý kiến đóng góp, giúp đỡ để đề tài được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn!

Tp. Hồ Chí Minh, ngày 12 tháng 2 năm 2020

Nghiên cứu sinh

Lê Trúc Thuận

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT.....	vi
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH.....	vii
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	ix
CHƯƠNG 1.....	1
GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu.....	3
1.3. Câu hỏi nghiên cứu.....	3
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
1.5. Những đóng góp thực tiễn của luận án.....	3
CHƯƠNG 2.....	5
CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	5
2.1. Cơ sở lý thuyết sáp nhập và mua lại.....	5
2.1.1. Khái niệm sáp nhập và mua lại.....	5
2.1.2. Khái niệm ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại.....	7
2.1.3. Các phương thức thực hiện sáp nhập và mua lại ngân hàng thương mại.....	7
2.2. Cơ sở lý thuyết về năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	8
2.2.1. Khái niệm về cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	8
2.2.2. Các loại hình cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	9
2.2.3. Đặc điểm của cạnh tranh ngân hàng.....	11
2.2.4. Các phương thức cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	13
2.2.5. Khái niệm về năng lực cạnh tranh.....	15
2.2.6. Các cấp độ của năng lực cạnh tranh.....	16
2.2.7. Khái niệm năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại.....	18
2.2.8. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại.....	19
2.2.9. Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng nước ngoài và bài học cho các ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại ở Việt Nam.....	27

2.3. Tổng quan nghiên cứu	34
2.3.1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại	34
2.3.2. Các nghiên cứu liên quan đến hoạt động sáp nhập và mua lại của ngân hàng thương mại	39
2.3.3. Các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại.....	44
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	50
CHƯƠNG 3.....	51
MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	51
3.1. Mô hình nghiên cứu	51
3.2. Quy trình nghiên cứu.....	53
3.3. Dữ liệu và phương pháp thu thập dữ liệu.....	57
3.3.1. Dữ liệu sơ cấp	57
3.3.2. Dữ liệu thứ cấp.....	57
3.4. Phương pháp nghiên cứu	58
3.4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính	58
3.4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng	60
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	68
CHƯƠNG 4.....	69
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	69
4.1. Thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại sau M&A ở Việt Nam	69
4.1.1. Tổng quan về tình hình sáp nhập và mua lại ngân hàng thương mại Việt Nam	69
4.1.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại ở Việt Nam	84
4.1.3. Đánh giá chung về thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam sau sáp nhập và mua lại	99
4.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại ở Việt Nam	102
4.2.1. Kết quả sàng lọc phiếu điều tra.....	102
4.2.2. Kết quả phân tích mẫu điều tra	102
4.2.3. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo.....	104
4.2.4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)	106

4.2.5. Kết quả kiểm định sự tương quan Pearson.....	107
4.2.6. Kết quả phân tích hồi quy.....	108
4.2.7. Kết quả phân tích phương sai ANOVA	109
CHƯƠNG 5.....	112
KẾT LUẬN VÀ GIẢI PHÁP.....	112
5.1. Kết luận	112
5.2. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam sau M&A	113
5.2.1. Nâng cao năng lực tài chính	113
5.2.2. Nâng cao năng lực công nghệ.....	116
5.2.3. Nâng cao năng lực quản trị, điều hành.....	119
5.2.4. Nâng cao chất lượng dịch vụ	122
5.2.5. Nâng cao vị thế và uy tín ngân hàng.....	127
5.2.6. Phát triển hệ thống mạng lưới giao dịch phù hợp.....	129
5.3. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo	131
KẾT LUẬN CHƯƠNG 5.....	133
KẾT LUẬN	134
BẢNG TỔNG HỢP CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ	i
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	ii
DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC	x

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT

Từ viết tắt	Cụm từ Tiếng Việt
CL	Chất lượng dịch vụ
CN	Năng lực công nghệ
CT	Năng lực cạnh tranh
ML	Mạng lưới giao dịch
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
PDV	Phí dịch vụ
QĐ	Quyết định
QH	Quốc hội
QT	Năng lực quản trị điều hành
UT	Uy tín của Ngân hàng
TC	Năng lực tài chính
TCTD	Tổ chức tín dụng
TDND	Tín dụng nhân dân
TP	Thành phố
TT	Thông tư

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

Từ viết tắt	Cụm từ tiếng Anh	Cụm từ tiếng Việt
ACB	Asia Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng TMCP Á Châu
ANOVA	Analysis of Variance	Phương pháp phân tích phương sai
ATM	Automatic Teller Machine	Máy rút tiền tự động
BIDV	Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
CAR	Capital Adequacy Ratio	Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu
CFA	Chartered Financial Analyst	Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định
DEA	Data Envelopment Analysis	Phương pháp phân tích bao dữ liệu
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
TPOS	Point-of-sale	Máy thanh toán tại điểm bán hàng
FCB	First Joint Stock Commercial Bank	Ngân hàng TMCP Đệ Nhất
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
FSC	Financial Supervisory Commission	Ủy ban giám sát tài chính
HBB	Hanoi Building Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng TMCP Phát triển Nhà Hà Nội
HDBank	Ho Chi Minh City Development Joint Stock Commercial Bank	Ngân hàng TMCP Phát triển thành phố Hồ Chí Minh
LPB	LienVietPostBank	Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt
M&A	Mergers& Acquisitions	Sáp nhập và Mua lại
MSB	Maritimebank	Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam

MB	Military Commercial Joint Stock Bank)	Ngân hàng TMCP Quân đội
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế
PVcombank	PVcombank	Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam
ROA	Return on Assets	Tỷ suất sinh lời trên tài sản
ROE	Return On Equity	Tỷ suất sinh lời trên Vốn chủ sở hữu
Sacombank	Sacombank	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín
SCB	Saigonbank	Ngân hàng TMCP Sài Gòn
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
SHB	SaigonHanoiBank	Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội
TCB	Techcombank	Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam
TNB	Tinnghiabank	Ngân hàng TMCP Việt Nam Tín Nghĩa
TPBank	Tienphongbank	Ngân hàng TMCP Tiên Phong
WEF	World Economic Forum	Diễn đàn kinh tế Thế giới
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới
VAMC	Vietnam Asset Manegement Compamy	Công ty mua bán nợ
VCB	Vietcombank	Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam
VIB	Vietnam International Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng TMCP Quốc tế
Vietinbank	Vietinbank	Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam
VPBank	VPBank	Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

- Bảng 2.1. Tóm lược các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM
- Bảng 3.1. Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu của luận án
- Bảng 3.2. Tổng hợp các biến của mô hình
- Bảng 3.3. Thang đo của nhân tố “Năng lực tài chính”
- Bảng 3.4. Thang đo của nhân tố “Năng lực công nghệ”
- Bảng 3.5. Thang đo của nhân tố “Uy tín của Ngân hàng”
- Bảng 3.6. Thang đo của nhân tố “Phí dịch vụ của Ngân hàng”
- Bảng 3.7. Thang đo của nhân tố “Chất lượng dịch vụ”
- Bảng 3.8. Thang đo của nhân tố “Mạng lưới giao dịch”
- Bảng 3.9. Thang đo của nhân tố “Năng lực quản trị điều hành”
- Bảng 3.10. Thang đo của biến phụ thuộc
- Bảng 4.1. Các thương vụ M&A ngân hàng giai đoạn 1997- 2003
- Bảng 4.2. Các thương vụ mua bán cổ phần ngân hàng giai đoạn 2011 - 2015
- Bảng 4.3. Các thương vụ sáp nhập ngân hàng giai đoạn 2011-2015
- Bảng 4.4. Các thương vụ hợp nhất ngân hàng giai đoạn 2011-2015
- Bảng 4.5. Các thương vụ mua lại ngân hàng giai đoạn 2011-2015
- Bảng 4.6. Danh sách các Ngân hàng sau M&A sử dụng để nghiên cứu
- Bảng 4.7. Kết quả hoạt động kinh doanh của các NHTM Việt Nam sau M&A
- Bảng 4.8. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về Năng lực tài chính
- Bảng 4.9. Quy mô vốn tự có của 8 NHTM Việt Nam sau M&A
- Bảng 4.10. Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) của 8 NHTM sau M&A
- Bảng 4.11. Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) của 8 NHTM sau M&A
- Bảng 4.12. Tỷ lệ nợ xấu của 8 NHTM Việt Nam sau M&A
- Bảng 4.13. Hệ số CAR của 8 NHTM Việt Nam sau M&A
- Bảng 4.14. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về Năng lực công nghệ
- Bảng 4.15. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về Uy tín của Ngân hàng
- Bảng 4.16. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về Phí dịch vụ của Ngân hàng
- Bảng 4.17. Phí dịch vụ của 8 NHTM sau M&A và 8 NHTM khác
- Bảng 4.18. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về chất lượng dịch vụ

- Bảng 4.19. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về mạng lưới giao dịch
- Bảng 4.20. Số lượng chi nhánh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A
- Bảng 4.21. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về năng lực quản trị điều hành
- Bảng 4.22. Kết quả sàng lọc phiếu điều tra
- Bảng 4.23. Kết quả phân tích mẫu điều tra
- Bảng 4.24. Tổng hợp kết quả đo lường thang đo
- Bảng 4.25. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)
- Bảng 4.26. Ma trận tương quan Pearson
- Bảng 4.27. Kết quả phân tích hồi quy
- Bảng 4.28. Kết quả đánh giá năng lực cạnh tranh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A
- Bảng 4.29. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về năng lực cạnh tranh
- Bảng 5.1. Tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu
- Biểu 4.1. Phí dịch vụ SMS Banking của 8 NHTM sau M&A và một số NHTM khác
- Sơ đồ 2.1. Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Michael E. Porter
- Sơ đồ 2.2. Mô hình năng lực cạnh tranh của Michael E. Porter
- Sơ đồ 2.3. Mô hình năng lực cạnh tranh của Hoàng Nguyên Khai
- Sơ đồ 2.4. Mô hình năng lực cạnh tranh của Đoàn Thị Thùy Anh
- Sơ đồ 3.1. Mô hình nghiên cứu của luận án
- Sơ đồ 3.2. Quy trình nghiên cứu của luận án
- Sơ đồ 3.3. Quy trình nghiên cứu định tính

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do lựa chọn đề tài

Cạnh tranh là yếu tố không thể thiếu trong tất cả các nền kinh tế, các ngành, lĩnh vực của đời sống xã hội và trong ngành ngân hàng không phải là ngoại lệ. Cạnh tranh là cần thiết cho sự phát triển, cạnh tranh lành mạnh có thể góp phần nâng cao lợi ích xã hội thông qua việc giảm giá và tăng cường chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, ngân hàng là một ngành kinh doanh đặc thù, nơi một cơ chế thị trường tự do hoàn toàn không phải là một lựa chọn tối ưu nhất do ngân hàng là ngành nhạy cảm, sự đổ vỡ của một ngân hàng có thể ảnh hưởng đến nhiều ngân hàng khác, gây ra cuộc khủng hoảng ngân hàng có khả năng lan truyền nhanh chóng trên diện rộng và có thể trở thành khủng hoảng kinh tế. Do đó, cạnh tranh ngân hàng không thể được thực hiện bằng mọi giá, sử dụng mọi thủ đoạn, bất chấp pháp luật để thôn tính đối thủ cạnh tranh mà luôn phải chịu sự thanh tra, giám sát chặt chẽ và sự can thiệp của Chính phủ khi cần thiết. Năng lực cạnh tranh là vấn đề quan trọng luôn được đặt lên vị trí hàng đầu trong chiến lược phát triển của một ngân hàng vì nó phản ánh vị thế của ngân hàng đó trong nền kinh tế với các ngân hàng khác. Trong hội nhập kinh tế thì áp lực cạnh tranh của NHTM càng lớn. Chính vì vậy, các NHTM luôn phải chủ động nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để tồn tại, chiếm ưu thế hơn so với các đối thủ của mình và phát triển bền vững. Ngày nay, xu hướng tự do hoá thị trường tài chính, tự do hoá thị trường tiền tệ là hệ quả tất yếu của quá trình toàn cầu hoá. Xu hướng này mang lại cho các quốc gia nhiều lợi ích, đồng thời cũng đặt ra nhiều khó khăn, thách thức khác nhau.

Việt Nam chính thức trở thành thành viên của WTO từ tháng 11/2006 và đến tháng 4/2007 bắt đầu thực hiện các cam kết quốc tế về mở cửa thị trường dịch vụ tài chính và áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng bắt đầu xuất hiện và gia tăng đáng kể. Trong 10 năm qua các NHTM Việt Nam đều đã chủ động tìm kiếm và thực hiện nhiều biện pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trước yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên, sau 10 năm gia nhập WTO, các NHTM Việt Nam vẫn thể hiện nhiều sự yếu kém của mình như: Năng lực tài chính thấp, sức cạnh tranh chưa cao, năng lực quản trị và công nghệ yếu, cải cách diễn ra chậm và thiếu tính minh bạch. Điều này được thể hiện rõ qua cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, cụ thể chính là cuộc chạy đua lãi suất, làm cho lãi suất huy động có lúc lên đến 21%/ năm. Yếu tố “sân nhà” cũng như am hiểu tâm lý người Việt thường được đưa ra như là

lợi thế so sánh duy nhất giữa ngân hàng trong nước với ngân hàng nước ngoài. Tuy nhiên, có thể thấy rằng điều này không còn phù hợp trong nền kinh tế toàn cầu hóa. Với những hoạt động của ngân hàng truyền thống thì tương lai không xa chúng ta sẽ bị đánh bại ngay trên sân nhà. Trước tình hình đó, Chính phủ đã ra quyết định số 254/QĐ-TTg ngày 1/3/2012 về việc phê duyệt đề án cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015. Cũng thời điểm đó, Thống đốc NHNN đã ký Quyết định số 734/QĐ-NHNN về việc ban hành Kế hoạch hành động của ngành Ngân hàng triển khai thực hiện Đề án “Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015” trong đó chú trọng chủ yếu đến hoạt động mua lại và sáp nhập các Ngân hàng (M&A – Mergers and Acquisitions). Tuy nhiên, trong một thời gian dài, thực hiện hoạt động M&A của các NHTM ở Việt Nam tính đến thời điểm năm 2018 còn chưa mang tính chuyên nghiệp, số lượng ít, đôi khi mang tính tự phát, nhiều lúc do áp lực của cơ chế và các quy định trong văn bản quy phạm pháp luật, chưa bắt nguồn từ lợi ích kinh tế của ngân hàng và của nền kinh tế, do đó thiếu kinh nghiệm và ít thông tin. Hơn nữa, sau khi đã tái cấu trúc, các NHTM mới đã được hình thành, đó là kết quả của các thương vụ M&A. Nhưng sau một thời gian các NHTM này phát triển như thế nào, hiệu quả ra sao, đó lại là một bài toán khó mà các nhà quản trị ngân hàng phải tiếp tục giải quyết. Chính vì thế, câu hỏi đặt ra cho các NHTM sau M&A là làm như thế nào để nâng cao được năng lực cạnh tranh nhằm giữ vững sự ổn định cho các ngân hàng sau M&A vẫn hoạt động hiệu quả và phát triển tốt.

Thời gian qua đã có khá nhiều các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam, tuy nhiên đa phần các nghiên cứu này phạm vi nghiên cứu chỉ bó hẹp trong một NHTM hay các NHTM Việt Nam nói chung chứ chưa nghiên cứu về các NHTM sau khi thực hiện M&A. Như vậy, hiện nay việc xem xét một cách tổng thể và xác định những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A ở Việt Nam là hết sức quan trọng và có giá trị. Bởi vì, nó sẽ hỗ trợ cho các nhà quản lý, các nhà hoạch định chính sách, các nhà quản trị ngân hàng và các nhà đầu tư trong việc ra quyết định. Qua đó, nó cũng là cơ sở để hoàn thiện một khung chính sách hợp lý trong quá trình quản lý hoạt động của các NHTM ở Việt Nam trong thời kỳ hội nhập. Xuất phát từ những đòi hỏi mang tính thực tiễn và bức thiết ở Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa, xu thế phát triển của nền kinh tế có sự quản lý của Chính phủ một cách gián tiếp thông qua các chính sách kinh tế, tài chính – ngân hàng với mong muốn nghiên cứu để tìm ra giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho NHTM Việt Nam sau M&A, tác giả đã lựa chọn đề tài “Năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau sáp nhập và mua lại” làm luận án tiến sĩ của mình.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát: Xây dựng nhóm giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A.

Mục tiêu cụ thể:

- Phân tích và đánh giá thực trạng các NHTM sau M&A để xác định những nhân tố ảnh hưởng và lượng hóa mức độ tác động đến năng lực cạnh tranh của các NHTM này. Nhằm thấy kết quả đạt được, những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của các NHTM Việt Nam sau M&A?
- Xây dựng các nhóm giải pháp chiến lược giai đoạn 2020-2030 cho các NHTM sau M&A và tầm nhìn trong tương lai tới.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu

Nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu trên, tác giả đặt ra các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Thực trạng năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A như thế nào?
- Những nhân tố nào ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A?
- Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A như thế nào?
- Có sự khác biệt trong đánh giá về năng lực cạnh tranh giữa các NHTM Việt Nam sau M&A hay không?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Luận án sẽ tập trung nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Nghiên cứu 8 NHTM tiêu biểu đã tham gia và thành công trong các thương vụ M&A ở Việt Nam bao gồm: SHB, HDBank, SCB, LPB, PVcombank, Sacombank, BIDV, Maritimebank.
- Về thời gian: Dữ liệu thứ cấp được thu thập trong khoảng thời gian chủ yếu từ năm 2011-2018, trong đó gồm dữ liệu có sẵn từ các báo cáo tài chính và báo cáo thường niên của các NHTM Việt Nam sau M&A, báo cáo của NHNN, báo cáo của Ngân hàng thế giới, báo cáo của hệ thống giám sát Ngân hàng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập trong 6 tháng từ 6/2018 đến 12/2018.

1.5. Những đóng góp thực tiễn của luận án

Dựa vào số liệu thứ cấp để phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của 8 NHTM sau M&A ở Việt Nam cho thấy: sau khi thực hiện M&A, các NHTM Việt Nam gồm: LPB, SCB,

SHB, HDBank, Pvccombank, Saccombank, BIDV, Maritimebank có sự gia tăng về các chỉ tiêu, cụ thể như: Tổng tài sản, Tổng nguồn vốn huy động, Lợi nhuận sau thuế, ROA, ROE, số lượng chi nhánh, phòng giao dịch, đội ngũ nhân sự, điều này cho thấy sau M&A, năng lực cạnh tranh của NHTM này ngày càng tăng lên. Bên cạnh đó, chỉ tiêu về dư nợ tín dụng, tỷ lệ nợ xấu của một số ngân hàng sau thực hiện M&A có xu hướng tăng lên, nhưng đã dần ổn định trong những năm sau khi thực hiện M&A.

Dựa vào số liệu sơ cấp để đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A ở Việt Nam và phương trình hồi quy như sau:

$$\text{Năng lực cạnh tranh} = 0.287 * \text{Năng lực tài chính} + 0.262 * \text{Năng lực công nghệ} + 0.320 * \text{Uy tín của ngân hàng} + 0.281 * \text{Phí dịch vụ} + 0.266 * \text{Chất lượng dịch vụ} + 0.193 * \text{Mạng lưới giao dịch} + 0.287 * \text{Năng lực quản trị điều hành}$$

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy: nhân tố “Uy tín của ngân hàng” có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất với hệ số $\beta = 0.320$; nhân tố “Năng lực tài chính” và “Năng lực quản trị điều hành” với cùng hệ số $\beta = 0.287$; nhân tố ảnh hưởng thứ tư là “Phí dịch vụ” với hệ số $\beta = 0.281$; nhân tố ảnh hưởng thứ năm là “Chất lượng dịch vụ” với hệ số $\beta = 0.266$; nhân tố có mức độ ảnh hưởng thứ sáu là “Năng lực công nghệ” với hệ số $\beta = 0.262$; nhân tố ảnh hưởng thấp nhất là “Mạng lưới giao dịch” với hệ số $\beta = 0.193$.

Luận án đã đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A, cụ thể như: Nâng cao năng lực tài chính; Nâng cao năng lực công nghệ; Nâng cao năng lực quản trị, điều hành; Nâng cao chất lượng dịch vụ; Đẩy mạnh công tác chăm sóc khách hàng; Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; Mở rộng và đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng; Nâng cao vị thế và uy tín ngân hàng; Phát triển hệ thống mạng lưới giao dịch phù hợp.

1.6. Kết cấu của luận án

Ngoài lời mở đầu và kết luận, luận án được kết cấu thành 5 chương như sau:

Chương 1. Giới thiệu nghiên cứu

Chương 2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

Chương 3. Mô hình và phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Kết quả nghiên cứu

Chương 5. Kết luận và kiến nghị

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết sáp nhập và mua lại

2.1.1. Khái niệm sáp nhập và mua lại

Mergers and Acquisitions (gọi tắt là M&A) là cụm từ tiếng Anh, được dịch ra nghĩa tiếng Việt là “sáp nhập và mua lại”, hoặc “mua lại và sáp nhập”, “mua bán và sáp nhập” hay “thâu tóm và hợp nhất”, để chỉ hoạt động sáp nhập, hợp nhất, mua bán doanh nghiệp. Đây cũng là một thuật ngữ chưa đồng nhất mới xuất hiện ở Việt Nam từ những năm 1990, tuy nhiên đối với thế giới nó có một lịch sử ra đời khá lâu dài, tồn tại và phát triển mạnh mẽ cho đến ngày nay.

Trong từ điển Oxford, Sáp nhập (Mergers) là sự kết hợp của hai hoặc nhiều công ty để tạo ra một công ty mới duy nhất có quy mô lớn hơn. Sáp nhập thường do sự tự nguyện của các bên tham gia. Còn mua lại (Acquisitions) là việc một công ty mua lại một công ty khác. Thông thường một công ty lớn hơn sẽ mua lại công ty nhỏ hơn (Truy cập Website 2017).

Theo Mallikajiunappa, T. và P. Nayak thì “Mua lại là một hành động kiểm soát hiệu quả của một công ty đối với tài sản (mua tài sản, mua cổ phiếu, giành quyền kiểm soát thông qua hội đồng quản trị) của một công ty khác mà không cần sự kết hợp hay thống nhất về mặt tổ chức” (Mallikajiunappa, T. và P. Nayak 2007).

Theo Ransariya, Shailesh N. thì “Sáp nhập là từ được viết tắt bởi các chữ cái tạo nên bản thân từ Merger đó là: M - Mixing (pha trộn), E - Entity (thực thể, chủ thể), R- Recourse for (nguồn lực cho), G- Growth (tăng trưởng), E- Enrichment (làm giàu thêm), R-Renovation (đổi mới). Còn một vụ mua lại có thể được định nghĩa như là một hành động có được sự kiểm soát hiệu quả của một công ty đối với tài sản của một công ty khác mà không cần bất kỳ sự kết hợp của các công ty nào khác” (Ransariya & Shailesh N 2010).

Theo từ điển các khái niệm thuật ngữ tài chính Investopedia:

Sáp nhập (Mergers) xảy ra khi hai công ty thường có cùng quy mô đồng ý tiến đến thành lập một công ty mới duy nhất, hơn là việc duy trì hai công ty hoạt động riêng rẽ. Chúng khoán của hai công ty này sẽ bị xóa bỏ và chúng khoán của công ty mới được phát hành sẽ thay thế chúng.

Mua lại (Acquisitions) là hoạt động thông qua đó các công ty tìm kiếm lợi ích kinh tế nhờ quy mô, hiệu quả và tăng cường khả năng chiếm lĩnh thị trường. Khác với sáp nhập,

mua lại liên quan đến việc một công ty tiến hành mua công ty khác mà không có sự thay đổi cổ phiếu hay hợp nhất thành công ty mới.

Theo Luật Doanh nghiệp Việt Nam năm 2014, khái niệm sáp nhập, hợp nhất được định nghĩa như sau:

Sáp nhập doanh nghiệp: Một hoặc một số công ty cùng loại (gọi là công ty bị sáp nhập) có thể sáp nhập vào một công ty khác (gọi là công ty nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ, quyền lợi và lợi ích hợp pháp sang công ty nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của công ty bị sáp nhập.

Hợp nhất doanh nghiệp: Hai hoặc một số công ty cùng loại (gọi là công ty bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một công ty mới (gọi là công ty hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền và lợi ích hợp pháp sang công ty hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các công ty bị hợp nhất.

Tuy nhiên các khái niệm trên cũng chưa được nêu rõ ràng, theo Điều 152, 153- Luật Doanh nghiệp đã đưa ra khái niệm về “sáp nhập”, “hợp nhất”, với quan điểm cho rằng các tổ chức tín dụng (TCTD) đều là “công ty cùng loại” có thể sáp nhập, hợp nhất với nhau nên mở ra hướng quy định khái niệm cụ thể hơn như sau: Sáp nhập TCTD là hình thức một hoặc một số TCTD (sau đây gọi là TCTD bị sáp nhập) sáp nhập vào một TCTD khác (sau đây gọi là TCTD nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang TCTD nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của TCTD bị sáp nhập;

Hợp nhất TCTD là hình thức hai hoặc một số TCTD (sau đây gọi là TCTD bị hợp nhất) hợp nhất thành một TCTD mới (sau đây gọi là TCTD hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang TCTD hợp nhất, đồng thời chấm dứt tồn tại của các TCTD bị hợp nhất.

Theo Luật cạnh tranh năm 2014, tại Điều 17, Mục 3, Chương 2 các khái niệm này được định nghĩa như sau:

Sáp nhập doanh nghiệp: là việc một hoặc một số doanh nghiệp chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của mình sang một doanh nghiệp khác, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của doanh nghiệp bị sáp nhập.

Hợp nhất doanh nghiệp: là việc hai hay nhiều doanh nghiệp chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của mình để hình thành một doanh nghiệp mới, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của doanh nghiệp bị sáp nhập;

2.1.2. Khái niệm ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại

Theo Quy định về việc sáp nhập, hợp nhất, mua lại tổ chức tín dụng (Ban hành kèm theo Thông tư số 04/2010/TT-NHNN ngày 11 tháng 2 năm 2010 của Thống đốc NHNN Việt Nam):

Sáp nhập tổ chức tín dụng: là hình thức mà một hay một số TCTD (sau đây gọi là TCTD bị sáp nhập) sáp nhập vào một TCTD khác (sau đây gọi là TCTD nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang TCTD nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của TCTD bị sáp nhập.

Hợp nhất tổ chức tín dụng: là hình thức mà hai hay một số TCTD (sau đây gọi là TCTD bị hợp nhất) hợp nhất thành một TCTD mới (sau đây gọi là TCTD hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang TCTD hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các TCTD bị hợp nhất.

Mua lại tổ chức tín dụng: là hình thức mà một TCTD (sau đây gọi là TCTD mua lại) mua toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của TCTD khác (sau đây gọi là TCTD bị mua lại). Sau khi mua lại, TCTD bị mua lại trở thành công ty trực thuộc TCTD mua lại.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, tác giả đưa ra khái niệm NHTM sau M&A theo Thông tư 04/2010/TT-NHNN, để lựa chọn ra các NHTM và giới hạn phạm vi nghiên cứu của luận án.

2.1.3. Các phương thức thực hiện sáp nhập và mua lại ngân hàng thương mại

Theo các thương vụ M&A trên thế giới thì có các phương thức thực hiện M&A ngân hàng phổ biến sau:

Thương lượng tự nguyện: khi cả hai ngân hàng đều nhận thấy lợi ích chung tiềm tàng của thương vụ sáp nhập hoặc họ dự đoán được tiềm năng phát triển vượt trội của ngân hàng sau sáp nhập, ban điều hành sẽ ngồi lại với nhau để thương thảo hợp đồng sáp nhập. Có những ngân hàng nhỏ và yếu trong thời kỳ khủng hoảng của nền kinh tế đã tự động tìm đến các ngân hàng lớn hơn để đề nghị sáp nhập. Đồng thời các ngân hàng trung bình cũng tìm kiếm cơ hội sáp nhập lại với nhau để tạo thành ngân hàng lớn hơn mạnh hơn đủ sức vượt qua những khó khăn của thời kỳ khủng hoảng và nâng cao khả năng cạnh tranh với các ngân hàng lớn hơn.

Thu gom cổ phiếu trên thị trường chứng khoán: ngân hàng có ý định mua lại tiến hành thu gom dần cổ phiếu trên thị trường chứng khoán hoặc nhận chuyển nhượng của các nhà đầu tư chiến lược, các cổ đông nhỏ lẻ. Khi việc thu gom cổ phiếu của ngân hàng mục tiêu đủ khối

lượng cần thiết để triệu tập cuộc họp đại hội đồng cổ đông bất thường thì ngân hàng thu mua yêu cầu họp và đề nghị mua hết số cổ phiếu còn lại của các cổ đông. Cách thức này đòi hỏi thời gian dài, hơn nữa nếu để lộ ý định ra bên ngoài thì giá cổ phiếu của ngân hàng mục tiêu sẽ có thể tăng vọt trên thị trường. Ngược lại, nếu cách thức này được diễn ra dần dần và trôi chảy, ngân hàng mua lại có thể đạt được mục tiêu của mình một cách êm thấm mà không gây xáo động lớn cho ngân hàng mục tiêu.

Chào thầu: một ngân hàng có ý định mua lại toàn bộ ngân hàng mục tiêu thì phải đề nghị cổ đông hiện hữu của ngân hàng này bán lại cổ phiếu của họ với giá cao hơn giá thị trường rất nhiều. Giá chào thầu đó phải đủ hấp dẫn để đa số cổ đông tán thành việc từ bỏ quyền sở hữu cũng như quản lý ngân hàng mình. Hình thức chào thầu thường áp dụng trong các vụ thôn tính mang tính thù địch đối thủ cạnh tranh. Ngân hàng mục tiêu thường là ngân hàng yếu hơn. Các ngân hàng mua lại theo hình thức này thường huy động nguồn tiền bằng cách: (a) sử dụng thặng dư vốn; (b) huy động vốn từ cổ đông hiện hữu, thông qua phát hành cổ phiếu mới hoặc trả cổ tức bằng cổ phiếu, phát hành trái phiếu chuyển đổi; (c) vay từ các TCTD.

Mua tài sản: Phương thức này cũng gần tương tự như phương thức chào thầu. Ngân hàng thu mua có thể đơn phương hoặc cùng ngân hàng mục tiêu định giá tài sản của ngân hàng đó. Sau đó các bên sẽ thương thảo để đưa ra các mức giá phù hợp. Phương thức thanh toán có thể bằng tiền mặt hoặc nợ. Điểm hạn chế của phương thức này là các tài sản vô hình như thương hiệu, thị phần, hệ thống khách hàng, nhân sự, văn hóa doanh nghiệp rất khó được định giá và được các bên thống nhất.

Lôi kéo cổ đông bất mãn: phương thức này cũng thường được sử dụng trong các thương vụ thôn tính mang tính thù địch. Khi lâm vào tình cảnh kinh doanh yếu kém và thua lỗ, luôn có một bộ phận không nhỏ cổ đông bất mãn và muốn thay đổi ban quản trị và điều hành ngân hàng mình. Ngân hàng có lợi thế cạnh tranh có thể lợi dụng tình hình này để lôi kéo bộ phận cổ đông đó. Trước tiên, thông qua thị trường, họ sẽ mua một số lượng cổ phần tương đối lớn (nhưng chưa đủ để chi phối) cổ phiếu trên thị trường để trở thành cổ đông của ngân hàng mục tiêu. Sau khi nhận được sự ủng hộ, họ và các cổ đông bất mãn sẽ triệu tập cuộc họp đại hội đồng cổ đông, hội đủ số lượng cổ phần chi phối để loại bỏ ban quản trị cũ và bầu đại diện ngân hàng thu mua vào hội đồng quản trị mới.

2.2. Cơ sở lý thuyết về năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

2.2.1. Khái niệm về cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Cạnh tranh nói chung và cạnh tranh trong kinh tế nói riêng là một khái niệm có nhiều cách hiểu khác nhau. Khái niệm này được sử dụng cho cả phạm vi doanh nghiệp, phạm vi ngân hàng, phạm vi ngành, phạm vi quốc gia hoặc phạm vi khu vực...điều này chỉ khác nhau ở mục tiêu được đặt ra theo quy mô doanh nghiệp hay quốc gia mà thôi. Thật vậy:

Theo Từ điển Tiếng Việt (1997, tr.108) thì “Cạnh tranh là sự tranh đua giữa những cá nhân, tập thể có chức năng như nhau nhằm giành phần hơn, phần thắng về mình”.

Theo từ điển Bách khoa của Việt Nam thì “Cạnh tranh trong kinh doanh là hoạt động ganh đua giữa những người sản xuất hàng hóa, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chi phối bởi quan hệ cung cầu nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất”.

Theo Porter (1985, 1998) thì “Cạnh tranh là giành lấy thị phần, là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà doanh nghiệp đang có. Kết quả quá trình cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả là giá cả có thể giảm đi”.

Theo Hoàng Thị Thanh Hằng (2013) “Cạnh tranh là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh tế theo nhiều phương thức khác nhau trong một thị trường nhất định nhằm kiểm soát được các điều kiện kinh doanh thuận lợi hơn để có thể thu được lợi nhuận tối đa”.

Từ những khái niệm về cạnh tranh nói chung, tác giả xin đưa ra quan điểm riêng về cạnh tranh của NHTM là *sự ganh đua giữa các NHTM về sản phẩm dịch vụ cung ứng để tồn tại và phát triển mở rộng thêm thị phần, nâng cao uy tín và lợi thế của ngân hàng trên thương trường nhằm mục tiêu gia tăng thêm nhiều lợi nhuận.*

2.2.2. Các loại hình cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Có nhiều tiêu thức được sử dụng làm căn cứ để phân loại cạnh tranh. Trong đó phổ biến thường dựa vào chủ thể tham gia thị trường, mức độ, tính chất cạnh tranh trên thị trường và phạm vi ngành.

Căn cứ các chủ thể tham gia trên thị trường cạnh tranh được chia làm 3 loại:

Cạnh tranh giữa ngân hàng và các định chế tài chính phi ngân hàng: Định chế tài chính phi ngân hàng bao gồm các công ty tài chính và cho thuê tài chính, quỹ đầu tư và công ty quản lý quỹ, công ty chứng khoán và bảo hiểm... là các tổ chức kinh doanh trong lĩnh vực tài chính - tiền tệ, được thực hiện một số hoạt động ngân hàng như là nội dung kinh doanh thương xuyên, nhưng không được nhận tiền gửi không kỳ hạn và làm dịch vụ thanh toán. Như vậy sự cạnh tranh ở đây đơn thuần chỉ là cạnh tranh về hoạt động cho vay, tuy nhiên

các định chế tài chính phi ngân hàng không thể đủ sức cạnh tranh vì phạm vi hoạt động đã giới hạn hơn ngân hàng rất nhiều.

Cạnh tranh giữa các ngân hàng trong nước và các ngân hàng nước ngoài: Thực tế từ khi mở cửa thị trường tài chính đến nay thì sự cạnh tranh này mới phát sinh. Ban đầu, nhóm các Ngân hàng nước ngoài thường lựa chọn phục vụ cho các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam và tìm kiếm thị trường bán lẻ nội địa nhiều hơn (cho vay tiêu dùng, cho vay thẻ, ...), thị phần thậm chí còn vượt hẳn so với các NHTM trong nước. Quy trình thực hiện rất bài bản và chuyên nghiệp, hoạt động kinh doanh hiệu quả và ít rủi ro hơn.

Cạnh tranh giữa các ngân hàng thuộc sở hữu nhà nước và các NHTM cổ phần: Đây là cuộc cạnh tranh chủ yếu trên thị trường với tính gay go và khốc liệt, có ý nghĩa sống còn đối với các ngân hàng nhằm chiếm lĩnh thị phần, thu hút khách hàng và kết quả là sản phẩm dịch vụ gia tăng về chất lượng, tiện ích hơn nhưng giá cả lại thấp hơn và có lợi cho khách hàng hơn. Ngân hàng thuộc sở hữu nhà nước có lợi thế về vốn, thường được thành lập trước các NHTM CP nên có quy mô hoạt động và mạng lưới rộng lớn, hệ thống khách hàng nhiều và đa dạng.

Căn cứ vào hình thái và tính chất của cạnh tranh trên thị trường, cạnh tranh được chia làm 2 loại:

Cạnh tranh hoàn hảo: Là loại hình cạnh tranh có vô số ngân hàng phục vụ, khách hàng độc lập với nhau, sản phẩm dịch vụ đồng nhất, thông tin đầy đủ và không có rào cản quy định. Trong thị trường cạnh tranh hoàn hảo, NHTM là người chấp nhận giá tức là hoàn toàn không có sức mạnh trên thị trường, mọi sản phẩm dịch vụ đều có thể bán hết ở mức giá hiện hành trên thị trường. Vì vậy, ngân hàng không thể bán được sản phẩm dịch vụ ở mức giá cao hơn vì các đối thủ của họ sẽ bán các sản phẩm dịch vụ cùng loại ở mức giá trên thị trường cho người tiêu dùng.

Cạnh tranh không hoàn hảo: Bao gồm cạnh tranh mang tính độc quyền và độc quyền tập đoàn. Cạnh tranh mang tính độc quyền là thị trường trong đó có nhiều ngân hàng bán những sản phẩm dịch vụ tương tự (thay thế được cho nhau) nhưng được phân biệt khác nhau. Cạnh tranh mang tính độc quyền tập đoàn: Khi đó thị trường chỉ có vài ngân hàng bán những sản phẩm đồng nhất (độc quyền tập đoàn thuần túy) hoặc phân biệt (độc quyền tập đoàn phân biệt). Đặc điểm của độc quyền tập đoàn là chỉ có ít ngân hàng cạnh tranh trực tiếp, các ngân hàng phụ thuộc chặt chẽ, mỗi ngân hàng khi ra quyết định phải cân nhắc cẩn thận xem hành động của mình ảnh hưởng như thế nào tới đối thủ cạnh tranh và sẽ phải ứng xử như thế nào?

Căn cứ vào phạm vi ngành kinh tế có 2 loại cạnh tranh:

Cạnh tranh trong nội bộ ngành: Là cạnh tranh giữa các nhà doanh nghiệp, giữa các NHTM trong cùng một ngành, cùng sản xuất, tiêu thụ một loại hàng hoá hoặc dịch vụ nào đó, trong đó các chủ doanh nghiệp, chủ ngân hàng tìm mọi cách để thôn tính lẫn nhau, giành giật khách hàng về phía mình, chiếm lĩnh thị trường. Biện pháp cạnh tranh của hình thức này chủ yếu là cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất, giá trị cá biệt (giá trị xã hội), thu lợi nhuận siêu ngạch.

Cạnh tranh giữa các ngành: Là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, các NHTM trong ngành kinh tế khác nhau nhằm mục đích đầu tư có lợi hơn. Biện pháp cạnh tranh của hình thức này là chuyển dịch vốn từ ngành ít lợi nhuận sang ngành có nhiều lợi nhuận hơn. Cạnh tranh giữa các ngành sẽ đem lại kết quả là các doanh nghiệp, các NHTM ở các ngành khác nhau với cùng một số vốn bỏ ra chỉ thu được lợi nhuận như nhau, tức là hình thành tỷ suất lợi nhuận bình quân cho tất cả các ngành.

2.2.3. Đặc điểm của cạnh tranh ngân hàng

Sản phẩm có rất ít sự khác biệt: hàng hóa mà NHTM cung cấp cho khách hàng là quyền sử dụng tiền theo thời gian. Do đồng tiền ở mọi ngân hàng đều có mệnh giá và giá trị sử dụng như nhau nên NHTM không thể cung cấp sản phẩm khác biệt cho khách hàng. Phạm vi của sự khác biệt không nằm ở tiền mà ở quy trình, tiêu chuẩn, thái độ và phương thức cung cấp, huy động tiền, ở khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng, không về chất lượng, mà thuần túy về số lượng và độ dài thời gian sử dụng tiền.

Cạnh tranh giá cả trong hoạt động ngân hàng cũng khá hạn chế. Bởi vì, lãi suất đầu vào và đầu ra của các ngân hàng dễ bị san phẳng, thậm chí còn chịu sự điều tiết của Chính phủ. Chính vì vậy, các ngân hàng thường cạnh tranh về quy mô cung ứng và chi phí cung ứng hơn là giá bán hàng hóa, cạnh tranh dựa vào uy tín, thương hiệu hơn là sự khác biệt sản phẩm.

Phạm vi tự chủ trong cạnh tranh của các NHTM cũng hạn chế hơn các doanh nghiệp khác do các lý do: Điều tiết của NHNN nhằm kiềm chế lạm phát, các quy chế an toàn bắt buộc, tính hệ thống khiến các NHTM phụ thuộc lẫn nhau. Mặc dù các NHTM luôn cạnh tranh gay gắt với nhau để mở rộng thị phần, tranh thủ khách hàng, nhưng trong tác nghiệp chúng phải hợp tác với nhau để thực thi các chức năng có tính hệ thống như thanh toán bù trừ, cung cấp thông tin khách hàng cho nhau để giảm thiểu rủi ro khách hàng gian lận, ngăn chặn tác động dây chuyền làm sụp đổ hệ thống... Nói cách khác, NHTM cạnh tranh với nhau trong mối quan hệ biện chứng của các bộ phận hợp thành hệ thống.

Cạnh tranh của NHTM chịu sự ảnh hưởng nhạy cảm của thị trường tài chính quốc tế.

Cùng với quá trình mở cửa, hội nhập kinh tế quốc tế dòng vốn luân chuyển giữa các quốc gia ngày càng mạnh mẽ, các NHTM của bất kỳ quốc gia nào cũng phải liên kết với các NHTM ngoài nước để thực hiện trọn vẹn các dịch vụ của mình. Khi liên kết NHTM quốc gia phải tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn quốc tế, chịu sự tác động của biến động thị trường tài chính quốc tế. Mỗi sự biến động về tỷ giá, lãi suất, điều kiện kinh tế cũng như chính sách tiền tệ của các trung tâm kinh tế quốc tế đều ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các NHTM trong nước. Việc tuân thủ những chuẩn mực quốc tế buộc các NHTM phải điều chỉnh hành vi cạnh tranh. Ngoài ra cùng với xu hướng tự do hóa thương mại, để phục vụ cho yêu cầu hội nhập kinh tế khu vực và toàn cầu, theo nguyên tắc hội nhập, các nước buộc phải tự do hóa trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng, khiến cạnh tranh quốc gia trở thành cạnh tranh quốc tế ngay trên sân nhà.

Cạnh tranh ngân hàng dựa rất lớn vào yếu tố tâm lý như sự tín nhiệm, kỳ vọng của người gửi tiền: Kinh doanh ngành ngân hàng có tính rủi ro rất cao. Những yếu tố ngoài ngân hàng như khó khăn của khách hàng, thiên tai, bất ổn trên thị trường, các yếu tố của bản thân ngân hàng như lòng tham lam, sự mạo hiểm của nhân viên kinh doanh,...đều khiến ngân hàng đi đến chỗ phá sản, làm mất tiền của người gửi. Do tình trạng thông tin bất đối xứng giữa ngân hàng và khách hàng khiến khách hàng không thể kiểm soát được tình hình kinh doanh của ngân hàng. Chính vì vậy, bất cứ tin đồn nào khiến người gửi tiền mất lòng tin vào hệ thống ngân hàng nói chung, NHTM cụ thể nói riêng, họ liền ồ ạt rút tiền khỏi ngân hàng khiến ngân hàng gặp khó khăn. Lợi dụng đặc tính này, giới lãnh đạo ngân hàng vô đạo đức có thể cạnh tranh không lành mạnh bằng cách phao tin đồn...

Chủ thể cạnh tranh đa dạng: Trong điều kiện kinh tế thị trường hội nhập ngày nay có nhiều chủ thể phi ngân hàng tham gia cạnh tranh trong kinh doanh hoạt động ngân hàng. Các chủ thể phi ngân hàng bao gồm: công ty tài chính, các quỹ tín dụng, các hình thái tiết kiệm (như tiết kiệm bưu điện, tiết kiệm điện lực...), các doanh nghiệp bảo hiểm, các doanh nghiệp sản xuất (cung cấp tín dụng thương mại...)... Các định chế tài chính phi ngân hàng, mặc dù không phải là ngân hàng, không được phép kinh doanh toàn bộ hoạt động như một ngân hàng, nhưng được phép kinh doanh một hoặc một số hoạt động mang tính ngân hàng. Các định chế này được thành lập trên cơ sở khai thác lợi thế tiềm năng của họ thông qua quá trình hoạt động.

Là một tổ chức kinh doanh tiền, nên sự phá sản của một ngân hàng sẽ dẫn đến phản ứng dây chuyền trong ngành ngân hàng và sẽ gây tai họa cho nền kinh tế trong nước thậm chí cả một khu vực (khủng hoảng tiền tệ ở các nước Mêhicô năm 1994, vùng Đông Nam Á năm

1997, Brazil năm 1999 đã nói lên điều này). Do vậy, cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng không chỉ riêng là cuộc chiến một mất một còn giữa các ngân hàng.

Ngân hàng kinh doanh trong môi trường kinh tế "đóng" và bị hạn chế nhiều so với các ngành kinh doanh khác. Nhiều ngân hàng phải nản lòng trước các quy định chặt chẽ của khuôn khổ pháp luật. Nếu các ngành kinh doanh khác được kinh doanh khá thoải mái bởi hành lang hoạt động tương đối rộng, trong khi đó các hoạt động của ngân hàng bị giới hạn đến mức nếu ngân hàng không khéo xoay sở thì sẽ khó thực hiện công việc kinh doanh của mình. Trong không gian hẹp đó các ngân hàng cũng phải hoạt động, vươn lên để tồn tại và phát triển thì sự cạnh tranh càng mang tính sống còn.

2.2.4. Các phương thức cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Như trên đã phân tích, cạnh tranh ngân hàng mang tính toàn diện do hoạt động ngân hàng mang tính dịch vụ đa năng. Trên thực tế, các NHTM thường sử dụng một hệ thống các phương thức đa dạng để xác lập sức mạnh cạnh tranh. Có thể khái quát các phương thức hành động đó theo một số nhóm sau đây:

Cạnh tranh bằng cách tạo ra tính đa dạng của danh mục dịch vụ: Mỗi khách hàng của NHTM đều có nhiều nhu cầu mà NHTM có thể thỏa mãn như gửi và quản lý tiền, tài sản, tư vấn tài chính, vay tiền, mua bán ngoại tệ, thanh toán... Hơn nữa, nhu cầu của khách hàng đối với NHTM còn có xu hướng ngày càng tăng lên, ngày càng đòi hỏi phải được thỏa mãn nhiều sản phẩm dịch vụ theo yêu cầu của họ một cách thuận tiện tại cùng một thời điểm. Do đó, muốn giữ và mở rộng được khách hàng, các NHTM phải liên tục phát triển thêm nhiều dịch vụ mới, hiện đại đồng thời với củng cố, đổi mới, hiện đại hóa các dịch vụ truyền thống. Trong mỗi danh mục dịch vụ các NHTM cũng tạo ra nhiều chủng loại khác nhau để cho khách hàng có phạm vi lựa chọn rộng rãi. Một số danh mục sản phẩm hiện đại mà NHTM cung cấp như: Phát hành chứng khoán nợ, cho vay tiêu dùng, cho vay thuê tài chính, đầu tư, tư vấn, quản lý ngân quỹ, bảo hiểm, môi giới và kinh doanh chứng khoán, dịch vụ tương hỗ và trợ cấp... Ngay trong việc cấp tín dụng các NHTM cũng đã tạo ra các chủng loại sản phẩm phong phú như cho vay tiêu dùng, cho vay sản xuất, cho vay trả góp, cho vay theo lãi suất linh hoạt, ứng trước, chiết khấu, cho thuê, bảo lãnh. Việc đa dạng hóa danh mục dịch vụ là phương thức cạnh tranh hữu hiệu nhất trong thời đại ngày nay.

Cạnh tranh bằng cách cải thiện quy trình cung cấp dịch vụ nhằm tăng tiện ích, nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm thiểu thời gian cung ứng dịch vụ, đảm bảo an toàn cho khách hàng: Để tăng mức hài lòng khách hàng, các NHTM thường chạy đua với nhau trong cải cách

quy trình cung cấp dịch vụ. Trong điều kiện khoa học công nghệ trở thành mấu chốt của cải cách quy trình sản xuất, tốc độ và quy mô ứng dụng kỹ thuật mới chính là vũ khí cạnh tranh hiệu quả. Hơn nữa, một khi trên thị trường có quá nhiều NHTM và tổ chức tài chính chèo kéo khách hàng, sự nhanh chóng, tiện lợi, đa năng của quy trình cung cấp dịch vụ càng có vai trò quan trọng trong thỏa mãn nhu cầu khách hàng khiến họ ở lại. Khi đánh giá một quy trình cung cấp dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao, khách hàng thường dựa vào các tiêu chí: Mức độ tham gia thuận tiện của khách hàng vào quá trình cung ứng sản phẩm dịch vụ ấy (vì thế nhiều NHTM đã sử dụng dịch vụ ngân hàng tại nhà để đem đến sự thuận tiện lớn nhất cho khách hàng, hoặc tích hợp các dịch vụ trên điện thoại di động...); Tốc độ xử lý nhanh thông qua quy trình xử lý đơn giản với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và máy tính điện tử; Mức độ chính xác cao và thông tin phản hồi đầy đủ cho khách hàng; Lợi ích từ sử dụng dịch vụ của khách hàng lớn (như cho vay kịp thời, hỗ trợ khách hàng khi khó khăn,...); Thái độ phục vụ tốt, thân thiện; Trình độ công nghệ hiện đại. Nơi giao tiếp kang trang, tiện nghi...

Cạnh tranh bằng giá cả, bao gồm chi phí, lãi suất, phí dịch vụ: Giá cả dịch vụ ảnh hưởng lớn đến quyết định mua của khách hàng. Đối với dịch vụ ngân hàng, giá cả dịch vụ chính là lãi suất và mức phí áp dụng cho các dịch vụ cung ứng. Lãi suất huy động cao, lãi suất cho vay thấp, phí dịch vụ thấp là phương thức cạnh tranh đầy uy lực. Tuy nhiên, điều này chỉ có thể không mâu thuẫn với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận của NHTM nếu như họ có mức chi phí tạo dịch vụ thấp. Muốn vậy, quy trình sản xuất dịch vụ phải tối ưu, nhân viên phải thành thạo, các hư phí và tổn thất do rủi ro phải nhỏ.... Mặt khác, trong điều kiện kinh tế thị trường phát triển, thị trường trong nước thống nhất và mở cửa với thị trường nước ngoài thì cạnh tranh qua giá và phí có giới hạn nhỏ do cạnh tranh tự do khiến lãi suất huy động thị trường đạt mức tối đa, lãi suất cho vay thị trường đạt mức tối thiểu. Chính vì thế với việc xác định mức lãi suất cho vay và phí dịch vụ thấp, các NHTM sẽ giảm thu nhập, thậm chí có thể khiến ngân hàng bị lỗ.

Cạnh tranh bằng hoạt động Marketing: Để có thể đưa sản phẩm dịch vụ ngân hàng đến khách hàng một cách tốt nhất, NHTM phải xây dựng tốt chiến lược Marketing bao gồm: Quảng bá thương hiệu, tiếp thị và xúc tiến thương mại, phát triển công nghệ và nghiệp vụ tiên tiến, nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, phát triển sản phẩm dịch vụ gắn với phát triển thị trường.

Cạnh tranh bằng mở rộng mạng lưới phòng giao dịch: Do dịch vụ ngân hàng thực hiện sản xuất, phân phối và tiêu dùng ngay tại nơi giao dịch nên muốn đưa dịch vụ đến khách hàng,

cần mở rộng mạng lưới các phòng giao dịch. Mạng lưới các phòng giao dịch được bố trí tối ưu cho phép bao phủ hết các diện khách hàng, thuận lợi cho họ khi giao dịch, đồng thời không chông chéo là một phương thức cạnh tranh phi giá cả chủ chốt của NHTM. Ngoài chức năng cung cấp dịch vụ, phòng giao dịch còn là nơi thu thập thông tin về khách hàng, quảng bá hình ảnh ngân hàng và tạo mối quan hệ thân thiết với khách hàng. Ngày nay các NHTM thường mở rộng cả kênh phân phối truyền thống bao gồm các chi nhánh, ngân hàng đại lý lẫn kênh phân phối hiện đại như chi nhánh điện tử, ngân hàng điện tử (E-Banking), máy thanh toán tại điểm bán hàng EFTPOS (Electronic Funds Transfer at Point Of Sale), máy rút tiền tự động ATM (Automatic Teller Machine),...

2.2.5. Khái niệm về năng lực cạnh tranh

Bất kỳ ngành nghề nào trong nền kinh tế đều không tránh khỏi sự cạnh tranh. Cạnh tranh chính là động lực cho sự phát triển của các tổ chức. Do chịu sức ép từ các đối thủ nên các doanh nghiệp/ngân hàng luôn phải tự làm mới mình, thay đổi cách quản lý, tổ chức kinh doanh sao có hiệu quả nhất và tìm mọi biện pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên thị trường. Thuật ngữ “Năng lực cạnh tranh” được sử dụng rất phổ biến nhưng vẫn chưa có sự thống nhất, thể hiện ở một số điểm sau:

Theo báo cáo của WEF – diễn đàn kinh tế Thế giới (1997) về khả năng cạnh tranh toàn cầu thì “Năng lực cạnh tranh là khả năng tồn tại trong kinh doanh và đạt được một số kết quả mong muốn dưới dạng lợi nhuận, giá cả, lợi tức hoặc chất lượng các sản phẩm cũng như năng lực của nó để khai thác các cơ hội của thị trường hiện hữu và nảy sinh thị trường mới”.

Theo Porter (1985) thì “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng duy trì, mở rộng thị phần và đạt lợi nhuận cao của doanh nghiệp. Hay năng lực cạnh tranh là khả năng tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ so với đối thủ và khả năng thu lợi của các doanh nghiệp”. Còn Porter (1998, tr.10) thì “Năng lực cạnh tranh là để có thể cạnh tranh thành công các doanh nghiệp phải có được lợi thế cạnh tranh dưới hình thức hoặc là có được chi phí sản xuất thấp hơn hoặc là có khả năng khác biệt hóa sản phẩm để đạt được những mức giá cao hơn trung bình”. Như vậy là quan niệm của Porter (1985, 1998) không chỉ đề cập đến vấn đề năng lực cạnh tranh mà còn bao hàm cả việc doanh nghiệp phải liên tục duy trì lợi thế cạnh tranh của mình. Một số tác giả trong nước dựa trên quan điểm của Porter (1985,1998) để đưa ra định nghĩa trong nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của mình như: Nguyễn Minh Tuấn (2010) cho rằng “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh trong việc tiêu thụ sản phẩm, mở rộng mạng lưới tiêu thụ, thu hút và sử dụng có hiệu quả các

yếu tố sản xuất nhằm đạt lợi ích kinh tế cao và đảm bảo sự phát triển kinh tế bền vững”. Và Đoàn Thị Thùy Anh (2016) cho rằng “Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng duy trì và nâng cao các ưu thế của doanh nghiệp so với doanh nghiệp khác trong sản xuất, tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp và thích ứng với môi trường nhằm gia tăng lợi nhuận, mở rộng thị phần, phát triển bền vững”.

Tóm lại, cho đến nay quan niệm về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp vẫn chưa được hiểu thống nhất. Trong nghiên cứu này năng lực cạnh tranh được hiểu là: *“khả năng sử dụng và kết hợp các nguồn lực, khả năng của doanh nghiệp nhằm duy trì và tạo ra lợi thế cạnh tranh nhằm đạt được kết quả hoạt động kinh doanh cao hơn so với đối thủ và thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh”*. Định nghĩa này không chỉ đề cập tới các yếu tố nội lực của mỗi doanh nghiệp được tính bằng các nguồn lực về tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị, thông tin thị trường... một cách riêng biệt mà còn thể hiện sự tổ chức, phối hợp sử dụng các nguồn lực, khả năng nhằm tạo ra năng lực cạnh tranh và đạt mục tiêu của doanh nghiệp một cách bền vững trong môi trường động.

2.2.6. Các cấp độ của năng lực cạnh tranh

Cấp độ của năng lực cạnh tranh là phạm trù đạt được sự thống nhất cao độ giữa các học giả trên thế giới. Hầu hết các học thuyết, nghiên cứu về năng lực cạnh tranh đều chia khái niệm này trên 3 mức cấp độ khác nhau là năng lực cạnh tranh cấp quốc gia, năng lực cạnh tranh cấp ngành và năng lực cạnh tranh cấp doanh nghiệp:

- **Cạnh tranh cấp quốc gia:**

Đây là nội dung thường được phân tích theo quan điểm tổng thể, chú trọng vào môi trường kinh tế vĩ mô và thể hiện vai trò của chính phủ. Theo Michael Porter (1990) định nghĩa năng lực cạnh tranh cấp quốc gia là năng suất mà một quốc gia sử dụng các nguồn nhân lực, tài lực và vật lực của mình. Đối với Michael Porter, mấu chốt của năng lực cạnh tranh quốc gia chính là năng suất. Theo Ủy ban cạnh tranh Công nghiệp của Mỹ thì “cạnh tranh đối với một quốc gia là mức độ mà ở đó, dưới điều kiện thị trường tự do và công bằng, có thể sản xuất các hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được các đòi hỏi của thị trường quốc tế, đồng thời duy trì và nâng cao được thu nhập thực tế của người dân nước đó”.

- **Cạnh tranh ở cấp độ ngành:**

Theo Erna Van Duren et al. (1991) cạnh tranh ở cấp độ ngành là “năng lực duy trì được lợi nhuận và thị phần trên thị trường trong và ngoài nước”. Ash Ken & Brink Lars (1992) cho rằng “một ngành được coi là có tính cạnh tranh khi ngành này có khả năng tạo lên lợi nhuận

và tiếp tục duy trì được thị phần trên thị trường trong nước và quốc tế”. Để đo lường năng lực cạnh tranh cấp ngành, người ta thường sử dụng các tiêu chí như là tổng lợi nhuận của các công ty trong cùng một ngành, cán cân thương mại của ngành công nghiệp đó, cán cân đầu vào và đầu ra của nguồn đầu tư trực tiếp nước ngoài, và các biện pháp đo lường trực tiếp mức chi phí và chất lượng ở cấp độ ngành công nghiệp.

- Cạnh tranh ở cấp độ sản phẩm/doanh nghiệp:

Có nhiều quan niệm khác nhau về cạnh tranh ở cấp độ sản phẩm/doanh nghiệp, tuy nhiên đều có điểm chung là nghiên cứu cạnh tranh ở cấp độ vi mô.

Ở cấp độ doanh nghiệp, khái niệm về năng lực cạnh tranh được đưa ra bởi nhiều tổ chức, nhiều nhà kinh tế với những nội dung không tương đồng, thống nhất. Theo Báo cáo cạnh tranh toàn cầu bản phát hành năm 1990 (IDM&WEF 1990), năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp là khả năng doanh nghiệp đó hoạch định, sản xuất và tiếp thị hàng hoá, dịch vụ, giá cả và các yếu tố phi giá của mình để tạo nên những sản phẩm tổng thể hấp dẫn hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Ở góc độ tiếp cận mang tính chất quản lý và chiến lược, Michael Porter (1980) đã định nghĩa năng lực cạnh tranh doanh nghiệp là một nhiệm vụ trong quá trình phát triển năng động, của sự sáng tạo và là khả năng có thể thay đổi và cải tiến.

Ở cấp độ sản phẩm, theo Keinosuke Ono & Tatsuyuki Negoro (2001) sản phẩm cạnh tranh tốt là “sản phẩm hội tụ đủ các yếu tố chất lượng, giá cả, thời gian giao hàng, dịch vụ trong và sau khi bán hàng. Trong đó yếu tố quan trọng nhất là chất lượng sản phẩm”. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003) cho rằng “sản phẩm cạnh tranh là sản phẩm đem lại giá trị tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn sản phẩm của mình chứ không phải lựa chọn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Cạnh tranh không phải mang tính chất nhất thời mà là một quá trình liên tục”.

Tóm lại, năng lực cạnh tranh ở cấp độ doanh nghiệp/công ty xét theo nghĩa rộng là bất cứ khả năng nào giúp cho doanh nghiệp/công ty tăng trưởng và phát triển hay ít nhất là giữ nguyên được vị trí của mình trước các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Xét theo nghĩa hẹp đó là khả năng giúp doanh nghiệp/công ty có thể tồn tại, duy trì hay tăng thị phần, lôi kéo khách hàng trên thị trường dùng sản phẩm dịch vụ để gia tăng giá trị tài sản, thị phần, doanh số và lợi nhuận cho doanh nghiệp/công ty.

2.2.7. Khái niệm năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại

Bản thân NHTM cũng là một doanh nghiệp, tuy nhiên là doanh nghiệp đặc biệt (thể hiện ở lĩnh vực kinh doanh, điều kiện hoạt động, cơ quan quản lý...). Trong lĩnh vực tài chính ngân hàng có nhiều những khái niệm về năng lực cạnh tranh của NHTM, tác giả xin trích dẫn một số khái niệm như sau:

Dựa trên nghiên cứu của mình, Nguyễn Thanh Phong (2010) đã định nghĩa: “Năng lực cạnh tranh của NHTM là khả năng mà do chính ngân hàng tạo ra trên cơ sở duy trì và phát triển những lợi thế vốn có, nhằm củng cố và mở rộng thị phần; gia tăng lợi nhuận và có khả năng chống đỡ và vượt qua những biến động bất lợi của môi trường kinh doanh”. Theo quan định nghĩa này, năng lực cạnh tranh của NHTM được đánh giá qua các yếu tố: năng lực tài chính, năng lực công nghệ, nguồn nhân lực, năng lực quản trị điều hành, mạng lưới hoạt động, mức độ đa dạng hóa sản phẩm kinh doanh; ...trong đó, năng lực tài chính và năng lực quản trị điều hành được xem là những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định năng lực cạnh tranh của NHTM.

Theo Nguyễn Thị Quy (2010) thì “Năng lực cạnh tranh của một ngân hàng là khả năng ngân hàng đó tạo ra, duy trì và phát triển những lợi thế nhằm duy trì và mở rộng thị phần; đạt được mức lợi nhuận cao hơn mức trung bình của ngành và liên tục tăng, đồng thời đảm bảo hoạt động an toàn và lành mạnh, có khả năng chống đỡ và vượt qua những biến động bất lợi của môi trường kinh doanh”. Với khái niệm này thì Nguyễn Thị Quy (2010) đã đề cập đến năng lực nội tại của một NHTM và mối quan hệ của nó với sự phát triển của ngành ngân hàng trên cơ sở tận dụng được lợi thế của mình nhằm đạt được lợi nhuận cao hơn. Mặt khác, khái niệm trên cũng thể hiện sự linh hoạt trong chiến lược cạnh tranh của NHTM khi thích nghi và tận dụng những sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Theo Nguyễn Văn Thụy (2015) thì “Năng lực cạnh tranh của NHTM là khả năng sử dụng, phối hợp các nguồn lực, khả năng nhằm duy trì và tạo ra lợi thế của mình so với đối thủ cạnh tranh và đạt được các mục tiêu đề ra trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi”.

Theo Nguyễn Tú (2014) thì “Năng lực cạnh tranh của NHTM là khả năng do chính ngân hàng tạo ra trên cơ sở nắm bắt kịp thời các cơ hội để duy trì và phát triển những lợi thế vốn có nhằm củng cố và mở rộng thị phần, gia tăng lợi nhuận, chống đỡ và vượt qua những biến động bất lợi của môi trường kinh doanh hoặc sức ép của các lực lượng cạnh tranh”.

Như vậy, năng lực cạnh tranh của NHTM bao gồm sự phối hợp các yếu tố nội tại và

ngoại sinh của ngân hàng tác động đến chiến lược cạnh tranh của ngân hàng. Từ đó, có thể tận dụng các cơ hội trên cơ sở phát huy lợi thế của mình, đồng thời cũng khắc phục, hạn chế những tác động tiêu cực của môi trường kinh doanh đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Dựa trên quan điểm của các nhà khoa học đi trước, tác giả nhận thấy các NHTM sau M&A bản chất cũng là những NHTM do đó năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A được khái niệm là *khả năng do chính ngân hàng sau M&A tạo ra trên cơ sở duy trì và phát triển những lợi thế vốn có nhằm thu hút khách hàng, mở rộng thị phần và gia tăng lợi nhuận cho ngân hàng.*

2.2.8. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

2.2.8.1. Các nhân tố bên trong

▪ Năng lực tài chính:

Năng lực tài chính là chìa khóa, là phương tiện để biến các ý tưởng trong kinh doanh thành hiện thực. Sử dụng hiệu quả nguồn vốn sẽ góp phần quyết định sự thành bại của ngân hàng, chính vì vậy bất kỳ một ngân hàng nào dù lớn hay nhỏ thì đều quan tâm đến năng lực tài chính và vấn đề nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Vì vậy, năng lực tài chính được xem là cốt lõi của năng lực cạnh tranh. Năng lực tài chính của NHTM sau M&A được đo lường bằng một số tiêu chí cơ bản sau: Vốn tự có, Sự tăng trưởng nguồn vốn và hiệu quả sử dụng vốn:

- Vốn tự có: Vốn tự có của NHTM là những giá trị tiền tệ ngân hàng tạo lập được, nó thuộc sở hữu riêng của ngân hàng thông qua góp vốn của các chủ sở hữu hoặc hình thành từ kết quả kinh doanh. Theo hiệp ước Basel 2, để đảm bảo yêu cầu an toàn, vốn tự có của NHTM phải đạt tối thiểu 8% tổng tài sản có của ngân hàng đó. Tuy vốn tự có chỉ chiếm một tỷ trọng nhỏ trong nguồn vốn kinh doanh của ngân hàng, nhưng nó có vai trò quyết định tới sự tồn tại và phát triển của ngân hàng. Vốn tự có của NHTM gồm hai phần cơ bản:

Vốn cấp 1: gồm vốn điều lệ, các quỹ dự trữ và lợi nhuận không chia. Vốn cấp 1 được dùng làm căn cứ để xác định giới hạn mua cổ phiếu, đầu tư vào tài sản cố định của tổ chức tín dụng.

Vốn cấp 2: gồm giá trị tăng thêm của tài sản cố định và giá trị tăng thêm của các loại chứng khoán đầu tư được định giá lại theo quy định của pháp luật, dự phòng chung, các trái phiếu chuyển đổi và một số công cụ nợ khác thỏa mãn điều kiện do NHNN quy định.

- Sự tăng trưởng của nguồn vốn: Sự tăng trưởng của nguồn vốn là một trong những chỉ tiêu đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của các ngân hàng. Sự tăng trưởng của nguồn vốn còn quyết định khả năng cho vay của ngân hàng và phản ánh quy mô hoạt động của ngân

hàng. Nguồn vốn của NHTM, ngoài vốn chủ sở hữu, còn bao gồm vốn huy động, vốn đi vay và một số nguồn vốn đặc biệt khác, trong đó nguồn vốn huy động từ dân cư dưới hình thức tiền gửi tiết kiệm được coi là có chất lượng nhất, do có tính nhạy cảm thấp, ổn định và kỳ hạn dài. Vốn vay NHNN, vay tổ chức tín dụng khác, vay trên thị trường vốn bằng cách phát hành kỳ phiếu... cũng là những nguồn quan trọng. Khả năng tăng trưởng nguồn vốn huy động được quy định bởi khả năng ngân hàng sử dụng các sản phẩm dịch vụ, các công cụ huy động vốn một cách có hiệu quả, xác suất thành công cao....

- Hiệu quả sử dụng vốn: Để đánh giá hiệu quả sử dụng vốn của một NHTM người ta sử dụng hai chỉ tiêu phân tích là: Khả năng sinh lời và mức độ rủi ro của ngân hàng. Khả năng sinh lời của ngân hàng đo lường kết quả kinh doanh của ngân hàng. Đây là chỉ tiêu cụ thể nhất phản ánh quy mô, chất lượng và hiệu quả của quá trình hoạt động, định hướng kinh doanh, năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Thông thường khi đánh giá khả năng sinh lời của ngân hàng, người ta dựa vào các chỉ số tỷ suất sinh lời trên tài sản ROA (Return on Asset) và tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu ROE (Return on Equity):

$$\text{Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA)} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng tài sản có}} \times 100\% \quad (1.1)$$

ROA cho biết một đồng tài sản sinh ra bao nhiêu đồng lợi nhuận cho ngân hàng. Theo tiêu chuẩn của Basel 2 nếu $ROA \geq 1\%$, tức là ngân hàng đó được coi là có khả năng sinh lời cao.

$$\text{Tỷ suất sinh lời trên Vốn CSH (ROE)} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng Vốn chủ sở hữu}} \times 100\% \quad (1.2)$$

ROE cho biết một đồng vốn chủ sở hữu sẽ đem lại bao nhiêu lợi nhuận cho ngân hàng. Đây là chỉ tiêu rất quan trọng đối với các chủ sở hữu ngân hàng, bởi nó cho biết lợi nhuận mà chủ sở hữu nhận từ việc đầu tư vốn của mình là bao nhiêu. Theo tiêu chuẩn của Basel 2 nếu $ROE \geq 15\%$ được coi là tốt. Những NHTM có ROA và ROE cao thường được đánh giá cao hơn các NHTM khác, và vị thế của NHTM đó trong mắt khách hàng và những nhà đầu tư cũng lớn hơn. Vì vậy hiệu quả cao là chỉ tiêu tốt phản ánh sức mạnh tài chính, tạo nên năng lực cạnh tranh của NHTM.

Mức độ rủi ro: Mức độ rủi ro của các NHTM được đo bằng 2 chỉ tiêu cơ bản:

+ Hệ số an toàn vốn: Theo thông tư số 41/2016/TT – NHNN ngày 20/12/2016 của Thống đốc NHNN Việt Nam về việc ban hành quy định về các tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng và

các chi nhánh ngân hàng nước ngoài, thì các tổ chức tín dụng hoạt động tại Việt nam phải duy trì tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu CAR (Capital Adequacy Ratio) theo quy định. Tỷ lệ này được xác định theo công thức:

$$\text{Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR)} = \frac{\text{Tổng vốn tự có}}{\text{Tổng tài sản có rủi ro}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Hiện nay, theo quy định của NHNN, tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của một NHTM phải đạt được là 9%. Quy định này cũng phù hợp với điều chỉnh của Hiệp ước Basel 3 và cao hơn so với quy định là 8% của Hiệp ước Basel 2.

+ Chất lượng tín dụng: Chất lượng tín dụng chủ yếu đo bằng tỷ lệ nợ xấu. Nếu tỷ lệ này thấp cho thấy chất lượng tín dụng của ngân hàng đó tốt, tình hình tài chính của ngân hàng đó là lành mạnh ngược lại, nếu tỷ lệ này cao chứng tỏ ngân hàng quản lý tín dụng chưa tốt, tình hình tài chính cần được quan tâm.

- Năng lực công nghệ:

Trong thời đại công nghệ 4.0 ngày nay, hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng phụ thuộc rất lớn vào mức độ áp dụng công nghệ ngân hàng tiên tiến. Khoa học công nghệ đã được thừa nhận như là lực đẩy khiến các NHTM nói chung và các NHTM sau M&A nói riêng tiến những bước vượt bậc về phía trước trên các phương diện: tốc độ xử lý nghiệp vụ, tích hợp chức năng, chính xác, tiện dụng. Đặc biệt trong điều kiện hội nhập quốc tế công nghệ ngân hàng tiên tiến có độ lan tỏa nhanh, các ngân hàng đi đầu có thể gặp một chút khó khăn trong việc giúp khách hàng làm quen với công nghệ mới, nhưng khi công nghệ mới đã định vị, các NHTM lạc hậu sẽ chắc chắn mất khách hàng. Chính vì thế, năng lực công nghệ của NHTM ảnh hưởng trên phạm vi khá lớn đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A. Thông thường người ta so sánh năng lực cạnh tranh giữa các NHTM với nhau dựa trên các tiêu chí sau:

- Ngân hàng có thường xuyên cập nhật, ứng dụng công nghệ mới không.
- Các giao dịch online của Ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn và các sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng 24/24.
- Các dịch vụ online của Ngân hàng được cung cấp bởi phần mềm lõi T24 Core-Banking.

- Uy tín của ngân hàng:

Uy tín của ngân hàng là tài sản vô hình, yếu tố nội lực vô cùng quan trọng, nó được tích lũy qua nhiều năm thông qua việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng, tạo được lòng tin của

khách hàng và nếu được khách hàng coi như là người bạn thân thiết thì càng tốt. Uy tín quyết định sự thành công hay thất bại của ngân hàng, quyết định giá trị thương hiệu của một ngân hàng. Việc gia tăng thị phần, tăng khả năng cạnh tranh phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố này. Các NHTM không chỉ có các đối tác là khách hàng và ngân hàng trong nước mà còn giao dịch với các khách hàng và ngân hàng nước ngoài nên một NHTM có uy tín, được tổ chức tài chính quốc tế Moody's xếp hạng tín nhiệm cao chính là một phương thức quảng bá hữu hiệu cho ngân hàng. Một ngân hàng có uy tín cao sẽ được khách hàng tin cậy cao và tạo được sự an tâm cho khách hàng mỗi khi giao dịch với ngân hàng. Điều này là vô cùng quan trọng khi tâm lý của khách hàng luôn yêu cầu sự chính xác và an toàn trong mọi giao dịch của mình với ngân hàng. Nếu các yếu tố khác là giống nhau (chất lượng sản phẩm, dịch vụ, phí dịch vụ, năng lực phục vụ) thì NHTM nào càng có uy tín và danh tiếng tốt sẽ càng dành được ưu thế trong cạnh tranh. Vì vậy, để tạo được uy tín trên thị trường thì các NHTM nói chung và NHTM sau M&A nói riêng phải luôn luôn nỗ lực và cải tiến các sản phẩm dịch vụ của mình, nâng cao chất lượng phục vụ chăm sóc khách hàng để đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng đem lại sự hài lòng cho khách hàng khi sử dụng các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

- Mạng lưới giao dịch:

Đây là yếu tố tương đối quan trọng để ngân hàng chiếm lĩnh thị phần, đưa sản phẩm dịch vụ đến gần với khách hàng hơn. Khả năng của một NHTM mở rộng hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch đến những nơi được dự báo là có nhu cầu của khách hàng về dịch vụ tài chính tiền tệ sẽ tạo cho ngân hàng đó thế mạnh trong việc chiếm lĩnh thị phần. Để thực hiện điều này, lãnh đạo ngân hàng phải có tầm nhìn chiến lược, ngân hàng phải đủ năng lực tài chính và nguồn nhân lực cho việc mở rộng quy mô này. Tuy nhiên, trong xu thế phát triển của khoa học công nghệ thì việc đẩy mạnh giao dịch ngân hàng thông qua việc phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử sẽ góp phần đẩy nhanh và đưa các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng đến khách hàng mọi lúc mọi nơi. Các yếu tố chi phối đến phát triển mạng lưới giao dịch của ngân hàng thể hiện bởi:

- Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng rộng khắp tại các tỉnh, thành phố.
- Địa điểm giao dịch của ngân hàng thuận tiện cho khách hàng giao dịch.
- Thời gian giao dịch tại Hội sở chính, chi nhánh, phòng giao dịch của Ngân hàng được sắp xếp khoa học thuận tiện cho khách hàng.
- Các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng có diện tích lớn.

- **Chất lượng dịch vụ:**

Hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ tài chính tiền tệ thì chất lượng dịch vụ của ngân hàng có thể định nghĩa như là sự khác biệt giữa mong đợi của khách hàng và dịch vụ nhận biết được. Nếu mong đợi của khách hàng lớn hơn sự thực hiện thì chất lượng nhận biết được kém thỏa mãn, khách hàng không hài lòng. Các nhà nghiên cứu đã khuyến cáo rằng chất lượng dịch vụ là tiền tố của sự hài lòng của khách hàng (Thongmasak, 2001) và Cronin và Taylor (1992) đưa ra kết quả nghiên cứu khuyến cáo là chất lượng dịch vụ là tiền tố của sự hài lòng của khách hàng và sự hài lòng của khách hàng ảnh hưởng có ý nghĩa đến khuynh hướng sử dụng dịch vụ của khách hàng. Chất lượng dịch vụ của ngân hàng được thể hiện bởi các yếu tố sau:

- Thủ tục giao dịch của ngân hàng đối với khách hàng đơn giản.
- Thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng lịch sự.
- Nhân viên ngân hàng thể hiện tính chuyên nghiệp trong các giao dịch với khách hàng.
- Thời gian thực hiện các giao dịch tại ngân hàng là nhanh.
- Ngân hàng có chính sách chăm sóc khách hàng tốt.

- **Phí dịch vụ:**

Giá cả sản phẩm dịch vụ cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định sử dụng sản phẩm dịch vụ của khách hàng bởi vì người tiêu dùng vẫn thường có quan niệm rằng các sản phẩm dịch vụ ngoài vấn đề về chất lượng thì mức giá cả cũng phải hợp lý tức là mua được sản phẩm có chất lượng cao, hình thức mẫu mã đẹp và giá cả phải chăng. Đối với NHTM giá cả chính là mức lãi suất và phí áp dụng cho các dịch vụ của ngân hàng bao gồm: lãi suất tiền gửi, lãi suất tiền vay, phí chuyển khoản, phí dịch vụ phát hành và thanh toán thẻ, phí quản lý hộ giữ hộ tài sản và các giấy tờ có giá, phí tư vấn đầu tư cho vay, phí rút tiền, phí thường niên, phí mở tài khoản... Các NHTM cạnh tranh với nhau đối với từng loại phí dịch vụ. Ngày nay trong thời đại công nghệ 4.0, công nghệ ngân hàng đã và đang ứng dụng phổ biến trong mọi hoạt động kinh doanh của ngân hàng, thay vì các dịch vụ ngân hàng truyền thống mà ngày nay các dịch vụ ngân hàng điện tử ngày càng được mở rộng và phát triển vì thế để tăng khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường nhiều NHTM đã giảm thiểu tối đa các mức phí dịch vụ để khuyến khích khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ của ngân hàng mình, thậm chí có NHTM còn miễn phí nhiều loại dịch vụ cho khách hàng.

- **Nguồn nhân lực:**

Trong một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ như NHTM thì yếu tố con người có vai trò quan trọng trong việc thể hiện chất lượng của dịch vụ. Đội ngũ cán bộ, nhân viên của ngân hàng chính là người trực tiếp đem lại cho khách hàng những cảm nhận về ngân hàng và sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, đồng thời tạo niềm tin của khách hàng đối với ngân hàng. Đó chính là những đòi hỏi quan trọng đối với đội ngũ cán bộ, nhân viên ngân hàng, từ đó giúp ngân hàng chiếm giữ thị phần cũng như tăng hiệu quả kinh doanh để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Năng lực cạnh tranh về nguồn nhân lực của các NHTM phải được xem xét trên cả hai khía cạnh số lượng và chất lượng lao động:

Về số lượng lao động: Để có thể mở rộng mạng lưới nhằm tăng thị phần và phục vụ tốt khách hàng, các NHTM nhất định phải có lực lượng lao động đủ về số lượng. Tuy nhiên cũng cần so sánh chỉ tiêu này trong mối tương quan với hệ thống mạng lưới và hiệu quả kinh doanh để nhìn nhận năng suất lao động của người lao động trong ngân hàng.

Về chất lượng lao động: Chất lượng nguồn nhân lực trong ngân hàng thể hiện qua các tiêu chí:

- Trình độ văn hóa của đội ngũ lao động: bao gồm trình độ học vấn và các kỹ năng hỗ trợ như ngoại ngữ, tin học, khả năng giao tiếp, thuyết trình, ra quyết định, giải quyết vấn đề, ... Tiêu chí này khá quan trọng vì nó là nền tảng thể hiện khả năng của người lao động trong ngân hàng có thể học hỏi, nắm bắt công việc để thực hiện tốt kỹ năng nghiệp vụ.

- Kỹ năng quản trị đối với nhà điều hành; trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng thực hiện nghiệp vụ đối với nhân viên: đây là tiêu chí quan trọng quyết định đến chất lượng dịch vụ mà ngân hàng cung cấp cho khách hàng. NHTM cần một đội ngũ những nhà điều hành giỏi để giúp bộ máy vận hành hiệu quả và một đội ngũ nhân viên với kỹ năng nghiệp vụ cao, có khả năng tư vấn cho khách hàng để tạo được lòng tin với khách hàng và ấn tượng tốt về ngân hàng. Đây là những yếu tố then chốt giúp ngân hàng cạnh tranh giành khách hàng.

Chất lượng nguồn nhân lực có vai trò quan trọng và quyết định đối với năng lực cạnh tranh của một NHTM. Chất lượng nguồn nhân lực là kết quả của sự cạnh tranh trong quá khứ đồng thời lại chính là năng lực cạnh tranh của ngân hàng trong tương lai. Có một đội ngũ cán bộ thừa hành và nhân viên giỏi, có khả năng sáng tạo và thực thi chiến lược sẽ giúp ngân hàng hoạt động ổn định và bền vững. Có thể khẳng định nguồn nhân lực đủ về số lượng và đầy về chất lượng là một biểu hiện năng lực cạnh tranh cao của NHTM.

- Năng lực quản trị điều hành:

Một yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp hay NHTM nào là vai trò của những người lãnh đạo điều hành, những quyết định của họ có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Năng lực quản trị, điều hành của nhà lãnh đạo trong hoạt động của NHTM có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu quả, an toàn trong hoạt động của ngân hàng. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo là yếu tố then chốt để ngân hàng có một chiến lược kinh doanh đúng đắn trong dài hạn. Một NHTM có đội ngũ lãnh đạo giỏi về chuyên môn, có năng lực, trình độ quản lý chắc chắn sẽ đem lại thành công cho ngân hàng và ngược lại. Với đội ngũ lãnh đạo giỏi sẽ biết cách bố trí tổ chức một cách khoa học, sử dụng đúng người đúng việc, biết khơi dậy tính sáng tạo, tự chủ trong công việc của từng cán bộ nhân viên, biết đoàn kết họ thành một khối thống nhất. Có như vậy các hoạt động trong ngân hàng mới diễn ra suôn sẻ và có điều kiện phát triển. Thông thường đánh giá năng lực quản trị, điều hành của một NHTM, người ta xem xét đánh giá các chuẩn mực và các chiến lược mà ngân hàng xây dựng cho hoạt động kinh doanh của mình. Hiệu quả hoạt động cao, có sự tăng trưởng theo thời gian và khả năng kiểm soát phòng ngừa rủi ro là bằng chứng cho năng lực quản trị điều hành cao của ngân hàng. Một số tiêu chí thể hiện năng lực quản trị điều hành của NHTM là:

- Bộ máy của ngân hàng được tổ chức hợp lý, phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh của ngân hàng.
- Chính sách thu hút nhân tài được ngân hàng quan tâm.

2.2.8.2. Các nhân tố bên ngoài

- Môi trường chính trị pháp luật:

Đây là điều kiện quan trọng đầu tiên cho bất cứ một hoạt động nào diễn ra trong nền kinh tế. Nếu một quốc gia có thể chế chính trị ổn định và khung khổ pháp luật rõ ràng sẽ là cơ sở đảm bảo cho các NHTM hoạt động kinh doanh thuận lợi, công bằng. Do đó, năng lực cạnh tranh được đánh giá khách quan, công khai minh bạch. Ngược lại thể chế chính trị không ổn định, pháp luật không đầy đủ, hiệu lực thấp khiến các NHTM đi vào sự cạnh tranh không lành mạnh, năng lực cạnh tranh thực sự không đem lại thành công. Ngoài ra, yếu tố chính trị cũng cũng tác động đến năng lực cạnh tranh theo hướng của sự thích nghi, của sự nhanh nhạy nắm bắt các quan hệ chính trị để làm chỗ dựa trong cạnh tranh. Nếu các NHTM không kịp thời thích ứng với các thể chế, pháp luật và nắm bắt cơ hội do thể chế chính trị tạo ra để đưa phương hướng kinh doanh phù hợp thì sẽ giảm ngay khả năng cạnh tranh của mình. Vì vậy, Chính phủ phải tạo được một sân chơi công bằng giữa các NHTM thông qua các bộ luật chung

nhu luật cạnh tranh chống độc quyền, luật ngân hàng, luật các tổ chức tín dụng... có như vậy Chính phủ mới có thể gia tăng tính an toàn như đảm bảo hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) đúng tiêu chuẩn của Basel, duy trì tỷ lệ dự trữ bắt buộc hợp lý...

- Môi trường kinh tế:

Khi nền kinh tế trong nước ổn định sẽ tạo điều kiện cho các NHTM mở rộng kinh doanh, nâng cao được năng lực cạnh tranh. Ngược lại khi nền kinh tế trong nước gặp nhiều bất ổn, xuất hiện nhiều cú sốc như lạm phát, giảm phát, khủng hoảng... sẽ gây khó khăn cho hoạt động huy động vốn và cho vay của ngân hàng, thậm chí có thể đẩy ngân hàng gánh chịu một loạt các rủi ro như rủi ro thanh khoản, rủi ro tín dụng, rủi ro tỷ giá... thậm chí dẫn đến sự đổ vỡ, phá sản của một loạt ngân hàng. Điều này càng trở lên phức tạp trong điều kiện nền kinh tế của bất kỳ quốc gia nào đều phải tiến hành hội nhập sâu rộng với thế giới. Do vậy, các NHTM không chỉ phải đối mặt với các rủi ro của môi trường kinh tế trong nước mà còn xem xét đến sự biến động của nền kinh tế thế giới. Đặc biệt, đối với Việt Nam, là một quốc gia có nền kinh tế đang phát triển dễ chịu sự tổn thương khi xảy ra các cuộc khủng hoảng quốc tế, thì việc xem xét đánh giá môi trường kinh tế quốc tế càng quan trọng hơn. Có thể nói, ngành tài chính ngân hàng là mạch máu của nền kinh tế nó chịu trách nhiệm đảm bảo cung ứng nguồn vốn một cách trơn tru giữa các thành phần trong nền kinh tế. Do vậy, ngành ngân hàng mà gặp những thương tổn thì sẽ ảnh hưởng đến tất cả các ngành còn lại trong nền kinh tế.

- Môi trường văn hóa xã hội:

Môi trường văn hóa xã hội ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM thông qua những phong tục tập quán tiêu dùng của người dân, tập quán sinh hoạt, cơ cấu dân số. Với những quốc gia có ngành tài chính ngân hàng còn sơ khai, thói quen sử dụng tiền mặt còn phổ biến thì sẽ khiến cho các chi phí như chi phí in ấn, bảo quản, vận chuyển tiền mặt tăng; các dịch vụ tiện ích của ngân hàng như dịch vụ thẻ, dịch vụ thanh toán qua mạng Internet, thanh toán qua điện thoại di động không phát triển so với các quốc gia khác. Điều này sẽ gây áp lực cho NHNN về việc quản lý lượng tiền mặt lưu thông trên thị trường và NHNN buộc phải đưa ra những chính sách tài khóa trong thời gian ngắn nhằm điều tiết thị trường. Chính điều này khiến cho các NHTM khó có thể đưa ra các dự báo về thị trường chính xác để đưa ra đưa ra các chiến lược cạnh tranh dài hạn. Ngoài ra, cơ cấu dân số cũng ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng thông qua thói quen tích trữ và tiêu dùng của các tầng lớp dân cư, chẳng hạn khi thu nhập cao thì người dân có xu hướng sử dụng càng nhiều dịch vụ ngân hàng hơn.

- Môi trường tự nhiên:

Môi trường tự nhiên tuy không có tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng nhưng một mặt nào đó cũng có thể có những tác động đến tập quán sinh hoạt, tiêu dùng của các quốc gia, đặc biệt là Việt Nam. Chẳng hạn, do điều kiện khí hậu thiên nhiên ưu đãi nên vùng Đông Bắc Bộ và vùng Đồng bằng Sông Cửu Long người dân có khả năng kiếm tiền dễ dàng hơn các vùng khác. Do đó, nhu cầu tiêu dùng và sử dụng các dịch vụ ngân hàng có liên quan đến tiêu dùng cũng cao hơn. Hay là các tỉnh phía Trung, do thường xuyên phải gánh chịu thiên tai nên họ thường phải tiết kiệm để phòng chống rủi ro thiên tai nên khu vực này số lượng giao dịch liên quan đến tiết kiệm có tỷ lệ cao hơn các vùng khác.

- Môi trường khoa học công nghệ:

Môi trường khoa học công nghệ có tác động trực tiếp đến khả năng cạnh tranh giữa các NHTM. Tác động này khá đa dạng tùy thuộc vào tình hình và khả năng của từng ngân hàng. Theo hướng tích cực thì NHTM nào có sự quan tâm đúng mức tới việc đầu tư vào khoa học công nghệ đặc biệt là hệ thống thanh toán Swift, hệ thống phần mềm lõi T24 Core-Banking thì sẽ thúc đẩy sự phát triển của ngân hàng. Tuy nhiên, nếu ngân hàng lơ là việc đầu tư vào đầu tư công nghệ thông tin bảo mật thì sẽ dẫn tới những hậu quả khôn lường như các dịch vụ tấn công qua mạng của các Hacker để trục lợi từ ngân hàng và để chiếm quyền kiểm soát. Trong trường hợp này thì sự phát triển của khoa học công nghệ lại là con dao hai lưỡi gây ra nhiều bất ổn và rủi ro cho ngân hàng. Bảo mật những vẫn phải đảm bảo tính tiện dụng, đáp ứng nhu cầu sử dụng các dịch vụ của ngân hàng tại bất cứ nơi nào và trong thời gian nào chính là mục tiêu hướng tới của bất kỳ một NHTM nào. Do vậy, đầu tư đúng mức cho khoa học công nghệ vào hoạt động kinh doanh ngân hàng là một khoản đầu tư dài hạn cho mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

2.2.9. Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng nước ngoài và bài học cho các ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại ở Việt Nam

2.2.9.1. Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số ngân hàng nước ngoài

Trong bối cảnh Việt Nam đang ngày càng hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới, các NHTM trong nước phải đối mặt với sự cạnh tranh từ các Ngân hàng nước ngoài có tiềm lực về mọi mặt và kinh nghiệm lâu đời. Để có thể tồn tại và phát triển, việc học hỏi kinh nghiệm từ các đối thủ lớn như CitiBank, Deutsch Bank sẽ giúp các NHTM Việt Nam nói chung và các NHTM sau M&A nói riêng xây dựng chiến lược kinh doanh, đứng vững và phát triển (The Banker, 2006).

- Ngân hàng Citibank:

Citibank - công ty hơn nửa vốn thuộc về Citicorp được thành lập vào năm 1812 tại United States là một trong những tổ chức dịch vụ tài chính lớn nhất đồng thời là hãng phát hành thẻ tín dụng ngân hàng lớn nhất thế giới. Trong quá trình hoạt động, Citibank đã xây dựng chiến lược hoạt động kinh doanh hướng vào một số trọng tâm để tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường như sau:

Mở rộng mạng lưới ở các nước: Citibank hiện có 3.400 chi nhánh và trụ sở trên 100 nước, cung cấp việc làm cho hơn 160.000 nhân viên trên toàn thế giới với khoảng 200 triệu tài khoản khách hàng.

Phát triển các sản phẩm mang tính năng vượt trội: Ngoài hoạt động dịch vụ gồm 2 nhóm chính: Nhóm 1- dịch vụ ngân hàng cá nhân: cung cấp cho khách hàng một hệ thống các dịch vụ ngân hàng cá nhân hoàn thiện, gồm có thể chấp tài chính cá nhân và doanh nghiệp, khoản vay cá nhân, thẻ tín dụng, tài khoản tiền gửi và đầu tư. Visa TravelMoney và đầu tư ngân hàng quốc tế, bảo hiểm nhân thọ và quỹ quản lý (được cung cấp thông qua công ty con của Citibank, Citicorp Life); Nhóm 2- dịch vụ ngân hàng tập đoàn (Citibank Global Corporate Bank) đáp ứng được nhu cầu tài chính toàn diện của các tập đoàn tài chính của Australia, các công ty đa quốc gia, Citibank còn cung cấp một số dịch vụ đặc biệt.

CitiDirect Online – là một dịch vụ ngân hàng giúp khách hàng tiếp cận với tất cả các sản phẩm giao dịch mà Citibank cung ứng, từ tiền mặt, giao dịch thương mại, chứng khoán và ngoại hối thông qua mạng Internet toàn cầu với sự đảm bảo an ninh tuyệt đối, thủ tục đơn giản và khả năng hỗ trợ kỹ thuật trực tuyến.

Citibank Online Investments - là dịch vụ đầu tư trực tiếp sẽ chuyển giúp khách hàng là các doanh nghiệp và tổ chức quản lý cùng lực lượng tiền mặt và tình hình đầu tư, tham khảo nhanh giá cả thị trường, đăng ký đầu tư cho hàng loạt sản phẩm từ các chi nhánh của Citibank.

Citibank Banking, Citibank's 24 giờ, ngân hàng điện thoại 7 ngày 1 tuần, Citibank's Internet Banking giúp khách hàng của Citibank có thể sử dụng hình thức giao dịch từ xa để đáp ứng nhu cầu của họ. Ngoài ra, Citibank Website cung cấp tỷ giá chung, các thông tin sản phẩm, tin tức và thể thao.

Đổi mới công nghệ: Citibank đã tiên phong về công nghệ ngân hàng điện tử với một mạng lưới cơ sở hạ tầng vững chắc qua việc giới thiệu E-banking và website cung cấp một loạt những dịch vụ trên mạng nhằm đáp ứng nhu cầu giao dịch trên mạng và nhu cầu giao dịch thẻ tín dụng. Đặc biệt, hệ thống công nghệ ngân hàng của Citibank có khả năng tồn trữ

nhiều hơn, hệ thống mạng kết nối tốt và đáp ứng nhanh hơn nhu cầu trên mạng, đã giúp Citibank gia tăng khối lượng giao dịch cũng như vượt xa đối thủ cạnh tranh.

Tạo ra những sản phẩm có chức năng vượt xa so với mục đích: Không chỉ dẫn đầu trong việc cung ứng các dịch vụ đa dạng, Citibank tập trung tới những sản phẩm mới, sáng tạo và linh hoạt có chức năng vượt xa so với mục đích được làm ra như: Business Power- hai trong một cung cấp khả năng linh hoạt cho phép kết nối tài chính cá nhân và tài chính kinh doanh cho những nhà quản lý kinh doanh nhỏ và tư nhân; Mortgage Minister credit Card liên kết với Citibank Homecredit- một loại thẻ vòng cho phép khách hàng trả tiền thuê nhà trước 17 năm; Mortgage- PLANS- thẻ tín dụng tuần hoàn cho những đồ thế chấp; Photocard- thẻ với chức năng bảo mật khả năng nhận dạng mà chỉ có ảnh mới có thể cung cấp được.

Ngoài ra, Citibank nâng cao vị trí dẫn đầu của mình để thiết lập một hình thức kinh doanh mới Intenational Process Solutions cung cấp các dịch vụ cơ quan một cách đầy đủ cho các tập đoàn và các công ty bảo hiểm thông qua quá trình chuyển tiền lần lượt và thu trả.

Khi thị trường thế giới ngày càng cạnh tranh thì sự đổi mới và các cuộc cải cách là điều quyết định cho sự tồn tại. Khả năng tận dụng mạng lưới rộng khắp toàn cầu và những chuyên môn quốc tế của Citibank về sản phẩm dịch vụ tài chính trong nhiều năm qua đã tạo nên sự tin tưởng cho khách hàng.

- Ngân hàng DEUTSCH BANK:

Deutsche Bank (theo tiếng Đức tức là Công ty cổ phần Ngân hàng Đức), có trụ sở chính đặt tại Frankfurt AmMain, được thành lập vào năm 1870, là tập đoàn Ngân hàng tư nhân lớn nhất nước Đức và là tập đoàn tài chính đứng thứ 2 thế giới hiện nay. Một số kinh nghiệm từ hoạt động của Deutsche Bank:

Xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp: Hai lĩnh vực chủ chốt của Ngân hàng Deutsche là kinh doanh ngân hàng, doanh nghiệp và đầu tư (CIB) và quản lý khách hàng và tài sản (PCAM). Để phát triển hai lĩnh vực này, Ngân hàng Deutsche tập trung vào đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp của mình. Ngân hàng hiểu rằng việc làm cho nhân viên của họ giỏi giang hơn sẽ làm tăng doanh thu và sự thỏa mãn của khách hàng, do đó Ngân hàng đã cam kết tạo ra 1 môi trường làm việc dựa trên tinh thần học hỏi. Mục tiêu này các định chế tài chính khác nhau đều thực hiện, tuy nhiên Ngân hàng Deutsche đã tìm ra 1 cách thức hiệu quả cho mục tiêu trên với chi phí thấp, việc học không dựa trên nền tảng lớp học truyền thống, đó chính là Trung tâm học tập điện tử, dưới sự hỗ trợ của tổ chức DigitalThink, mà qua đó các nhân viên của Ngân hàng có thể học một cách hiệu quả bất kỳ lúc nào, từ bất kỳ máy tính

nào trên thế giới chỉ với một trình duyệt WEB và kết nối mạng toàn cầu. Giải pháp học trên mạng này đã giúp cho Deutsche Bank có thể sử dụng nguồn lực bên ngoài 100%, nghĩa là không làm nặng thêm nguồn tài nguyên IT của Ngân hàng mà sự triển khai thì nhanh chóng và việc cập nhật khóa học thì dễ dàng bất kỳ lúc nào.

Giữ vững cam kết dài hạn với khách hàng của mình: Ngân hàng thực hiện cam kết dài hạn đối với các khách hàng của mình. Chính nhờ sự cam kết dài hạn với khách hàng nên Deutsch Bank đã tạo được niềm tin nơi khách hàng, khiến họ yên tâm khi giao dịch với Ngân hàng và chính những khách hàng này lại giới thiệu cho Ngân hàng những khách hàng mới.

Lấy khách hàng làm mục tiêu cho mọi hoạt động: Ngân hàng thực hiện thiết lập mô hình kinh doanh với khách hàng là trung tâm của Ngân hàng, nhờ đó khách hàng dễ tiếp cận thông tin Ngân hàng thông qua đội ngũ nhân viên và một mạng lưới kết nối toàn cầu. Ngân hàng quan tâm đến nhu cầu của khách hàng và thỏa mãn nó chứ không chỉ đưa ra sản phẩm dịch vụ. Với sự kết hợp giữa chiến lược công nghệ, tiềm lực tài chính mạnh mẽ, một mạng lưới rộng lớn và mục tiêu khách hàng là trung tâm, Ngân hàng Deutsch Bank đang ở vị trí thuận lợi cho việc trở thành một nhà cung cấp lớn toàn cầu.

- Ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam:

Điều dễ nhận thấy là các Ngân hàng nước ngoài ở Việt Nam có chiến lược hoạt động khá rõ ràng và có thể chia thành một số nhóm khác nhau như: ngân hàng đầu tư, ngân hàng bán lẻ, ngân hàng tài trợ cho hoạt động thương mại, hỗ trợ các doanh nghiệp tại Việt Nam...

Nhóm ngân hàng đầu tư bao gồm các cái tên quen thuộc như: Standard Chartered Bank, Credit Suisse, Deutsche Bank, Morgan Stanley, HSBC, ING, CitiGroup và một số cái tên lớn khác nhưng chưa nổi ở Việt Nam như: Goldman Sachs, JP Morgan Chase, Barclays, Bank of America Merrill Lynch, UBS. Nhóm ngân hàng này tập trung chủ yếu vào việc tài trợ vốn cho các doanh nghiệp, các cá nhân và thậm chí cả các Chính phủ trong và ngoài nước với nhiều loại hình cấp vốn như: IPO cổ phần và nợ, chào bán trái phiếu, M&A, quản lý danh mục đầu tư... Nhìn chung, nhóm này thường tập trung vào các khách hàng lớn và những vụ có tầm cỡ khu vực và thế giới, giúp khách hàng tiếp cận vốn từ khắp các nước.

Nhóm ngân hàng tập trung vào mảng ngân hàng bán lẻ đầy tiềm năng và hứa hẹn sẽ phát triển vượt bậc như: ANZ, HSBC, CitiBank... với trọng điểm, nhắm tới nhóm khách hàng cao cấp và nhóm khách hàng triển vọng có nhu cầu đa dạng cùng với những đòi hỏi chất lượng dịch vụ cao. Với những bước đi khôn ngoan và kết nối trực tiếp tới khách hàng, chính sách

tốt cho các đối tác liên kết đã giúp các Ngân hàng này nhanh chóng chiếm lĩnh một thị phần lớn tại Việt Nam.

Một số ngân hàng nước ngoài có chi nhánh tại Việt Nam tập trung vào việc tài trợ cho hoạt động thương mại, hỗ trợ các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam như: Korea Exchange Bank, Industrial Bank of Korea, Woori, Taipei Fubon, Malayan Banking Berhad, Bank of China, ICBC, China Construction Bank, Mizuho... Nổi bật trong nhóm này là các ngân hàng đến từ Hàn Quốc. Hoạt động đầu tư và thương mại mạnh mẽ, cũng như cộng đồng doanh nghiệp Hàn tại Việt Nam rất đông đã tạo nên một chiến lược kinh doanh biệt lập của nhóm các ngân hàng này.

Có thể thấy, với hàng loạt các hiệp định tự do thương mại và kinh tế có hiệu lực hoặc được ký kết trong các năm 2015-2018 như AEC, Việt Nam - EU, ASEAN+ 6, RCEP, TPP, cam kết WTO..., các ngân hàng nước ngoài nhất là các ngân hàng khu vực sẽ tập trung nhiều hơn vào Việt Nam. Quy mô, chiến lược kinh doanh bài bản của họ sẽ là một thách thức lớn đối với các ngân hàng trong nước ngay trên thị trường nội địa.

2.2.9.2. Bài học cho các ngân hàng thương mại Việt Nam sau sáp nhập và mua lại

Tăng quy mô vốn chủ sở hữu theo đúng lộ trình gắn liền với đảm bảo độ an toàn tài chính một cách bền vững: Biện pháp hàng đầu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh mà các NHTM nói chung và các NHTM sau M&A nói riêng đều áp dụng là nâng cao quy mô vốn chủ sở hữu và đảm bảo tình trạng tài chính ở phạm vi an toàn bằng hoặc trên mức Basel. Mỗi nước, mỗi NHTM, tùy vào thực trạng của mình mà sử dụng các giải pháp khác nhau nhằm tăng quy mô vốn chủ sở hữu và lành mạnh tình trạng tài chính. Những giải pháp phổ biến là:

- Tăng thêm vốn chủ sở hữu bằng cách góp thêm vốn hoặc phát hành chứng khoán thu hút vốn, phát hành trái phiếu chuyển đổi;
- Hợp nhất và sát nhập nhiều ngân hàng nhỏ thành ngân hàng lớn có năng lực tài chính lớn hơn, năng lực cạnh tranh cao hơn;
- Tái cơ cấu bằng cách bán nợ, bán cổ phiếu cho các tổ chức mua nợ phù hợp, chú trọng bán nợ cho nhà đầu tư nước ngoài;
- Siết chặt kỷ luật cho vay và quy chế quy định về an toàn kinh doanh ngân hàng. Chính phủ và từng NHTM nghiêm túc thực hiện quy định ở mức cao của pháp luật về đảm bảo an toàn cho hoạt động của bản thân các ngân hàng, cho xã hội. Các ngân hàng chỉ được cho phép huy động vốn và cho vay ở một mức độ nào đó so với vốn tự có của ngân hàng theo quy định của Ngân hàng Trung ương.

Mạnh dạn đầu tư hiện đại hóa công nghệ ngân hàng ở trình độ tiên tiến của thế giới: Hầu hết các NHTM đều mạnh dạn đổi mới quy trình và đầu tư hiện đại hóa công nghệ ngân hàng theo hướng:

- Ứng dụng công nghệ thông tin và tự động hóa trong cả quy trình cung ứng dịch vụ ngân hàng hiểu theo nghĩa rộng gồm các thay đổi phương thức của toàn bộ quá trình cung ứng dịch vụ, tạo ra các quy trình mới, tự động hóa các khâu có thể, kết nối mạng nội bộ khách hàng... các điều kiện để áp dụng thành công công nghệ mới được nhiều NHTM trải nghiệm là: chuẩn bị con người với kỹ năng nhất định; mua sắm móc móc thiết bị cần thiết; cải tổ cấu trúc tổ chức quản lý, cải tiến quy trình nghiệp vụ.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, công nghệ cung ứng dịch vụ càng được các ngân hàng coi trọng sử dụng như một vũ khí lợi hại, tạo nên lợi thế cạnh tranh. Với hàng loạt các giải pháp nhằm cải thiện công nghệ như trang thiết bị hiện đại, ứng dụng rộng rãi sản phẩm tin học đào tạo kỹ năng mới cho nhân viên, rút ngắn quy trình xử lý dịch vụ sắp xếp tổ chức hợp lý các ngân hàng thành công đã cải thiện được vị thế của mình trước khách hàng và trước đối thủ cạnh tranh.

Kiên quyết đổi mới và nâng cao năng lực quản trị điều hành ngân hàng: Hầu hết ngân hàng thành công đều làm tốt công tác nâng cao nhận thức, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ, nhân viên của ngân hàng. Lãnh đạo các ngân hàng này thường coi trọng việc giáo dục, bồi dưỡng nghiệp vụ, đạo đức hành nghề cho nhân viên. Đồng thời họ gây áp lực để giảm chi phí bằng cách sàng lọc, loại bỏ những nhân viên thừa, tìm mọi cách loại bỏ hư phí.

Quản trị ngân hàng hiện đại là tiêu chuẩn để tuyển chọn và sử dụng cán bộ, thậm chí nhiều ngân hàng còn thuê chuyên gia nước ngoài, thay thế cán bộ cũ và hợp tác để ngân hàng nước ngoài đưa chuyên gia vào quản lý ngân hàng nhằm tăng sức cạnh tranh và tăng hiệu quả hoạt động. Một số ngân hàng thành công của Nhật Bản, Hàn Quốc và Trung Quốc đã áp dụng các biện pháp cải cách quản trị ngân hàng sau đây:

- Thay đổi chiến lược kinh doanh và cạnh tranh theo hướng đa dạng, kinh doanh đa năng và toàn cầu;

- Tăng cường quy chế kiểm tra kiểm toán nội bộ và tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế về an toàn trong hoạt động ngân hàng.

- Tăng cường kiểm soát rủi ro và không chế chặt chẽ mức trần nợ xấu, kiên quyết xử lý nợ khó đòi.

Giữ vững thương hiệu và củng cố uy tín ngân hàng: Thực tiễn đã chỉ ra rằng, danh tiếng, uy tín của ngân hàng thuộc nguồn lực vô hạn song có giá trị rất lớn trong việc tạo nên sức cạnh tranh cho các NHTM. Chính vì thế, trong chừng mực có thể, cả Chính phủ lẫn chủ đầu tư và giới quản trị ngân hàng đều nỗ lực hỗ trợ để các ngân hàng danh tiếng trụ được qua thời điểm khó khăn. Đồng thời Chính phủ, Ngân hàng Trung ương, cơ quan giám sát và quản lý ngân hàng, hiệp hội ngành nghề của NHTM cần xử phạt nghiêm khắc các NHTM làm ăn thiếu thận trọng, cạnh tranh thiếu lành mạnh, thiếu minh bạch.

Có chiến lược đúng đắn về mở rộng thị phần và phát triển mạng lưới giao dịch: Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gia tăng, tùy theo khả năng của mình, các NHTM đều cố gắng giữ thị phần đã có, mở rộng thị phần trong nước và quốc tế thông qua nhiều giải pháp đa dạng như đa dạng hóa dịch vụ cung ứng, tạo thêm tiện ích cho khách, mở thêm các điểm giao dịch ở các khu dân cư đô thị mới, khu công nghiệp, chú trọng thực hiện các chiến lược Marketing. Đặc biệt, giải pháp mà nhiều NHTM ưa thích sử dụng là liên doanh, liên kết, hợp tác với ngân hàng trong và ngoài nước để tranh thủ thị trường của họ. Xác định đúng phân khúc khách hàng trọng tâm phù hợp với năng lực hiện tại để triển khai.

Có kế hoạch cụ thể đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm dịch vụ ngân hàng: Các NHTM cần có 5 biện pháp cụ thể để nâng cao năng lực cạnh tranh sản phẩm dịch vụ ngân hàng bán lẻ tiện ích và hiện đại cho khách hàng.

- Để nâng cao năng lực cạnh tranh, các NHTM Việt Nam cần căn cứ vào tình hình thực tế để có giải pháp phát triển dịch vụ phù hợp với nhu cầu của thị trường, của các đối tượng khách hàng cụ thể và trang bị máy móc thiết bị, công nghệ tương ứng. Việc phát triển phải bao bao gồm cả chiều rộng và chiều sâu của sản phẩm dịch vụ.

- Để phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ có hiệu quả, mỗi NHTM Việt Nam cần có chiến lược phát triển tốt, nhạy bén, năng động trong quản trị điều hành dựa trên cơ sở nền tảng công nghệ tiên tiến, không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đẩy mạnh hoạt động marketing.

- Vốn đóng góp vai trò quan trọng, có lộ trình tăng vốn điều lệ trên cơ sở đó có điều kiện đầu tư tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, hiện đại hóa công nghệ. Song, quan trọng hơn là phải sử dụng vốn có hiệu quả, tức là đầu tư vào những lĩnh vực gì phù hợp với trình độ chung và xu hướng phát triển của khu vực.

- Cạnh tranh dịch vụ phải gắn liền với tăng cường hợp tác cùng phát triển. Thông qua hợp tác, liên kết, giữa các ngân hàng tận dụng được công nghệ, thương hiệu, uy tín và trình

độ quản trị điều hành từng mảng dịch vụ lẫn nhau, có như vậy vừa tiết kiệm được chi phí, vừa nâng cao được năng lực cạnh tranh.

- Sản phẩm dịch vụ cần đa dạng phù hợp với nhu cầu thị trường trong nước nhưng cần có sản phẩm đặc thù.

2.3. Tổng quan nghiên cứu

2.3.1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại

Năng lực cạnh tranh là một chủ đề nghiên cứu không phải là mới, nó đã được rất nhiều cá nhân và tổ chức nghiên cứu từ góc độ một doanh nghiệp, một ngân hàng cho đến một ngành, một lĩnh vực và bao quát cho cả một quốc gia. Tuy nhiên, việc nghiên cứu ở mỗi thời kỳ khác nhau lại có những đóng góp khác nhau và có ý nghĩa thực tiễn cũng khác nhau. Những kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học trong và ngoài nước từ trước đến nay về góc độ năng lực cạnh tranh của NHTM được cụ thể như sau:

Bert Scholtens (2000) đã nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực cạnh tranh, sự tăng trưởng và hiệu quả hoạt động của ngành công nghiệp ngân hàng nói chung. Tác giả đã phân tích mối liên hệ giữa cấu trúc thị trường và hiệu quả hoạt động của ngân hàng bằng phương pháp phân tích giới hạn EBA (Extreme Bounds Analysis) kết hợp với phương pháp định lượng thông qua mô hình hồi quy. Kết quả nghiên cứu cho thấy lợi nhuận ngân hàng có quan hệ tỷ lệ nghịch với tài sản ngân hàng và quan hệ tỷ lệ thuận với vốn chủ sở hữu. Nghiên cứu này cũng có ý nghĩa khoa học và thực tiễn, tuy nhiên kết quả của nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở mối quan hệ giữa lợi nhuận ngân hàng với tài sản ngân hàng và với vốn chủ sở hữu của ngân hàng, còn nhiều nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng vẫn chưa được làm rõ. Cùng hướng nghiên cứu với Bert Scholtens (2000), Aboagye-Debrah (2007) cũng nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực cạnh tranh, sự tăng trưởng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của các NHTM tại Ghana. Dựa trên mô hình “Năm lực lượng cạnh tranh” của Michael Porter, tác giả đã tiến hành phân tích các yếu tố cạnh tranh về thị phần cho vay, về khả năng huy động vốn và mức độ tập trung thị trường của các ngân hàng; đồng thời tác giả còn đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của các NHTM tại Ghana dựa trên các tiêu chí của mô hình CAMEL. Kết quả nghiên cứu cho thấy tốc độ gia tăng quy mô tài sản có tác động tới kết quả kinh doanh của ngân hàng. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu này mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá năng lực cạnh tranh và kết quả kinh doanh của các NHTM tại Ghana dựa trên các chỉ tiêu tài chính mà chưa đánh giá trên các nguồn lực khác của ngân hàng tạo nên năng lực cạnh tranh của NHTM. Cũng nghiên cứu về ngành ngân hàng ở Ghana, gần đây nhất

Frimpong và cộng sự (2015) đã tiến hành một nghiên cứu thực nghiệm về mức độ cạnh tranh và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM ở Ghana thông qua phân tích bảng dữ liệu 10 năm từ 2001-2010 và phương pháp ước tính GMM. Kết quả cho thấy năng lực cạnh tranh của ngành ngân hàng ở Ghana vẫn còn yếu kém. Những phát hiện này cũng cho thấy sức mạnh thị trường tồn tại liên tục trong ngành ngân hàng ở Ghana. Hơn nữa, vốn hóa ngân hàng làm giảm sức mạnh thị trường ngân hàng và do đó làm tăng sự cạnh tranh ngân hàng ở Ghana. Tuy nhiên, không có dấu hiệu nào cho thấy quy mô ngân hàng, thu nhập phí, tỷ lệ dự phòng rủi ro cho vay và tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh ngân hàng ở Ghana. Ngoài ra, Barbara Casu và Philip Molyneux (2003) đã tiến hành nghiên cứu so sánh kết quả hoạt động của hệ thống ngân hàng Châu Âu. Các tác giả đã dùng phương pháp phân tích bao dữ liệu (DEA) kết hợp với cách tiếp cận hồi quy TOBIT để phân tích năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Châu Âu trong bối cảnh thị trường Châu Âu thống nhất trong giai đoạn 1993-1997. Kết quả phân tích cho thấy kể từ khi có thị trường Châu Âu thống nhất, đã có một sự cải thiện ít ỏi về mức hiệu quả của hệ thống ngân hàng. Ngoài ra, do có sự khác biệt giữa các thị trường ngân hàng ở các quốc gia ở Châu Âu, các yếu tố xác định hiệu quả của ngân hàng cũng phụ thuộc vào những đặc điểm riêng của từng quốc gia. Nghiên cứu này đã có ý nghĩa khoa học và thực tiễn cao, nó giúp cho các nhà quản lý ngân hàng có cái nhìn tổng thể về năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Châu Âu trong bối cảnh thị trường Châu Âu thống nhất, và được các nhà quản lý ứng dụng vào hoạt động kinh doanh ngân hàng. Jean-Michel Sahut và cộng sự (2015) đã nghiên cứu các yếu tố trong điều kiện cạnh tranh của các ngân hàng thông thường và các ngân hàng Hồi giáo hoạt động trong cùng một thị trường trong khu vực Trung Đông và Bắc Phi. Các tác giả đã xác định năng lực cạnh tranh giữa hai loại hình ngân hàng bằng cách sử dụng chỉ số thống kê PR – H của Panzar và Ross (1987) và chỉ số Lerner kết hợp với sử dụng phương pháp định lượng thông qua mô hình hồi quy Logarit. Kết quả ước lượng cho thấy rằng ngành ngân hàng trong khu vực Trung Đông và Bắc Phi hoạt động theo cạnh tranh độc quyền. Và các ngân hàng Hồi giáo có năng lực cạnh tranh và sức mạnh thị trường cao hơn so với các ngân hàng khác. Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy lợi nhuận và sức mạnh thị trường có quan hệ đồng biến với nhau, nhưng điều này không đảm bảo mức lợi nhuận cao hơn cho các ngân hàng Hồi giáo.

Còn ở Việt Nam, trong 10 năm trở lại đây cũng đã có rất nhiều nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của các NHTM dưới nhiều góc độ quan điểm khác nhau. Chẳng hạn: Lê Đình Hạc (2005) đã đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM Việt Nam thông qua 2 khía cạnh: (1) Năng

lực cạnh tranh thông qua các phương thức cạnh tranh (qua các yếu tố: tính đa dạng danh mục dịch vụ tài chính, chất lượng dịch vụ, giá cả dịch vụ, khả năng tạo cơ hội tiếp cận, thu hút khách hàng); (2) Đánh giá năng lực cạnh tranh thông qua các yếu tố tiềm năng (bao gồm: chất lượng nguồn nhân lực, trình độ công nghệ, tiềm lực tài chính, chiến lược kinh doanh, khả năng sinh lời, độ an toàn, thị phần). Như vậy, tác giả đã đề xuất và phân tích năng lực cạnh tranh cả ở năng lực cạnh tranh về sản phẩm dịch vụ và các yếu tố nội tại của ngân hàng nhằm tạo ra năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, tác giả mới chỉ dừng lại ở những nhận định mang tính chủ quan khi dựa trên nguồn thông tin thứ cấp, mà chưa đánh giá được sự tác động của từng yếu tố năng lực cạnh tranh đến kết quả kinh doanh của NHTM thông qua phương pháp định lượng. Đặng Hữu Mẫn (2010) đã tiến hành phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam dựa trên 7 yếu tố: (1) Năng lực tài chính, (2) Năng lực thị phần, (3) Chất lượng nguồn nhân lực, (4) Năng lực công nghệ, (5) Năng lực hệ thống kênh phân phối, (6) Năng lực mở rộng và phát triển dịch vụ, (7) Năng lực thương hiệu. Tuy nhiên, nghiên cứu này mới chỉ phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của các NHTM dựa trên các báo cáo tài chính và nhận định từ nguồn thông tin thứ cấp chứ không dựa trên kết quả điều tra khảo sát thực tiễn. Do vậy, nó chưa đánh giá được mức độ quan trọng của từng yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của NHTM tới kết quả hoạt động kinh doanh của các NHTM Việt Nam. Nguyễn Thu Hiền (2012) đã đề cập đến 4 khía cạnh của năng lực cạnh tranh đối với các NHTM Nhà nước bao gồm: (i) Năng lực tài chính, (ii) Năng lực về tổ chức nhân sự, (iii) Năng lực quản trị điều hành và (iv) Năng lực đổi mới và ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản lý và kinh doanh ngân hàng. Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu chỉ dừng lại ở việc đánh giá cho 4 NHTM có vốn nhà nước và các chỉ tiêu này cũng chỉ dừng lại ở phân tích định tính chủ quan dựa trên các số liệu thứ cấp mà chưa đánh giá được mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến kết quả hoạt động kinh doanh của NHTM bằng phương pháp định lượng. Ở một khía cạnh khác, Hoàng Thị Thanh Hằng (2013) lại đánh giá năng lực cạnh tranh của các công ty tài chính có trụ sở đóng trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh từ 2008-2012. Tác giả đã xây dựng mô hình các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của công ty tài chính dựa trên mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh tổng thể mà Thompson và Strickland (1990) đề xuất với 10 yếu tố: (1) Năng lực quản trị và điều hành, (2) Chất lượng nguồn nhân lực, (3) Năng lực phát triển sản phẩm, (4) Năng lực thương hiệu, (5) Năng lực công nghệ, (6) Năng lực mở rộng mạng lưới, (7) Năng lực cạnh tranh lãi suất, (8) Năng lực chất lượng dịch vụ, (9) Năng lực tài chính, (10) Năng lực Marketing. Tác giả đã có những kết luận dựa trên giá trị điểm trung bình

(MEAN) theo thang đo Likert (mức độ từ 1 đến 5) khi điều tra 328 khách hàng của các công ty tài chính. Kết quả cho thấy các yếu tố mạnh nhất của năng lực cạnh tranh của các công ty tài chính tại TP. Hồ Chí Minh là: năng lực phát triển sản phẩm, năng lực công nghệ, năng lực quản trị điều hành, chất lượng nguồn nhân lực và yếu nhất là năng lực tài chính. Tuy nhiên, các ý kiến khảo sát về nguồn lực của công ty tài chính được thực hiện từ quan điểm của khách hàng và đề tài mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá các yếu tố cấu thành năng lực thông qua thống kê mô tả và sử dụng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha để đánh giá các thang đo lường mà chưa xác định được mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh đến kết quả hoạt động kinh doanh của các công ty tài chính. Gần đây nhất, Nguyễn Tú (2015) đã tập trung nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của một NHTM ở Việt Nam đó là Ngân hàng TMCP Quốc tế trên các mặt: năng lực tài chính, trình độ công nghệ ngân hàng, năng lực quản trị điều hành, chất lượng nguồn nhân lực. Đồng thời, dựa trên mô hình “Năm lực lượng cạnh tranh” của Michael E. Porter (1990), tác giả đã đánh giá về vị thế và mức độ cạnh tranh của VIB, dự báo được môi trường và đối thủ cạnh tranh của VIB từ đó xây dựng các chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh phù hợp và hiệu quả cho VIB. Nguyễn Văn Thụy (2015) đã tiến hành nghiên cứu về sự ảnh hưởng của năng lực cạnh tranh đến kết quả hoạt động kinh doanh của các NHTM cổ phần trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu thể hiện mối quan hệ của các thành phần năng lực cạnh tranh với 6 nhân tố là khả năng quản trị, khả năng marketing, khả năng tài chính, khả năng đổi mới sản phẩm, dịch vụ, khả năng tổ chức phục vụ, khả năng quản trị rủi ro và tác động của chúng đến kết quả hoạt động kinh doanh của các NHTMCP trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Trong đó, kết quả hoạt động kinh doanh của NHTM được đo lường trên 5 khía cạnh: (1) Khía cạnh tài chính, (2) Khía cạnh quy trình nội bộ, (3) Khía cạnh khách hàng, (4) Khía cạnh học tập và phát triển sản phẩm và (5) Khía cạnh nợ xấu của ngân hàng. Bằng việc sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), nhân tố khẳng định (CFA) và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM); kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh đều có sự tác động cùng chiều với kết quả kinh doanh của NHTM, trong đó yếu tố “Khả năng quản trị rủi ro” có tác động mạnh nhất với hệ số Beta = 0.310.

Ngoài ra, trong 10 năm qua còn kể đến các công trình nghiên cứu của các tác giả trong nước về năng lực cạnh tranh của các NHTM ở Việt Nam như: Luận án tiến sĩ kinh tế “Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập của các NHTM đến năm 2010” của tác giả Trịnh Quốc Trung năm 2004; Đề tài nghiên cứu khoa học “Các giải pháp nâng cao cạnh

tranh của NHTM trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh” của tác giả Lê Hùng năm 2004 tại Viện Kinh tế TP. Hồ Chí Minh; Luận án tiến sĩ kinh tế “Một số giải pháp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của NHTM Việt Nam trong giai đoạn mới” của tác giả Nguyễn Vĩnh Thanh năm 2005; Bài báo “Nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống NHTM trong điều kiện hội nhập khu vực và quốc tế” của tác giả Phạm Thanh Bình đăng trên Tạp chí Ngân hàng năm 2006; Bài báo “Nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới” của tác giả Đinh Duy Đông đăng trên tạp chí Thông tin Khoa học thống kê năm 2007; Luận án tiến sĩ kinh tế “Nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế” của tác giả Phan Hồng Quang bảo vệ năm 2007; Luận án tiến sĩ kinh tế “Đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh của NHTM cổ phần Ngoại thương Việt Nam” của tác giả Đỗ Thị Tố Quyên bảo vệ năm 2012; Luận án tiến sĩ kinh tế “Nâng cao năng lực cạnh tranh thanh toán quốc tế của NHTM Việt Nam trong điều kiện hội nhập” của Trần Nguyễn Hợp Châu năm 2012; Luận án tiến sĩ kinh tế “Năng lực cạnh tranh của chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh Long An trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế” của tác giả Nguyễn Kim Thái năm 2012...

Tóm lược các hướng nghiên cứu chính của các công trình trong và ngoài nước về năng lực cạnh tranh của NHTM như sau:

- Các tác giả khi nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của NHTM có đề cập đến các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh và đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của ngân hàng nhưng cũng chỉ chủ yếu dừng lại ở phân tích định tính chứ chưa tiếp cận theo cách thức phân tích định lượng theo bất cứ mô hình nào và cũng không đi sâu phân tích năng lực cạnh tranh của các NHTM sau khi thực hiện M&A.

- Có nghiên cứu đã chỉ ra được các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh tác động đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của NHTM; nhưng chưa đánh giá, xây dựng thang đo và lượng hóa sự ảnh hưởng của từng yếu tố đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của NHTM. Hơn nữa, nghiên cứu cũng chỉ tập trung ở các NHTM nói chung chứ không đi sâu phân tích các NHTM sau khi thực hiện M&A.

- Các tác giả tập trung phân tích năng lực cạnh tranh của một NHTM nào đó dưới dạng thống kê mô tả các số liệu thứ cấp mà tác giả thu thập được. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ dừng lại trong phạm vi một NHTM cụ thể chứ không phân tích năng lực cạnh tranh của các NHTM sau khi thực hiện M&A.

Kết luận: qua thực tiễn tổng kết các nghiên cứu trong và ngoài nước ở trên cho thấy hầu hết các nghiên cứu chỉ tập trung phân tích đánh giá năng lực cạnh tranh của các NHTM nói chung chứ không đi sâu phân tích năng lực cạnh tranh của các NHTM sau khi thực hiện M&A.

2.3.2. Các nghiên cứu liên quan đến hoạt động sáp nhập và mua lại của ngân hàng thương mại

Hoạt động M&A đã phát triển sâu rộng trên thế giới, nhưng hoạt động này mới phát triển mạnh mẽ ở Việt Nam sau đề án tái cơ cấu các NHTM giai đoạn 2011 - 2015 của Chính phủ. Do vậy các công trình trên thế giới về vấn đề này khá phong phú và đa dạng, còn ở Việt Nam cho đến nay vẫn còn hạn chế bởi các công trình nghiên cứu về M&A. Có thể tổng hợp các công trình nghiên cứu liên quan đến hoạt động M&A theo các cách thức khác nhau như sau:

Đầu tiên phải kể đến nghiên cứu “*Mergers and Shareholder Wealth in European Banking*” của Alberto Cybo-Ottone và Maurizio Murgiab năm 2000. Nghiên cứu đóng góp trong việc xác định giá trị trên thị trường chứng khoán của các thương vụ M&A đối với các ngân hàng ở Châu Âu dựa trên một mẫu giao dịch rất lớn quan sát từ năm 1988 đến 1997. Cấu trúc và quy định của thị trường ngân hàng Châu Âu được chứng minh là có nhiều tương tự như nhau so với thị trường Mỹ (Alberto Cybo-Ottone và Maurizio Murgiab, 2000). Tiếp theo là nghiên cứu “*The Effects of Cross-Border Bank Mergers on Bank Risk and Value*” của Yakov Amihuda, Gayle L. DeLongb và Anthony Saundersc năm 2002. Các tác giả đã xem xét những tác động của các vụ sáp nhập ngân hàng xuyên biên giới về rủi ro và lợi nhuận bất thường của các ngân hàng con. Kết quả cho thấy rủi ro của các ngân hàng sau sáp nhập không tăng cũng không giảm. Còn lợi nhuận bất thường khi sáp nhập là tiêu cực và đáng kể, nhưng có phần cao hơn khi rủi ro tăng tương đối so với các ngân hàng trong nước sau sáp nhập (Yakov Amihuda et al, 2002).

Bên cạnh đó, Jonathan M. Williams và Angel Liao Jonathan (2008) đã nghiên cứu 73 thương vụ M&A trong giai đoạn 1998 - 2005 mà các ngân hàng quốc tế mua lại cổ phần sở hữu trong nền kinh tế thị trường mới nổi (EME) với tổng cộng \$797.500.000.000 tài sản ngân hàng đã được mua ở Mỹ Latinh, Châu Á, Trung và Đông Âu. Từ kết quả phân tích hồi quy, nghiên cứu khẳng định tầm quan trọng của môi trường thể chế và kinh tế, cũng như mục tiêu lợi nhuận ngân hàng và các phương pháp mà qua đó các ngân hàng quốc tế mua cổ phần sở hữu, là yếu tố quyết định quan trọng của lợi nhuận bất thường. Tác giả đã phân tích lợi nhuận

bất thường trung bình tích lũy cũng như phân tích về mối quan hệ giữa lợi nhuận và đặc điểm trong thị trường chứng khoán. Yener Altunbaşa và David Marquésb (2008) đã xem xét tác động của chiến lược tương đồng Liên minh châu Âu của các ngân hàng sau M&A. Kết quả cho thấy rằng, việc M&A các NHTM đã dẫn đến cải thiện hiệu suất cho các ngân hàng này; các giao dịch trong nước, nó có thể khá tốn kém để tích hợp các tổ chức mà không giống nhau về mặt chiến lược cho vay, thu nhập, chi phí, tiền gửi và kích thước của chúng; còn đối với thương vụ M&A xuyên biên giới thì sự khác biệt giữa các đối tác M&A trong cho vay và rủi ro tín dụng lại cho hiệu suất cao hơn, trong khi đó sự đa dạng về vốn và chi phí của chúng lại tác động tiêu cực. Anthony N. Rezitis (2008) đã điều tra tác động của hoạt động M&A đến hiệu quả và năng suất hoạt động của các ngân hàng ở Hy Lạp. Kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng tác động của các thương vụ M&A đến hiệu quả kỹ thuật và tăng trưởng năng suất của các ngân hàng Hy Lạp là khá tiêu cực. Đặc biệt, hiệu quả kỹ thuật của các ngân hàng sáp nhập giảm trong giai đoạn sau khi sáp nhập, trong khi đó các ngân hàng không sáp nhập tăng so với cùng kỳ. Hơn nữa việc giảm năng suất cho các ngân hàng sáp nhập trong các khoảng thời gian sau khi sáp nhập có thể là do sự gia tăng không hiệu quả kỹ thuật và sự biến mất của các nền kinh tế của quy mô, trong khi thay đổi kỹ thuật vẫn không thay đổi so với mức trước khi sáp nhập. Đặc biệt, nghiên cứu “*M&A Operations and Performance in Banking*” năm 2009 của hai tác giả Elena Beccalli và Pascal Frantz liên quan đến một mẫu lớn các NHTM ở Châu Âu (EU) trong giao dịch sáp nhập và mua lại ngân hàng với các ngân hàng mục tiêu trên khắp thế giới: 714 giao dịch trên khắp thế giới qua các thời kỳ 1991-2005 bao gồm trong số đó là ngân hàng EU và Mỹ. Các tác giả đã sử dụng nhiều cách khác nhau để điều tra các mối quan hệ giữa hoạt động của các ngân hàng trước và sau M&A, trong đó cách tiếp cận chủ yếu để kiểm tra mối quan hệ này bằng cách tiến hành kiểm tra ANOVA để so sánh hiệu quả chi phí và hiệu quả lợi nhuận của các NHTM này. Có thể nói, đây là nghiên cứu đầu tiên có thể phân biệt được những thay đổi hoàn toàn của các ngân hàng sau M&A so với thời gian trước. Nghiên cứu đã mở rộng và tích hợp nhiều nội dung bằng cách mở rộng phạm vi địa lý của mẫu, thử nghiệm một số biện pháp thực hiện và phân biệt một phần của sự thay đổi trong hoạt động M&A (Elena Beccalli và Pascal Frantz, 2009).

Ngoài ra, nghiên cứu “*Are Good Financial Advisors Really Good? The Performance of Investment Banks in the M&A Market*” của Ahmad Ismail với mẫu điều tra là 6379 thương vụ giao dịch M&A hoàn thành từ năm 1985 đến năm 2004 ở Mỹ cho thấy rằng kết quả thị phần ngân hàng dựa trên sự liên kết theo nhóm, có thể gây hiểu lầm và do đó lựa chọn các

ngân hàng đầu tư phải dựa trên hồ sơ theo dõi của họ trong việc tạo ra lợi nhuận. Những phát hiện này là phù hợp với giả thuyết thỏa thuận thượng tầng như tồn tại ít nhất một cổ vấn có uy tín trên thị trường trong một giao dịch M&A dẫn đến tăng lợi nhuận cao hơn trên thực tế. Các đơn vị có chức năng cổ vấn cho ngân hàng đầu tư có thể tư vấn nhằm gia tăng khả năng sinh lời hơn cho khách hàng của họ, dẫn đến lợi nhuận gộp cao hơn so với các chi phí của bên mua (Ahmad Ismail, 2010). Andrea Beltratti và Giovanna Paladino (2012) lại tiến hành phân tích sự ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính đến hoạt động của các Ngân hàng trên thế giới. Nhóm tác giả đã sử dụng một mẫu các giao dịch diễn ra ở châu Âu trong giai đoạn 2007-2010 để nghiên cứu phản ứng của thị trường giá cổ phiếu sau khi hoàn tất các thương vụ M&A. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng không có lợi nhuận bất thường đáng kể xung quanh việc công bố một thương vụ M&A trong khi có lợi nhuận bất thường tích cực sau khi hoàn tất các thương vụ M&A. Nhóm tác giả cũng đã nghiên cứu các yếu tố tác động đến lợi nhuận bất thường và thấy rằng lợi nhuận công bố chủ yếu được giải thích bởi các đặc tính thâm tóm ngân hàng, trong khi lợi nhuận hoàn thành chủ yếu phụ thuộc vào sự suy giảm của mục tiêu thâm tóm và sự giảm biến động của ngân hàng. Ioannis, A. và Panayiotis P.A. (2013) đã sử dụng phương pháp định tính để xem xét 6379 quan sát trong ngành ngân hàng của Châu Âu liên quan tới hoạt động M&A từ năm 1990 - 2004. Đầu tiên, M&A được thực hiện bằng cách kiểm tra phản ứng của giá cổ phiếu của các ngân hàng để thông báo về giao dịch M&A, và sau đó là bằng cách phân tích các yếu tố quyết định của phản ứng này. Những phát hiện này cung cấp bằng chứng về giá trị sáng tạo trong các ngân hàng châu Âu như các cổ đông của các mục tiêu đã được hưởng lợi từ lợi nhuận bất thường đáng kể trong khi những người của mua lại ngân hàng kiếm được lợi nhuận bất thường không đáng kể. Cuối cùng, mặc dù mối liên hệ giữa lợi nhuận bất thường và đặc điểm cơ bản của ngân hàng là khá yếu, nó xuất hiện rằng việc mua lại của các ngân hàng nhỏ hơn, ít hiệu quả tạo ra thu nhập đa dạng hơn nhiều giá trị tạo ra.

Còn ở Việt Nam, các nghiên cứu về M&A còn hạn chế, đặc biệt là nghiên cứu về M&A trong lĩnh vực ngân hàng. Tuy nhiên phải kể đến một số nghiên cứu điển hình như: nghiên cứu của Bùi Thanh Lam (2009), Nguyễn Hòa Nhân (2009), Nguyễn Thị Minh Huyền (2009), Nguyễn Thị Diệu Chi (2014), Nguyễn Quang Minh (2015):

Bùi Thanh Lam (2009) đã nghiên cứu hoạt động M&A tập trung vào lĩnh vực ngân hàng, nhưng tại thời điểm này chưa có nhiều thương vụ M&A về ngân hàng như doanh nghiệp nên tác giả chưa có nghiên cứu về các trường hợp M&A điển hình để đánh giá xem năng lực

cạnh tranh của các NHTM sau vụ M&A như thế nào. Hơn nữa, mặc dù tác giả cũng đã nêu lên được dự đoán xu hướng phát triển của hoạt động này trong lĩnh vực ngân hàng, nhưng tác giả cũng chưa đưa ra và phân tích được các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM sau M&A để từ đó đưa ra được các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A. Nguyễn Hòa Nhân (2009) đã nghiên cứu thực trạng và đưa ra một số giải pháp ngắn gọn mang tính chất một bài báo khoa học, chưa đi sâu nghiên cứu về hoạt động M&A trong lĩnh vực Ngân hàng và thời gian nghiên cứu của bài báo chỉ giới hạn đến năm 2009 khi mà hoạt động M&A ở Việt Nam mới chỉ đang xảy ra rầm rộ đối với các doanh nghiệp chứ lĩnh vực ngân hàng còn hạn chế. Do đó, khoảng trống của đề tài còn rất nhiều. Nguyễn Thị Minh Huyền (2009) lại tập trung nghiên cứu về năng lực cạnh tranh ở khía cạnh tài chính của các doanh nghiệp ở Việt Nam sau M&A cho đến thời điểm năm 2008 mà chủ yếu tập trung vào các doanh nghiệp Nhà nước. Tác giả không đi sâu nghiên cứu về năng lực tài chính của NHTM sau hoạt động M&A. Điều đó cũng đúng vì tại thời điểm đó, hoạt động M&A chủ yếu chỉ tập trung vào các doanh nghiệp chứ chưa lan rộng ra lĩnh vực ngân hàng, mãi cho tới khi có đề án tái cơ cấu hệ thống NHTM ở Việt Nam của Chính phủ thì hoạt động M&A mới rầm rộ trong lĩnh vực ngân hàng. Do đó, với đề tài này, khoảng trống còn rất nhiều cơ hội cho các nghiên cứu sau.

Ngoài ra, Phan Diên Vỹ (2013) đã tiến hành nghiên cứu các thương vụ M&A diễn ra tại các NHTM CP ở Việt Nam theo hai giai đoạn: giai đoạn trước khi tái cơ cấu hệ thống ngân hàng (1990-2003) và giai đoạn trong quá trình diễn ra tái cơ cấu hệ thống ngân hàng (2003 - nay). Đặc biệt, tác giả đã đi sâu phân tích thực trạng trước và sau khi thực hiện M&A của một số ngân hàng điển hình trong giai đoạn 2007 – 2012 như: (i) Thương vụ hợp nhất 3 NHTM là NHTM CP Sài Gòn (SCB), NHTM CP Việt Nam Tín Nghĩa (TNB) và NHTM CP Đệ Nhất (FCB) thành NHTM CP Sài Gòn (SCB); (ii) Thương vụ sáp nhập NHTM CP Phát triển Nhà Hà Nội (HBB) vào NHTM CP Sài Gòn – Hà Nội (SHB). Từ đó, tác giả đưa ra một số giải pháp từ phía NHNN và từ chính các NHTM nhằm đẩy nhanh quá trình M&A của các NHTM cổ phần ở Việt Nam. Luận án tiến sĩ “*Phát triển hoạt động mua bán và sáp nhập trong lĩnh vực tài chính ngân hàng Việt Nam*” của Nguyễn Thị Diệu Chi nghiên cứu về sự phát triển hoạt động M&A liên quan đến 3 nhóm tổ chức là NHTM, công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm để tìm mối liên hệ mật thiết giữa tình hình kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp và khả năng doanh nghiệp sẽ thực hiện hoạt động M&A (Nguyễn Thị Diệu Chi, 2014). Nguyễn Quang Minh (2015) đã tập trung nghiên cứu hiệu quả hoạt động kinh doanh của các NHTM

Việt Nam trước, trong và sau khi thực hiện hoạt động M&A thông qua phân tích một số chỉ tiêu tài chính như: ROE, ROA, EPS, dư nợ cho vay/tổng tài sản, tỷ lệ NIM, đòn bẩy tài chính. Đặc biệt tác giả đã sử dụng mô hình phân tích bao dữ liệu (DEA) để phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của 2 NHTM điển hình và 13 NHTM sau M&A nói chung để từ đó đề xuất một số nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của NHTM sau M&A, trong đó có những đề xuất mới tập trung vào công tác lựa chọn đối tác M&A, cơ cấu lại nhân sự ngay sau M&A, sử dụng đòn bẩy tài chính....

Tóm lược các hướng nghiên cứu chính của các công trình trong và ngoài nước liên quan đến hoạt động M&A như sau:

- Các tác giả tập trung nghiên cứu về thực trạng hoạt động M&A của các doanh nghiệp, mặc dù có những nghiên cứu trong nước các tác giả có đối chiếu với kinh nghiệm của các nước trên thế giới và tìm ra những hạn chế, nguyên nhân để có biện pháp khắc phục đối với hoạt động này nhưng lại không nghiên cứu riêng hoạt động M&A trong lĩnh vực Ngân hàng.

- Các tác giả tập trung nghiên cứu hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng, tuy nhiên phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn bởi nghiên cứu thực trạng hoạt động M&A hay sử dụng các mô hình đánh giá nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng trước, trong và sau khi thực hiện M&A, từ đó tìm ra hạn chế và nguyên nhân để có giải pháp phát triển hoạt động M&A chứ chưa nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của các NHTM sau khi thực hiện hoạt động M&A.

- Có tác giả nghiên cứu vai trò của hoạt động trung gian tác động vào hoạt động M&A, tuy nhiên các nhân tố nội tại của các chủ thể tham gia chủ yếu vào hoạt động này tác động tới năng lực cạnh tranh của ngân hàng sau M&A không được đề cập đến, đồng thời mối quan hệ giữa các nhân tố này cũng chưa được quan tâm tới.

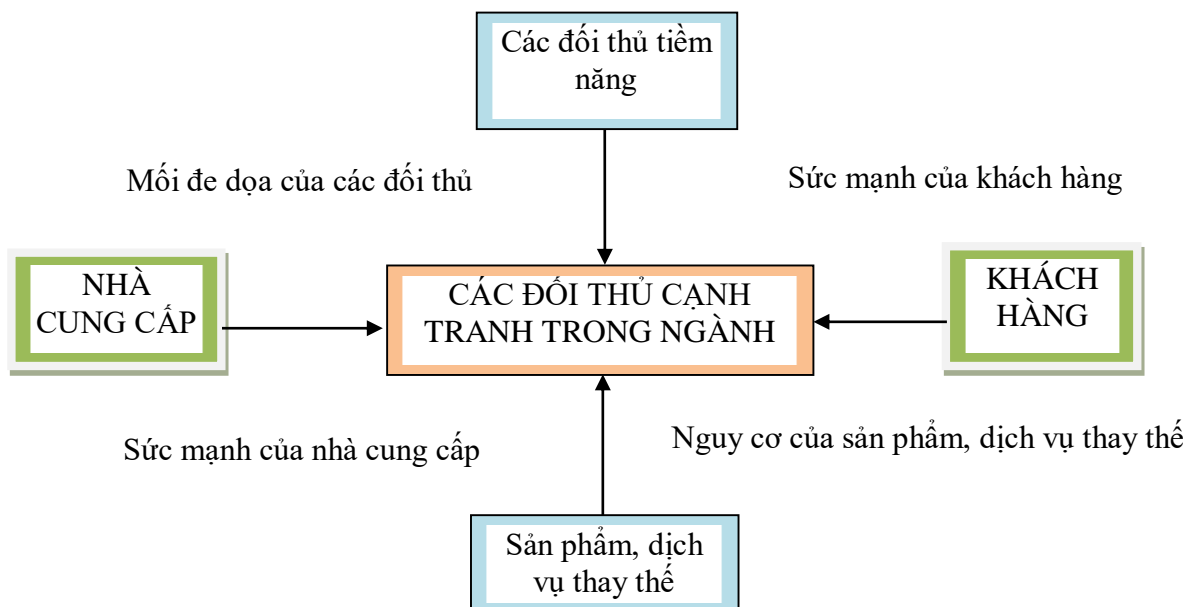
- Có tác giả nghiên cứu tác động của hoạt động M&A đối với các ngân hàng sau khi thực hiện các vụ M&A đó cả về rủi ro, lợi nhuận và hiệu quả hoạt động thông qua kiểm định bởi các mô hình, tuy nhiên không thấy đề cập đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng sau khi thực hiện hoạt động M&A.

Kết luận: có nhiều đề tài viết về hoạt động M&A, tuy nhiên việc tìm hiểu về hoạt động M&A chuyên sâu trong lĩnh vực ngân hàng và đặc biệt là năng lực cạnh tranh của các NHTM sau khi thực hiện hoạt động M&A còn hạn chế. Hoạt động M&A diễn ra trong lĩnh vực ngân hàng sẽ khác với hoạt động M&A diễn ra đối với các doanh nghiệp nói chung. Hơn nữa, sự phát triển của hoạt động M&A ngày càng phức tạp và tinh vi, nhiều khi các ngân hàng cũng

không thể biết mình tham gia vào hoạt động này như thế nào, tại sao lại tham gia vào mà đôi khi không mong muốn. Do đó, giai đoạn nghiên cứu trước sẽ khác với giai đoạn nghiên cứu sau này bởi chính sự phát triển phức tạp và tinh vi của hoạt động M&A mà xu hướng, diễn biến và kinh nghiệm từ hoạt động này là hoàn toàn khác.

2.3.3. Các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại

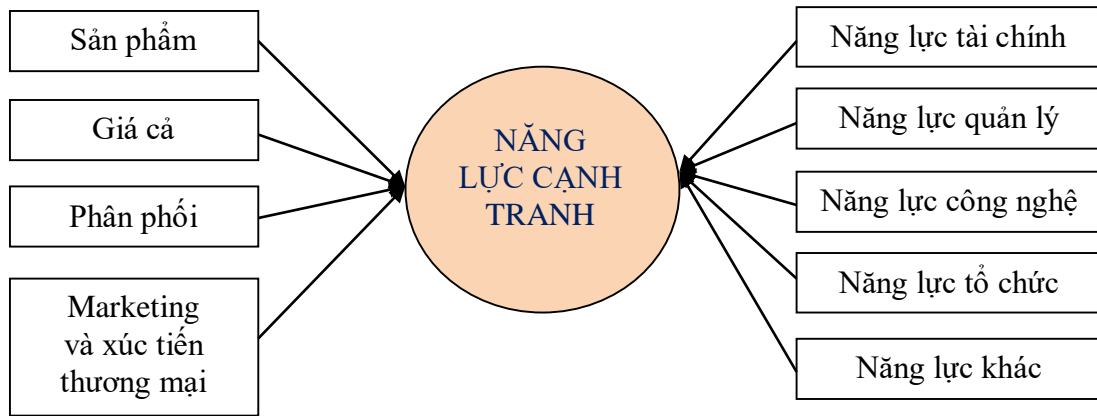
Một trong những mô hình nổi tiếng trong việc phân tích năng lực cạnh tranh nói chung đó là mô hình của Michael E. Porter. Mô hình này được điều chỉnh nhiều lần từ năm 1979 đến 1998 và được coi như là một trong những mô hình lý thuyết nền tảng cho các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh.



Nguồn: Michael E. Porter (1979)

Sơ đồ 2.1. Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Michael E. Porter

Tiếp theo, tác giả lại đưa ra “Mô hình kim cương” với 4 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung được sắp xếp theo hình dạng kim cương bao gồm: (i) Các điều kiện về yếu tố sản xuất kinh doanh (nhân lực, vật lực và trí lực), (ii) Các điều kiện về nhu cầu với các nội dung về kích cỡ, cấu trúc và mức độ phức tạp của nhu cầu tại thị trường nội địa đối với hàng hóa dịch vụ của của một ngành công nghiệp nhất định, (iii) Chiến lược, cấu trúc và sự cạnh tranh trong nước của các doanh nghiệp, (iv) Các ngành công nghiệp có liên quan và các ngành hỗ trợ. Cuối cùng, năm 1998 ông phát triển mô hình kim cương của mình thành mô hình gồm 9 yếu tố chủ quan và khách quan ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh (Sơ đồ 2.2).



Nguồn: Michael E. Porter (1998)

Sơ đồ 2.2. Mô hình năng lực cạnh tranh của Michael E. Porter

Khác với Michael E. Porter, Thompson và Strickland (1990) đã đề xuất phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh của một tổ chức thông qua ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ. Theo đó, ông đưa ra mô hình gồm các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và của ngân hàng. Đối với ngành ngân hàng, các yếu tố ảnh hưởng bao gồm: năng lực tài chính, chất lượng dịch vụ, năng lực huy động vốn, năng lực cho vay, năng lực quản trị điều hành, năng lực cạnh tranh lãi suất, năng lực công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực, năng lực phát triển mạng lưới, năng lực phục vụ. Bên cạnh đó, Givi và cộng sự (2010) đã xây dựng mô hình gồm các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM ở Iran. Bằng việc sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) thông qua phần mềm LISREL 8.5, kết quả nghiên cứu chỉ ra 5 nhân tố với 27 chỉ tiêu ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM ở Iran bao gồm: năng lực tài chính, thị phần, nguồn lực con người, năng lực công nghệ và hoạt động trao đổi quốc tế. Trong đó nhân tố năng lực tài chính là có độ ảnh hưởng mạnh nhất. Ngoài ra, nhóm tác giả còn sử dụng kỹ thuật phân tích TOPSIS để xếp hạng năng lực cạnh tranh của các NHTM nhà nước và NHTM cổ phần ở Iran. Darshani (2013) đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của chi nhánh ngân hàng Kahawatta thuộc ngân hàng Ceylon Leasing ở Sri Lanka. Tác giả đã chỉ ra 4 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng bao gồm: chất lượng dịch vụ ngân hàng, nỗ lực xúc tiến của ngân hàng, năng lực công nghệ ngân hàng và phí dịch vụ cho thuê. Để thu thập dữ liệu, một bảng câu hỏi có cấu trúc đã được sử dụng cho 77% khách hàng với phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản. Các dữ liệu được phân tích thông qua các mối tương quan của các biến và hồi quy đa biến để trả lời cho các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả cho thấy hai nhân tố “Chất lượng dịch vụ và phí dịch vụ cho thuê” có tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh ngân hàng, trong đó “Phí dịch vụ cho thuê” là

nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến năng lực cạnh tranh với 81% tương quan. Còn hai nhân tố “Công nghệ ngân hàng và nỗ lực xúc tiến” không ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh ngân hàng.

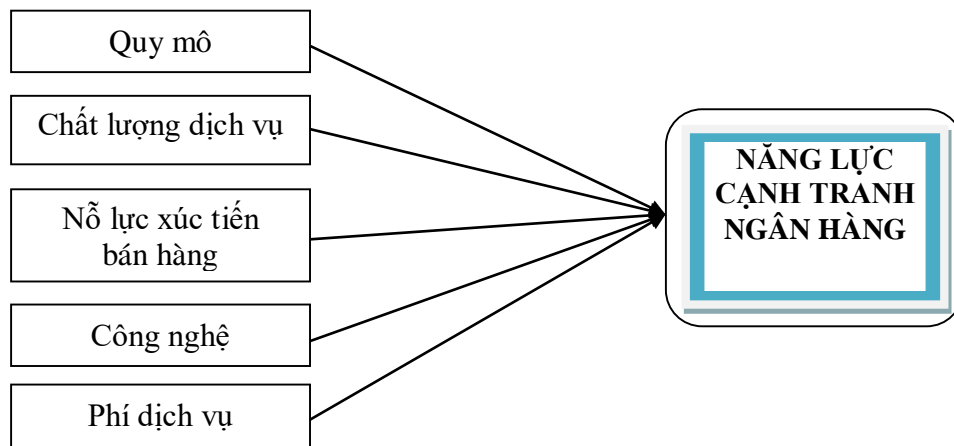
Gần đây nhất, Nguyễn Thị Hoài Thu (2014) đã xây dựng mô hình gồm 5 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam, nhưng điểm khác biệt với các nghiên cứu là tác giả sử dụng số liệu thứ cấp của 40 NHTM Việt Nam trong thời kỳ 2006-2012 để xếp hạng năng lực cạnh tranh của 40 NHTM này dựa vào 5 nhân tố ảnh hưởng đó là:

- (1) Năng lực tài chính được đo lường bằng các chỉ tiêu: tỷ lệ tăng trưởng nguồn vốn huy động, tỷ lệ tăng trưởng tài sản, tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR), tổng dư nợ, thị phần cho vay và thị phần huy động vốn.
- (2) Năng lực kinh doanh được đo lường bằng các chỉ tiêu: phạm vi hoạt động, mạng lưới giao dịch, sản phẩm kinh doanh, tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA), tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE), tỷ lệ thu nhập lãi ròng (NIM).
- (3) Trình độ quản trị ngân hàng đo bằng hiệu quả chung.
- (4) Nguồn nhân lực đo bằng thu nhập bình quân đầu người
- (5) Mức độ đổi mới hoạt động kinh doanh đo bằng hiệu quả kỹ thuật thuần.

Bằng việc sử dụng phần mềm SPSS, AMOS và DEA Solver để thực hiện các phân tích thống kê cao cấp như phân tích nhân tố, hồi quy, kiểm định mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh dựa trên bộ dữ liệu thu nhập của hơn 40 NHTM Việt Nam từ năm 2006-2012; Luận án đã xây dựng các luận cứ khoa học cho một mô hình phân tích nhân tố để chấm điểm năng lực cạnh tranh của từng thành phần và năng lực cạnh tranh tổng thể từ đó xếp hạng năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam. Việc ứng dụng mô hình phân tích nhân tố trong phân tích đánh giá năng lực cạnh tranh giúp ngân hàng có thêm một công cụ phân tích định lượng bổ sung cho công cụ phân tích hiện tại SWOT để xác định tầm quan trọng của mỗi nhân tố ảnh hưởng tới sức cạnh tranh của NHTM và những lợi thế cạnh tranh của từng ngân hàng ... một cách nhanh chóng, toàn diện và chính xác hơn. Từ những kết quả phân tích đánh giá đó giúp cho các nhà quản trị ngân hàng hoạch định một chiến lược kinh doanh sao cho phù hợp với đặc điểm của mình và các cơ quan quản lý có thể đưa ra những chính sách quản lý hiệu quả hơn.

Hoàng Nguyên Khai (2014) cũng xây dựng mô hình gồm 5 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đó là: Quy mô của ngân hàng, chất lượng dịch vụ của ngân hàng, nỗ lực xúc tiến bán hàng của ngân hàng, công nghệ

ngân hàng, phí dịch vụ của ngân hàng. Bằng việc sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phương pháp phân tích phương sai ANOVA, kết quả phân tích cho thấy có 4 nhân tố là “Quy mô của ngân hàng, chất lượng dịch vụ của ngân hàng, nỗ lực xúc tiến bán hàng của ngân hàng và công nghệ ngân hàng” đều tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của Vietcombank, trong đó nhân tố “Quy mô của ngân hàng” tác động mạnh nhất với hệ số Beta = 0,386, sau đó là nhân tố “Công nghệ ngân hàng” với hệ số Beta = 0,312; riêng nhân tố “Phí dịch vụ” là có tác động tiêu cực đến năng lực cạnh tranh của Vietcombank với hệ số Beta = 0,101. Tuy nhiên, nghiên cứu mới chỉ phân tích được trong phạm vi một NHTM chứ chưa mở rộng phân tích các NHTM ở Việt Nam do đó quy mô mẫu nghiên cứu chưa đảm bảo tính đại diện cho tổng thể ngành ngân hàng ở Việt Nam.

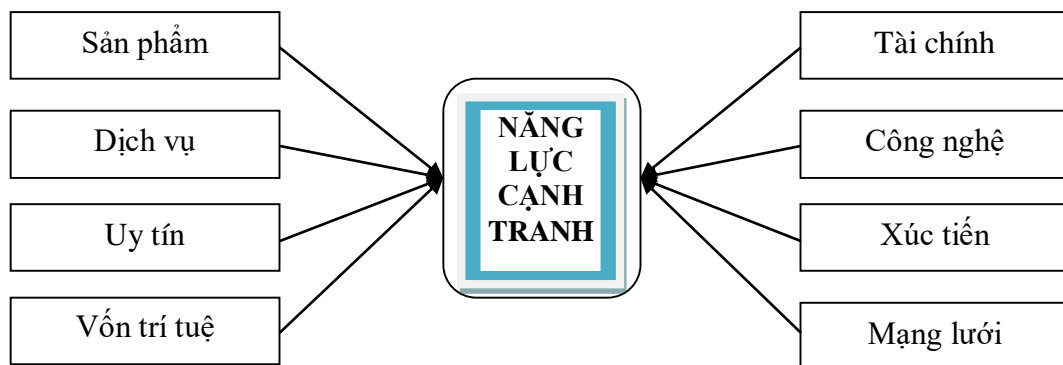


Nguồn: Hoàng Nguyên Khai (2014)

Sơ đồ 2.3. Mô hình năng lực cạnh tranh của Hoàng Nguyên Khai

Ngoài ra, Đoàn Thị Thùy Anh (2016) đã tiến hành nghiên cứu năng lực cạnh tranh của NHTM về dịch vụ ngân hàng bán lẻ. Tác giả đã xây dựng mô hình gồm 8 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh trong dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội đó là: chất lượng sản phẩm ngân hàng, dịch vụ ngân hàng bán lẻ, uy tín của ngân hàng, mạng lưới giao dịch của ngân hàng, năng lực tài chính, công nghệ ngân hàng, hoạt động xúc tiến thương mại, vốn trí tuệ. Cũng như các nghiên cứu khác, tác giả cũng sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích phương sai ANOVA và phân tích hồi quy thông qua phần mềm SPSS; kết quả phân tích cho thấy tất cả 7 nhân tố đều có mối tương quan dương với năng lực cạnh tranh của ngân hàng, chỉ có nhân tố “Chất lượng sản phẩm ngân hàng” là không có ý nghĩa thống kê với hệ số Sig = 0.211 > 0.05 điều đó giải thích được là nhân tố này không có mối tương quan dương với năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Điều

này có thể được giải thích là do sự tương đồng trong các sản phẩm của ngân hàng do đó không tạo được sự khác biệt trong khách hàng.



Nguồn: Đoàn Thị Thùy Anh (2016)

Sơ đồ 2.4. Mô hình năng lực cạnh tranh của Đoàn Thị Thùy Anh

Tóm lược các hướng nghiên cứu chính của các công trình trong và ngoài nước về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM như sau:

- Có nghiên cứu đã xây dựng được mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM đồng thời xây dựng được thang đo và lượng hóa được sự ảnh hưởng của từng nhân tố đến năng lực cạnh tranh của NHTM nhưng mới chỉ dừng lại trong phạm vi một NHTM cụ thể chứ không phân tích năng lực cạnh tranh của các NHTM sau khi thực hiện M&A.

- Có nghiên cứu lại xây dựng mô hình và lượng hóa các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM trong một lĩnh vực hoạt động cụ thể của ngân hàng. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ tập trung ở các NHTM nói chung chứ không đi sâu phân tích các NHTM sau khi thực hiện M&A.

Bảng 2.1 Tóm lược các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM

tác giả/ Năm	Đối tượng nghiên cứu	Phạm vi nghiên cứu	Phương pháp tiếp cận	Nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh
Thompson và Strickland (1990)	Năng lực cạnh tranh của ngân hàng	NHTM nói chung	Phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh thông qua ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> • Năng lực tài chính • Chất lượng dịch vụ • Năng lực huy động vốn • Năng lực cho vay • Năng lực quản trị điều hành • Năng lực cạnh tranh lãi suất • Năng lực công nghệ • Chất lượng nguồn nhân lực

				<ul style="list-style-type: none"> • Năng lực phát triển mạng lưới • Năng lực phục vụ
Givi và cộng sự (2010)	Năng lực cạnh tranh của ngân hàng	Các NHTM ở Iran	Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) thông qua phần mềm LISREL 8.5	<ul style="list-style-type: none"> • Năng lực tài chính • Thị phần • Nguồn lực con người • Năng lực công nghệ • Hoạt động trao đổi quốc tế
Darshani (2013)	Năng lực cạnh tranh của ngân hàng	Ngân hàng Ceylon Leasing ở Sri Lanka	Sử dụng phương pháp phân tích hồi quy đa biến	<ul style="list-style-type: none"> • Chất lượng dịch vụ ngân hàng • Nỗ lực xúc tiến của ngân hàng • Năng lực công nghệ • Phí dịch vụ
Nguyễn Thị Hoài Thu (2014)	Năng lực cạnh tranh của ngân hàng	Các NHTM Việt Nam	Sử dụng phần mềm SPSS, AMOS và DEA Solver để thực hiện các phân tích thống kê cao cấp: phân tích nhân tố, hồi quy, kiểm định mô hình.	<ul style="list-style-type: none"> • Năng lực tài chính • Năng lực kinh doanh • Trình độ quản trị ngân hàng • Nguồn nhân lực • Mức độ đổi mới hoạt động kinh doanh
Hoàng Nguyễn Khai (2014)	Năng lực cạnh tranh của ngân hàng	NHTMCP Ngoại thương Việt Nam	Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích phương sai ANOVA	<ul style="list-style-type: none"> • Quy mô của ngân hàng • Chất lượng dịch vụ của ngân hàng • Nỗ lực xúc tiến bán hàng của ngân hàng • Công nghệ ngân hàng • Phí dịch vụ của ngân hàng
Đoàn Thị Thùy Anh (2016)	Năng lực cạnh tranh của ngân hàng về dịch vụ ngân hàng bán lẻ	Các NHTM trên địa bàn thành phố Hà Nội	Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích phương sai ANOVA và phân tích hồi quy	<ul style="list-style-type: none"> • Chất lượng sản phẩm ngân hàng • Dịch vụ ngân hàng bán lẻ • Uy tín của ngân hàng • Mạng lưới giao dịch của ngân hàng • Năng lực tài chính • Công nghệ ngân hàng • Hoạt động xúc tiến thương mại • Vốn trí tuệ

Nguồn: Tác giả tổng hợp

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, tác giả đã hệ thống hóa các vấn đề lý luận về NHTM sau sáp nhập và mua lại, năng lực cạnh tranh của NHTM sau M&A. Đặc biệt, dựa vào đặc điểm của hoạt động M&A, tác giả đã đưa ra khái niệm về “Năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A là khả năng do chính ngân hàng sau M&A tạo ra trên cơ sở duy trì và phát triển những lợi thế vốn có nhằm thu hút khách hàng, mở rộng thị phần và gia tăng lợi nhuận cho ngân hàng” nhằm làm cơ sở cho việc nghiên cứu các nội dung tiếp theo. Ngoài ra, trong chương này luận án cũng chỉ rõ các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM và kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng nước ngoài để rút ra bài học cho các NHTM Việt Nam.

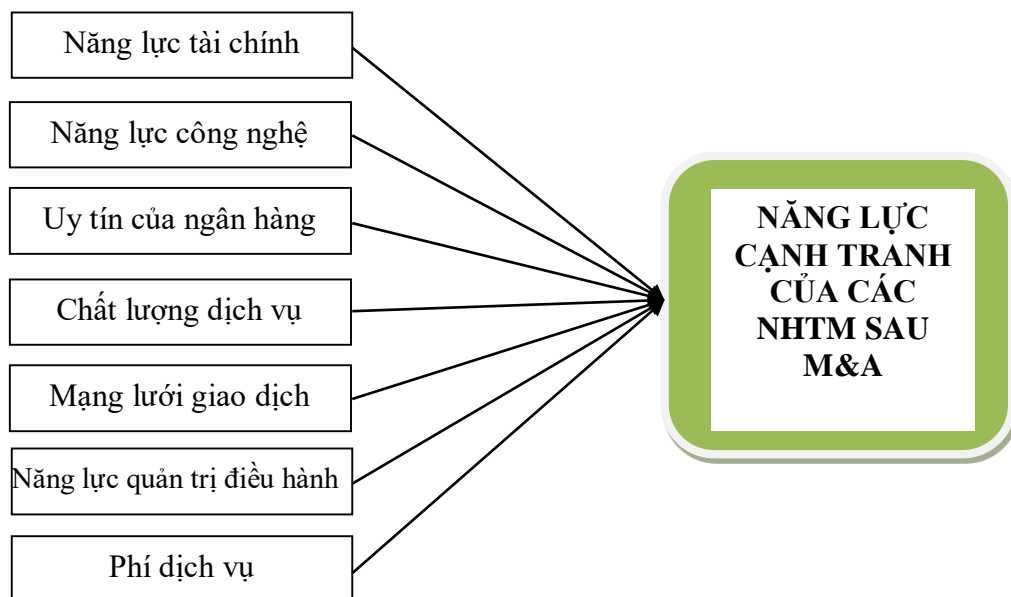
Cũng trong chương này, tác giả đã tổng hợp và phân tích các công trình nghiên cứu như bài báo khoa học, sách, kỷ yếu của các hội thảo khoa học, các đề tài nghiên cứu khoa học, luận án tiến sĩ đã được nghiên cứu và công bố trong và ngoài nước về các vấn đề liên quan đến đề tài luận án.

CHƯƠNG 3

MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Mô hình nghiên cứu

Quá trình tác giả tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của các NHTM và về hoạt động M&A của các NHTM. Có một số tác giả có nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh nhưng là nghiên cứu về một NHTM nào đó hay cả hệ thống các NHTM. Hoạt động sáp nhập và mua lại ở Việt Nam cũng mới xuất hiện và thực hiện rầm rộ sau khi thực hiện đề án tái cơ cấu lại tổ chức tín dụng. Kể từ khi thực hiện hoạt động M&A NHTM cũng đã có nhiều công trình nghiên cứu về hoạt động này nhưng chủ yếu tập trung phân tích đánh giá bằng số liệu thứ cấp về hiệu quả hoạt động của các NHTM sau M&A hay là chỉ nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng sau M&A thông qua các chỉ tiêu tài chính được sử dụng trong mô hình CAMEL, DEA chứ không nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A. Vì vậy, tác giả hướng nghiên cứu của mình vào giải quyết “khoảng trống” đó là lượng hóa các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A ở Việt Nam để tiếp tục hoàn thiện khoa học về lĩnh vực tài chính ngân hàng. Vì vậy, mô hình nghiên cứu của luận án được đề xuất nhằm giải quyết mối quan hệ cơ bản đó là: Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A.



Nguồn: Đề xuất của tác giả

Sơ đồ 3.1. Mô hình nghiên cứu của luận án

Dựa trên dạng chuẩn của phương trình hồi quy tuyến tính, mô hình nghiên cứu của luận án được xây dựng theo dạng:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 + \beta_5 * X_5 + \beta_6 * X_6 + \beta_7 * X_7$$

Trong đó:

- Biến phụ thuộc Y = Năng lực cạnh tranh
- β_0 là hệ số chặn, $\beta_1 \rightarrow \beta_7$ là hệ số góc trong quan hệ giữa biến độc lập X_i đến biến phụ thuộc Y .
- Các biến độc lập: $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ với:

X_1 là Năng lực tài chính của Ngân hàng

X_2 là Năng lực công nghệ của Ngân hàng

X_3 là Uy tín của Ngân hàng

X_4 là Chất lượng dịch vụ của Ngân hàng

X_5 là Mạng lưới giao dịch của Ngân hàng

X_6 là Năng lực quản trị điều hành của Ngân hàng

X_7 là Phí dịch vụ của Ngân hàng

Các biến độc lập trên đây là các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của đối tượng được khảo sát trong nghiên cứu. Các hệ số β_i sẽ được xác định sau khi thực hiện quá trình phân tích dữ liệu thu thập được thông qua phần mềm SPSS 22.0. Như vậy phương trình hồi quy tuyến tính trong mô hình nghiên cứu này có thể cụ thể như sau:

Năng lực cạnh tranh = $\beta_0 + \beta_1 * \text{Năng lực tài chính} + \beta_2 * \text{Năng lực công nghệ} + \beta_3 * \text{Uy tín của ngân hàng} + \beta_4 * \text{Chất lượng dịch vụ} + \beta_5 * \text{Mạng lưới giao dịch} + \beta_6 * \text{Năng lực quản trị điều hành} + \beta_7 * \text{Phí dịch vụ} + \epsilon$.

Từ mô hình nghiên cứu trên, tác giả đưa ra các giả thuyết nghiên cứu bao gồm:

Bảng 3.1. Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu của luận án

Giả thuyết	Nội dung
H1	Yếu tố “Năng lực tài chính” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.
H2	Yếu tố “Năng lực công nghệ” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.
H3	Yếu tố “Uy tín của ngân hàng” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.
H4	Yếu tố “Chất lượng dịch vụ” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.
H5	Yếu tố “Mạng lưới hoạt động” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.
H6	Yếu tố “Năng lực quản trị điều hành” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.
H7	Yếu tố “Phí dịch vụ” có tác động tiêu cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.

Nguồn: Đề xuất của tác giả

3.2. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của luận án được chia làm 2 giai đoạn gồm 7 bước như sau:

(1) Giai đoạn nghiên cứu định tính: nhằm xây dựng và hiệu chỉnh các thang đo để thiết kế Bảng hỏi (Phiếu khảo sát) phục vụ cho nghiên cứu định lượng, bao gồm 3 bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu nghiên cứu: mục tiêu nghiên cứu chính của mô hình là đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A.

Bước 2: Xây dựng khung lý thuyết về:

- Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A dựa theo cách tiếp cận của Thompson và Strickland (1990), Darshani (2013), Givi và cộng sự (2010), Hoàng Nguyên Khai (2014) và Đoàn Thị Thùy Anh (2016) để xác định 7 biến độc lập là: Năng lực tài chính, năng lực công nghệ, uy tín của ngân hàng, chất lượng dịch vụ, mạng lưới giao dịch, năng lực quản trị điều hành và phí dịch vụ.

- Năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A được thiết kế dựa theo cách tiếp cận của Thompson và Strickland (1990); Hoàng Nguyên Khai (2014)... để xác định biến phụ thuộc của mô hình.

Bảng 3.2. Tổng hợp các biến của mô hình

Biến độc lập	Nguồn
Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A gồm 7 nhân tố:	
Năng lực tài chính	Thompson và Strickland (1990); Givi và cộng sự (2010); Nguyễn Thị Hoài Thu (2014); Đoàn Thị Thùy Anh (2016).
Năng lực công nghệ	Thompson và Strickland (1990); Givi và cộng sự (2010); Darshani (2013); Hoàng Nguyên Khai (2014); Đoàn Thị Thùy Anh (2016).
Năng lực quản trị điều hành	Thompson và Strickland (1990)
Uy tín của ngân hàng	Đoàn Thị Thùy Anh (2016).
Chất lượng dịch vụ	Thompson và Strickland (1990); Darshani (2013); Hoàng Nguyên Khai (2014); Đoàn Thị Thùy Anh (2016).
Mạng lưới giao dịch	Đoàn Thị Thùy Anh (2016)
Phí dịch vụ	Darshani (2013); Hoàng Nguyên Khai (2014).
Biến phụ thuộc	Nguồn
Năng lực cạnh tranh của NHTM	Thompson và Strickland (1990); Givi và cộng sự (2010); Darshani (2013); Hoàng Nguyên Khai (2014); Nguyễn Thị Hoài Thu (2014); Đoàn Thị Thùy Anh (2016).

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bước 3: Xây dựng và hiệu chỉnh thang đo: đây là bước nghiên cứu định tính quan trọng nhất. Nhiệm vụ trong bước ba sẽ tiến hành thảo luận với 2 nhóm đối tượng:

- Nhóm 1: gồm 12 chuyên gia bao gồm 4 giảng viên hoặc các nhà nghiên cứu khoa học có học vị tiến sĩ trở lên đang tham gia giảng dạy và nghiên cứu về chuyên ngành Tài chính – Ngân hàng tại một số trường đại học lớn của Việt Nam và 8 lãnh đạo cấp cao của 8 NHTM tiêu biểu đã tham gia và thành công trong các thương vụ M&A ở Việt Nam.
- Nhóm 2: những đối tượng cần tiến hành khảo sát là 16 lãnh đạo cấp trung của 8 NHTM Việt Nam sau M&A.

Việc thảo luận này nhằm hiệu chỉnh để đi đến nhất quán cách hiểu các câu hỏi trong thang đo. Kết thúc giai đoạn nghiên cứu định tính tại bước ba, bảng câu hỏi dùng cho nghiên cứu định lượng sơ bộ được hiệu chỉnh hoàn thành.

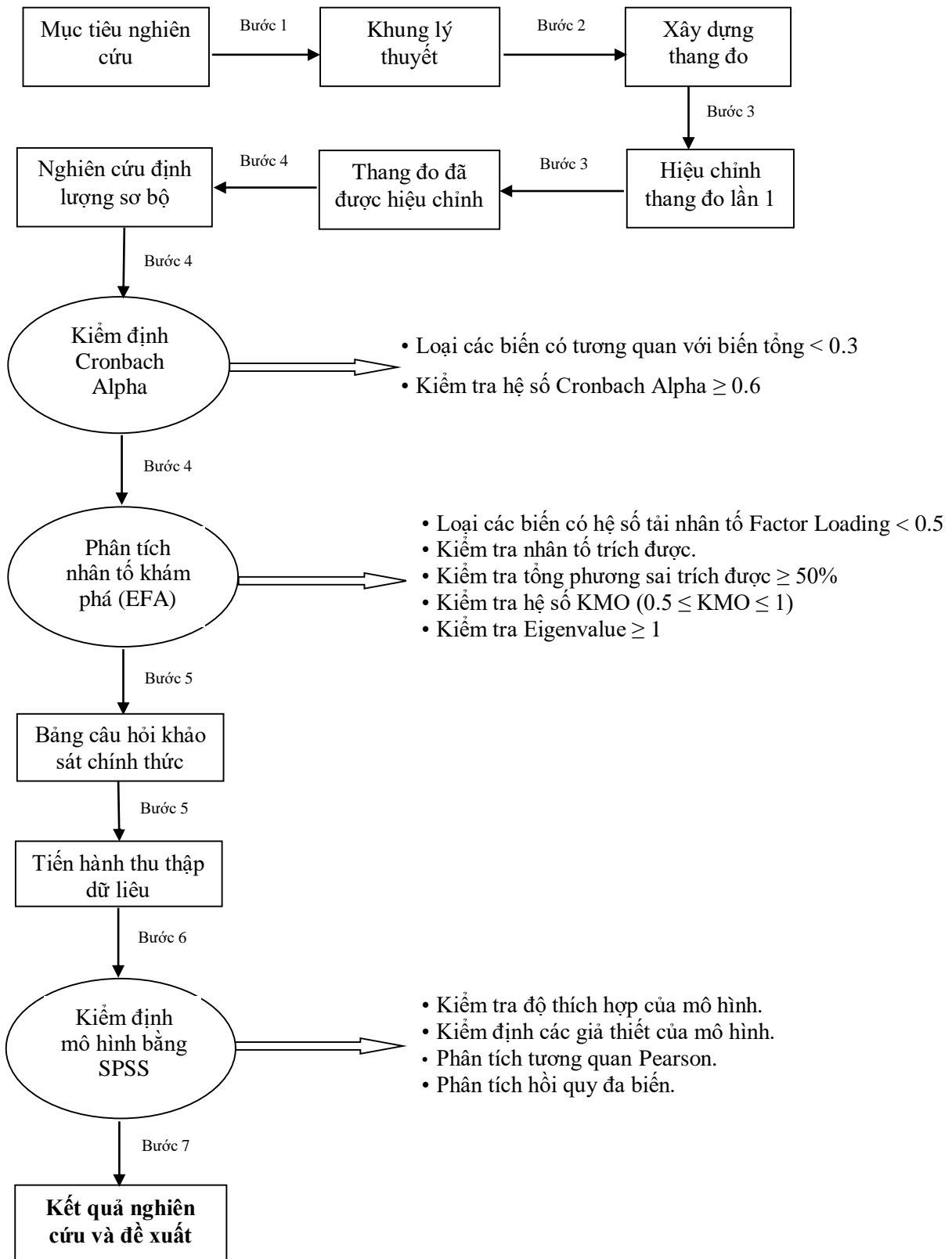
(2) Giai đoạn nghiên cứu định lượng: Đây là giai đoạn tiến hành khảo sát, thu thập dữ liệu từ thực tế nhằm kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu; bao gồm 4 bước sau:

Bước 4: Nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm đánh giá thang đo với cỡ mẫu nhỏ (tác giả thực hiện khảo sát sơ bộ 50 cán bộ, nhân viên của 8 NHTM sau M&A) bằng các công việc: Kiểm định bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha để loại các biến mà có tương quan với biến tổng < 0.3 và hệ số Cronbach's Alpha không ≥ 0.6 . Phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm loại các biến mà có hệ số tải nhân tố Factor Loading < 0.5, tổng phương sai trích được không $\geq 50\%$, hệ số KMO không đảm bảo ($0.5 \leq KMO \leq 1$).

Bước 5: Thực hiện hoàn chỉnh thang đo trước khi tiến hành khảo sát chính thức, vì nghiên cứu sử dụng công cụ SPSS 25.0 để kiểm định mô hình nên đòi hỏi mẫu khảo sát phải đảm bảo ($n \geq 50$).

Bước 6: Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu bằng phân tích hệ số tương quan Pearson, phân tích hồi quy đa biến.

Bước 7: Trên cơ sở kết quả nghiên cứu về sự ảnh hưởng của các nhân tố, trình bày phân thảo luận các hàm ý nghiên cứu của 7 giả thuyết.



Nguồn: Đề xuất của tác giả

Sơ đồ 3.2. Quy trình nghiên cứu của luận án

3.3. Dữ liệu và phương pháp thu thập dữ liệu

Nguồn dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu luận án bao gồm cả nguồn dữ liệu thứ cấp và sơ cấp. Đối với mỗi loại dữ liệu, tác giả lại có phương pháp thu thập dữ liệu riêng để có được nguồn dữ liệu trung thực, đáng tin cậy nhất để phục vụ cho nghiên cứu:

3.3.1. Dữ liệu sơ cấp

Nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng phương pháp điều tra, khảo sát thông qua bảng hỏi đối với các nhà lãnh đạo cấp cao, cấp trung, các cán bộ, nhân viên của 8 NHTM sau M&A ở Việt Nam (SHB, HDBank, SCB, LPB, PVcombank, Sacombank, BIDV, Maritimebank). Việc xây dựng bảng hỏi được dựa trên các khái niệm nghiên cứu, kết hợp với phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phương pháp chuyên gia và phương pháp phỏng vấn sâu. Việc điều tra khảo sát được thực hiện qua 2 hình thức:

Phát “Phiếu khảo sát” trực tiếp tại phòng làm việc của đối tượng khảo sát: trường hợp này dành cho các nhà lãnh đạo, các cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Hội sở chính và chi nhánh của 3 NHTM sau M&A trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh (SCB, Sacombank, HDBank). Với hình thức khảo sát offline này cũng tốn kém chi phí cho tác giả vì phải mất thời gian công sức đi lại và không phải tất cả cán bộ, nhân viên của Ngân hàng đều có thể dễ dàng tiếp xúc được tại cơ quan làm việc của họ. Do đó, hiệu quả của hình thức khảo sát này sẽ không cao.

Gửi “Phiếu khảo sát” qua thư điện tử bằng cách gửi đường Link bảng câu hỏi thông qua phần mềm hỗ trợ Survey Monkey: trường hợp này dành cho các nhà lãnh đạo, các cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Hội sở chính và chi nhánh của 5 NHTM sau M&A trên địa bàn thành phố Hà Nội (SHB, LPB, PVcombank, BIDV, Maritimebank). Với hình thức khảo sát online này sẽ không tốn chi phí cho tác giả nhưng tác giả bắt buộc phải thu thập được địa chỉ Email chính xác của các đối tượng cần khảo sát.

3.3.2. Dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập nhằm phân tích thực trạng về năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Hay là để tổng quan nghiên cứu và hệ thống hóa lý luận về các vấn đề liên quan của luận án. Với thời đại công nghệ 4.0 như hiện nay, tác giả có thể thu thập các dữ liệu thứ cấp phục vụ cho mục tiêu nghiên cứu của luận án từ rất nhiều nguồn khác nhau như:

- Nguồn dữ liệu thứ cấp để phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A được thu thập từ các báo cáo của NHNN của hệ thống giám sát Ngân hàng và

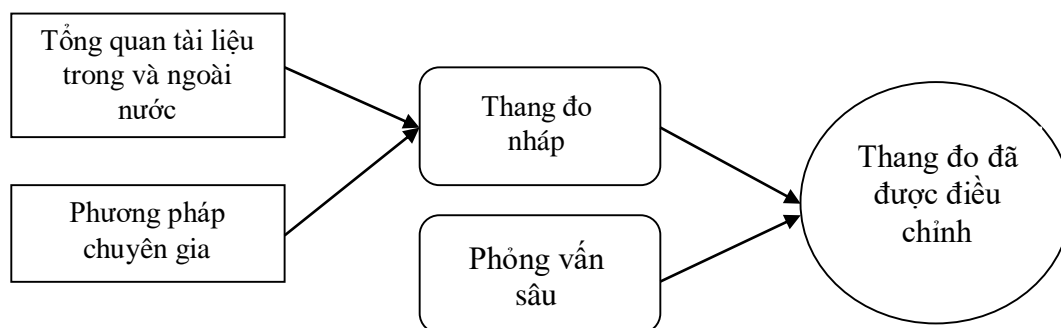
từ các báo cáo tài chính và báo cáo thường niên của chính 8 NHTM Việt Nam sau M&A trong giai đoạn 2011- 2017.

- Nguồn dữ liệu thứ cấp nhằm tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước và hệ thống hóa lý luận về các vấn đề liên quan của luận án được tổng hợp từ nguồn sách báo, tạp chí, luận án và hội thảo chuyên ngành được tác giả thu thập trực tiếp tại Thư viện Quốc gia Hà Nội và thư viện điện tử của các trường đại học lớn trong nước như: đại học Kinh tế quốc dân, đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh, đại học Huế, đại học Đà Nẵng.... Còn nguồn dữ liệu thứ cấp về các công trình nghiên cứu ở nước ngoài được tác giả tiếp cận với ngôn ngữ tiếng Anh dựa trên nguồn sách của nước ngoài, các bài viết có liên quan đến đề tài nghiên cứu thông qua các tạp chí như Science Direct, Proquest, Emerald ... và các trang Internet. Đây là nguồn tài liệu rất phong phú và có giá trị đối với tác giả trong quá trình nghiên cứu của mình.

3.4. Phương pháp nghiên cứu

3.4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính là quá trình hệ thống hóa từ các tài liệu và dữ liệu riêng lẻ để xây dựng thang đo cho các biến của mô hình. Trong nghiên cứu này, tác giả đã tiến hành tổng quan từ các tài liệu trong và ngoài nước kết hợp với việc sử dụng phương pháp chuyên gia để xây dựng các thang đo nháp cho các biến độc lập và biến phụ thuộc của mô hình, sau đó kết hợp với việc sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu đối với đối tượng cần tiến hành khảo sát là các cán bộ, nhân viên của 8 NHTM sau M&A ở Việt Nam (SHB, HDBank, SCB, LPB, PVcombank, Sacombank, BIDV, Maritimebank) để điều chỉnh thang đo nháp sao cho phù hợp với bối cảnh thực tế ngành ngân hàng ở Việt Nam và phục vụ cho việc thiết kế Phiếu điều tra (Bảng hỏi) sử dụng cho nghiên cứu định lượng.



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Sơ đồ 3.3. Quy trình nghiên cứu định tính

3.4.1.1. Phương pháp chuyên gia

Phương pháp chuyên gia được tác giả sử dụng nhằm xây dựng và hiệu chỉnh các thang đo nháp cho các biến độc lập và biến phụ thuộc của mô hình để từ đó xây dựng được thang đo chính thức dùng cho nghiên cứu định lượng. Dựa vào tổng quan từ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước trước đây về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM nói chung, tác giả tự phác thảo dàn bài cần phỏng vấn chuyên gia. Cụ thể tại Phụ lục 01.

Sau đó, tác giả tiến hành thảo luận trực tiếp dựa trên những phác thảo ban đầu mà tác giả đưa ra với 12 chuyên gia chia làm 2 nhóm: nhóm thứ nhất có 4 người là các giảng viên hoặc các nhà nghiên cứu khoa học có học vị tiến sĩ trở lên đang tham gia giảng dạy và nghiên cứu về chuyên ngành Tài chính – Ngân hàng tại một số trường đại học lớn của Việt Nam như Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh, Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội, Học viện Ngân hàng; nhóm thứ hai có 8 người là 8 lãnh đạo cấp cao của 8 NHTM tiêu biểu đã tham gia và thành công trong các thương vụ M&A ở Việt Nam (SHB, HDBank, SCB, LPB, PVcombank, Sacombank, BIDV, Maritimebank). Các cuộc phỏng vấn được tác giả tiến hành bằng 2 cách: thảo luận trực tiếp tại văn phòng làm việc, tại nhà riêng của các đối tượng được phỏng vấn hoặc thảo luận gián tiếp thông qua điện thoại. Tất cả các đối tượng tác giả tiến hành phỏng vấn đều đã được gửi qua địa chỉ Email bản thang đo nháp từ trước khi phỏng vấn 1 tháng để nghiên cứu. Mỗi cuộc phỏng vấn trung bình kéo dài 20 - 40 phút. Cụ thể tại Phụ lục 02 và Phụ lục 03.

3.4.1.2. Phương pháp phỏng vấn sâu

Mục tiêu của phương pháp phỏng vấn sâu là để điều chỉnh nội dung của các thang đo nháp được thiết kế từ kết quả của phương pháp chuyên gia đã nêu trên để hoàn chỉnh thành thang đo chính thức sử dụng cho nghiên cứu định lượng. Tác giả dự kiến thực hiện phỏng vấn sâu 16 lãnh đạo cấp trung của 8 NHTM Việt Nam sau M&A. Việc điều chỉnh nội dung của các thang đo nháp tập trung vào các khía cạnh sau:

- Người được phỏng vấn có hiểu được các câu hỏi phỏng vấn không?
- Người được phỏng vấn có đủ thông tin để trả lời các câu hỏi phỏng vấn không?
- Người được phỏng vấn có sẵn sàng cung cấp thông tin không?
- Đánh giá về hình thức của thang đo tức là kiểm tra mức độ phù hợp về mặt từ ngữ, cú pháp được sử dụng trong các câu hỏi phỏng vấn nhằm đảm bảo tính thống nhất, rõ ràng và không gây nhầm lẫn cho người được phỏng vấn trong quá trình phỏng vấn.

Các cuộc phỏng vấn sâu cũng đều được tác giả tiến hành bằng 2 cách: phỏng vấn trực tiếp tại văn phòng làm việc của các đối tượng được phỏng vấn hoặc phỏng vấn gián tiếp thông qua điện thoại trên cơ sở bảng câu hỏi đã được gửi đến tận địa chỉ Email của từng người trước đó 1 tháng. Mỗi cuộc phỏng vấn trung bình kéo dài 10-40 phút và đều được tác giả ghi chép lại cẩn thận và lưu giữ trên máy tính. Cụ thể được thể hiện tại Phụ lục 04 và Phụ lục 05.

3.4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để lượng hóa mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu có được từ lý thuyết thông qua việc sử dụng các công cụ phân tích thống kê. Quy trình nghiên cứu định lượng chia làm 2 giai đoạn: nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

3.4.2.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm kiểm tra độ tin cậy của các thang đo qua đó loại bỏ những biến quan sát chưa phù hợp (nếu có) để từ đó xây dựng một hệ thống thang đo hoàn chỉnh chính thức phục vụ cho nghiên cứu định lượng chính thức. Quy trình nghiên cứu định lượng sơ bộ như sau:

- **Thiết kế Phiếu khảo sát:**

Phiếu khảo sát hay còn gọi là Bảng hỏi được xem là công cụ phổ biến nhất khi thu thập các dữ liệu sơ cấp. Phiếu khảo sát bao gồm một tập hợp các câu hỏi mà qua đó người được hỏi sẽ trả lời và nhà nghiên cứu sẽ nhận được những thông tin cần thiết phục vụ cho nghiên cứu của mình. Quá trình thiết kế Phiếu khảo sát được thực hiện như sau tại Phụ lục 06.

Bước 1: Xác định các thông tin cần thu thập

Điều kiện tiên quyết để thiết kế Bảng câu hỏi có hiệu quả là xác định chính xác cái gì cần phải được đo lường và đối tượng cần phải khảo sát là ai. Đối với nghiên cứu này, các loại thông tin cần thu thập bao gồm:

- **Phần 1: Thông tin cá nhân:** phần này gồm các câu hỏi nhằm thu thập thông tin cá nhân của các đối tượng được khảo sát gồm: độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, mức thu nhập, vị trí công việc hiện tại, số năm kinh nghiệm. Đây là những nhân tố có thể ảnh hưởng khác nhau về thái độ của các đối tượng được khảo sát đối với cùng một vấn đề. Các dữ liệu sơ cấp này được tác giả sử dụng để phân tích các dữ liệu sâu hơn nhằm trả lời xem có sự khác biệt giữa các nhóm trả lời khác nhau trong tổng thể mẫu nghiên cứu hay không.

- Phần 2: Nhận định về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của 8 NHTM sau M&A: phần này gồm 33 câu hỏi nhằm đánh giá 7 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A bao gồm: Nhân tố “Năng lực tài chính” gồm 6 thang đo được mã hóa từ TC_1 đến TC_6. Nhân tố “Năng lực công nghệ” gồm 5 thang đo được mã hóa từ CN_1 đến CN_5. Nhân tố “Uy tín của ngân hàng” gồm 5 thang đo được mã hóa từ UT_1 đến UT_5. Nhân tố “Phí dịch vụ của Ngân hàng” gồm 3 thang đo được mã hóa từ PDV_1 đến PDV_3. Nhân tố “Chất lượng dịch vụ” gồm 6 thang đo được mã hóa từ CL_1 đến CL_6. Nhân tố “Mạng lưới giao dịch” gồm 4 thang đo được mã hóa từ ML_1 đến ML_4. Nhân tố “Năng lực quản trị điều hành” gồm 4 thang đo được mã hóa từ QT_1 đến QT_4.

Bước 2: Thiết kế nội dung thang đo

Để đo lường các thang đo cho 7 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ mức 1- Rất không đồng ý đến mức 5- Rất đồng ý, trong đó mức 3 - Bình thường. Cụ thể:

(1) Nhân tố “Năng lực tài chính” được đánh giá dựa trên các yếu tố về vốn chủ sở hữu/vốn tự có, sự tăng trưởng nguồn vốn và hiệu quả sử dụng vốn của ngân hàng. Cụ thể nhân tố này được đo lường bằng 6 thang đo mã hóa từ TC_1 đến TC_6 được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những đối tượng khảo sát trên cơ sở kế thừa có hiệu chỉnh từ các thang đo của Thompson và Strickland (1990); Givi và cộng sự (2010); Nguyễn Thị Hoài Thu (2014); Đoàn Thị Thùy Anh (2016). Ngoài ra, tác giả có đề xuất bổ sung thêm 3 thang đo mới là TC_4, TC_5 và TC_6.

Bảng 3.3. Thang đo của nhân tố “Năng lực tài chính”

Mã hóa	Thang đo
TC_1	Vốn tự có của Ngân hàng lớn
TC_2	Vốn huy động của Ngân hàng cao
TC_3	Khả năng huy động vốn của Ngân hàng tốt
TC_4	Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) của Ngân hàng là cao
TC_5	Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) của Ngân hàng là cao
TC_6	Nợ xấu được Ngân hàng kiểm soát với tỷ lệ thấp

Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ nghiên cứu định tính

(2) Nhân tố “Năng lực công nghệ” được đánh giá dựa trên các yếu tố về khả năng giao dịch online 24/24 và khả năng thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trong các hoạt động của Ngân hàng như: thanh toán liên ngân hàng, thanh toán nội bộ ngân hàng, quản lý vốn ngoại tệ tập trung, dịch vụ ngân hàng điện tử, thanh toán Swift, dịch

vụ thể...Cụ thể nhân tố này được đo lường bằng 5 thang đo mã hóa từ CN_1 đến CN_5 được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những đối tượng khảo sát trên cơ sở kế thừa có hiệu chỉnh từ các thang đo của Thompson và Strickland (1990); Givi và cộng sự (2010); Darshani (2013); Hoàng Nguyên Khai (2014); Đoàn Thị Thùy Anh (2016). Ngoài ra, tác giả có đề xuất bổ sung thêm 1 thang đo mới là CN_5.

Bảng 3.4. Thang đo của nhân tố “Năng lực công nghệ”

Mã hóa	Thang đo
CN_1	Ngân hàng thường xuyên cập nhật, ứng dụng công nghệ mới
CN_2	Các giao dịch online của Ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn
CN_3	Các máy ATM, POS của Ngân hàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng 24/24
CN_4	Vị trí và mật độ các máy ATM và POS được bố trí hợp lý
CN_5	Các sản phẩm online của Ngân hàng đều được cung cấp bởi phần mềm lõi Core-Banking

Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ nghiên cứu định tính

(3) Nhân tố “Uy tín của Ngân hàng” được đánh giá dựa trên các yếu tố về giá trị thương hiệu của ngân hàng, mức độ xếp hạng tín nhiệm, sự tin cậy của khách hàng đối với ngân hàng...Cụ thể nhân tố này được đo lường bằng 5 thang đo mã hóa từ UT_1 đến UT_5 được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những đối tượng khảo sát trên cơ sở kế thừa 1 thang đo của Đoàn Thị Thùy Anh (2016) và tác giả đề xuất bổ sung thêm 4 thang đo mới là UT_1, UT_2, UT_3, UT_5.

Bảng 3.5. Thang đo của nhân tố “Uy tín của Ngân hàng”

Mã hóa	Thang đo
UT_1	Ngân hàng luôn được khách hàng xem như người bạn thân thiết của mình
UT_2	Ngân hàng được khách hàng tin cậy cao
UT_3	Ngân hàng được Moody’s xếp hạng tín nhiệm ở mức tích cực
UT_4	Các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng được khách hàng đánh giá cao
UT_5	Giá trị thương hiệu của Ngân hàng được đánh giá ở mức cao

Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ nghiên cứu định tính

(4) Nhân tố “Phí dịch vụ của Ngân hàng” thể hiện số tiền mà khách hàng phải trả cho ngân hàng khi sử dụng các loại dịch vụ của ngân hàng cung cấp như: phí chuyển tiền, chuyển khoản; phí thanh toán các hóa đơn tiền điện, nước, truyền hình, internet; phí duy trì quản lý tài khoản thường niên; phí mở tài khoản cá nhân; phí mở thẻ tín dụng hay thẻ ATM...được đo lường bằng 3 thang đo mã hóa từ PDV_1 đến PDV_3 được xây dựng dựa trên cơ sở tham

khảo ý kiến của các chuyên gia và những đối tượng khảo sát trên cơ sở kế thừa 1 thang đo của Darshani (2013), Hoàng Nguyên Khai (2014). Ngoài ra, tác giả đề xuất bổ sung thêm 2 thang đo mới là PDV_1 và PDV_2.

Bảng 3.6. Thang đo của nhân tố “Phí dịch vụ của Ngân hàng”

Mã hóa	Thang đo
PDV_1	Phí giao dịch của các dịch vụ tại Ngân hàng là hợp lý
PDV_2	Phí thường niên của dịch vụ tại Ngân hàng là hợp lý
PDV_3	Phí các loại dịch vụ của Ngân hàng luôn rẻ hơn các Ngân hàng khác

Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ nghiên cứu định tính

(5) Nhân tố “Chất lượng dịch vụ” được đánh giá thông qua thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên ngân hàng; sự hài lòng của khách hàng đối với ngân hàng; tính chuyên nghiệp trong các thủ tục, chính sách của ngân hàng ... Cụ thể nhân tố này được đo lường bằng 6 thang đo mã hóa từ CL_1 đến CL_6 được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những đối tượng khảo sát trên cơ sở kế thừa các thang đo của Thompson và Strickland (1990), Darshani (2013), Hoàng Nguyên Khai (2014), Đoàn Thị Thùy Anh (2016). Ngoài ra, tác giả đề xuất bổ sung thêm 2 thang đo mới là CL_2 và CL_3.

Bảng 3.7. Thang đo của nhân tố “Chất lượng dịch vụ”

Mã hóa	Thang đo
CL_1	Nhân viên của Ngân hàng luôn có thái độ lịch sự với khách hàng
CL_2	Ngân hàng luôn cam kết cung cấp dịch vụ cho khách hàng với chất lượng tốt
CL_3	Khách hàng cảm thấy hài lòng về chất lượng dịch vụ cung cấp của Ngân hàng
CL_4	Ngân hàng có chính sách chăm sóc khách hàng tốt
CL_5	Thủ tục giao dịch của Ngân hàng đơn giản
CL_6	Thời gian thực hiện các giao dịch tại Ngân hàng nhanh chóng

Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ nghiên cứu định tính

(6) Nhân tố “Mạng lưới giao dịch” được đánh giá thông qua mức độ phổ biến của các chi nhánh và phòng giao dịch của ngân hàng cũng như sự thuận tiện của các chi nhánh, phòng giao dịch này khi khách hàng đến giao dịch... Cụ thể nhân tố này được đo lường bằng 4 thang đo mã hóa từ ML_1 đến ML_4 được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những đối tượng khảo sát trên cơ sở kế thừa các thang đo của Đoàn Thị Thùy Anh (2016). Ngoài ra, tác giả đề xuất bổ sung thêm 1 thang đo mới là ML_2.

Bảng 3.8. Thang đo của nhân tố “Mạng lưới giao dịch”

Mã hóa	Thang đo
ML_1	Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng rộng khắp các tỉnh, TP.
ML_2	Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng là nhiều và được phân bố hợp lý, thuận tiện cho khách hàng
ML_3	Thời gian giao dịch tại Hội sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng được sắp xếp khoa học, thuận tiện cho khách hàng
ML_4	Các chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng có diện tích lớn

Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ nghiên cứu định tính

(7) Nhân tố “Năng lực quản trị điều hành” ý chỉ năng lực cá nhân của các nhà lãnh đạo ngân hàng, được đánh giá thông qua các yếu tố về năng lực tổ chức bộ máy quản trị ngân hàng, tổ chức điều hành hệ thống kiểm soát nội bộ ngân hàng, khả năng phòng ngừa rủi ro cho ngân hàng... Cụ thể nhân tố này được đo lường bằng 4 thang đo mã hóa từ QT_1 đến QT_4 được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những đối tượng khảo sát trên cơ sở kế thừa 2 thang đo của Thompson và Strickland (1990). Ngoài ra, tác giả đề xuất bổ sung thêm 2 thang đo mới là QT_3 và QT_4.

Bảng 3.9. Thang đo của nhân tố “Năng lực quản trị điều hành”

Mã hóa	Thang đo
QT_1	Cơ cấu tổ chức của ngân hàng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của ngân hàng
QT_2	Hệ thống thanh tra, giám sát và kiểm soát nội bộ của ngân hàng được tổ chức khoa học và hợp lý
QT_3	Hệ thống thông tin nội bộ của ngân hàng luôn được quản lý chặt chẽ, đảm bảo an toàn
QT_4	Khả năng kiểm soát và phòng ngừa rủi ro của ngân hàng là tốt

Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ nghiên cứu định tính

(8) Đối với biến phụ thuộc là “Năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A” được đánh giá thông qua thị phần, lợi nhuận và hiệu quả kinh doanh mà ngân hàng đó có được và được đo lường bằng 3 thang đo mã hóa từ CT_1 đến CT_3 được xây dựng dựa trên cơ sở tham khảo ý kiến của các chuyên gia và những đối tượng khảo sát trên cơ sở kế thừa có hiệu chỉnh từ các thang đo của Thompson và Strickland (1990), Mary E. Barth và cộng sự (2003), Givi và cộng sự (2010), Darshani (2013), Hoàng Nguyên Khai (2014), Nguyễn Thị Hoài Thu (2014), Đoàn Thị Thùy Anh (2016).

Bảng 3.10. Thang đo của biến phụ thuộc

Mã hóa	Thang đo
CT_1	Lợi nhuận của ngân hàng ngày càng gia tăng
CT_2	Thị phần của ngân hàng ngày càng được mở rộng
CT_3	Hoạt động kinh doanh của ngân hàng luôn đảm bảo an toàn và có hiệu quả

Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ nghiên cứu định tính

▪ Chọn mẫu khảo sát:

Việc thu thập dữ liệu sơ cấp được thực hiện theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện nhưng phải đảm bảo độ tin cậy cao và được thực hiện theo các tiêu chí sau:

Đối tượng khảo sát: Để đảm bảo sự khách quan trong việc đánh giá năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thì việc điều tra để thu thập thông tin sẽ tập trung vào đối tượng là các nhà lãnh đạo cấp cao, cấp trung, các cán bộ, nhân viên của 8 NHTM Việt Nam sau M&A.

Về phạm vi khảo sát: tập trung vào các Hội sở chính và một số chi nhánh lớn ở các tỉnh và thành phố của 8 NHTM Việt Nam sau M&A (SHB, HDBank, SCB, LPB, PVcombank, Sacombank, BIDV, Maritimebank).

Quy mô mẫu: Cỡ mẫu của nghiên cứu được xác định theo nguyên tắc tối thiểu để đạt được sự tin cậy cần thiết của nghiên cứu. Đối với nghiên cứu sơ bộ, tác giả tiến hành khảo sát 50 cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Hội sở chính của 8 NHTM Việt Nam sau M&A và thu về đủ 50 phiếu khảo sát hợp lệ. Đối với nghiên cứu chính thức, để tiến hành phân tích một cách tốt nhất, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu của Tabachnick và Fidell (1996, 2013) theo công thức: $n \geq 8m + 50$ (Trong đó: n là cỡ mẫu tối thiểu, m là số biến của mô hình). Với mô hình nghiên cứu gồm 7 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc thì cỡ mẫu tối thiểu phải là 114. Để đảm bảo kết quả nghiên cứu của luận án, tác giả đã phát ra 320 phiếu khảo sát (trung bình mỗi NHTM sau M&A là 40 phiếu) và thu về 286 phiếu khảo sát hợp lệ.

▪ Đánh giá độ tin cậy của thang đo:

Từ kết quả khảo sát, các thang đo tiếp tục được kiểm định mức độ tin cậy và sự phù hợp với dữ liệu thị trường thông qua việc đánh giá độ tin cậy được thực hiện bằng phương pháp phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) để sàng lọc và loại bỏ các biến quan sát không đáp ứng được tiêu chuẩn (biến rác). Trong đó:

Phương pháp phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha: Cronbach Alpha là phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ (khả năng giải thích cho một khái niệm nghiên cứu)

của tập hợp các biến quan sát trong thang đo. Theo quy tắc kinh nghiệm của Robert A Peterson thì hệ số Cronbach Alpha phải từ 0,7 trở lên, thậm chí từ 0,77 thì thang đo được xem là tin cậy và hiệu quả. Tuy nhiên hệ số Cronbach Alpha còn phụ thuộc vào kích thước mẫu. Cỡ mẫu càng nhỏ thì càng có nhiều khả năng hệ số Cronbach Alpha không cao (do thiếu dữ liệu xác minh sự tương quan giữa các biến). Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005) cùng nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng trong bối cảnh nghiên cứu là mới hoặc mới đối với người được phỏng vấn, hệ số Cronbach Alpha từ 0,6 trở lên có thể sử dụng được. Trong nghiên cứu này, tác giả đề nghị Cronbach Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được. Hạn chế của hệ số Cronbach Alpha là không cho biết biến nào nên loại bỏ và biến nào giữ lại. Bởi vậy, bên cạnh hệ số Cronbach Alpha, tác giả sử dụng hệ số tương quan biến tổng (Item-Total correlation) để loại những biến nào có hệ số này nhỏ hơn 0,3.

Phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis): gọi tắt là phương pháp EFA giúp chúng ta đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Phân tích nhân tố khám phá được thực hiện thông qua 3 tiêu chuẩn áp dụng và chọn biến đó là:

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dùng để đánh giá sự phù hợp của nhân tố khám phá EFA. Theo Hair & ctg (1998) thì nhân tố khám phá EFA được gọi là phù hợp khi $0,5 \leq KMO \leq 1$, còn nếu $KMO < 0,5$ thì phân tích nhân tố có khả năng không phù hợp với dữ liệu.

Kiểm định Barlett's xem xét giả thiết mức độ tương quan giữa các biến quan sát bằng 0 trong tổng thể thông qua hệ số Sig. Nếu như hệ số Sig $< 0,05$ thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể tức kiểm định có ý nghĩa thống kê.

Tiêu chuẩn rút trích nhân tố: bao gồm Trị số đặc trưng Eigenvalue và chỉ số tổng phương sai trích Cumulative. Theo Gerbing & Anderson (1988) thì các nhân tố có Eigenvalue < 1 sẽ không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn biến gốc (biến tiềm ẩn trong các thang đo trước khi EFA). Vì thế, các nhân tố chỉ được rút trích tại Eigenvalue ≥ 1 và được chấp nhận khi tổng phương sai trích $\geq 50\%$.

3.4.2.2. Nghiên cứu định lượng chính thức

Quá trình nghiên cứu định lượng chính thức trong nghiên cứu này được tác giả thực hiện thông qua việc phân tích tương quan Pearson và phân tích hồi quy. Phân tích hồi quy là tìm ra mối quan hệ phụ thuộc của một biến, được gọi là biến phụ thuộc vào một hoặc nhiều biến khác, được gọi là biến độc lập nhằm mục đích ước lượng hoặc tiên đoán giá trị kỳ vọng của biến phụ thuộc khi biết trước giá trị của biến độc lập. Phân tích hồi quy thể hiện qua:

- Đánh giá mối quan hệ tương quan giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc bằng phương pháp Enter: Việc đánh giá mối quan hệ tương quan giữa các biến độc lập với biến

phụ thuộc để khẳng định 7 biến độc lập trong bộ thang đo có thể được sử dụng để đánh giá mức độ giải thích đối với biến phụ thuộc (năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A). Việc kiểm định sự tương quan giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc được thực hiện bởi hệ số tương quan tuyến tính R (Pearson Correlation Coefficient). Nếu hệ số tương quan $R > 0,3$ và có ý nghĩa thống kê (Sig rất nhỏ) thì có thể đưa các biến độc lập vào mô hình để giải thích cho biến phụ thuộc trong phân tích hồi quy. Và hệ số xác định R^2 hiệu chỉnh được dùng để đánh giá độ phù hợp của mô hình. Vì R^2 sẽ tăng khi đưa thêm biến độc lập vào mô hình nên trong nghiên cứu dùng R^2 hiệu chỉnh sẽ an toàn hơn khi đánh giá độ phù hợp của mô hình. R^2 hiệu chỉnh càng lớn thì càng thể hiện độ phù hợp của mô hình càng cao.

- Phân tích phương sai ANOVA: để xác định xem mô hình hồi quy có phù hợp với các dữ liệu thu thập không.
- Phương trình hồi quy: thể hiện mức độ ảnh hưởng thông qua các con số trong phương trình hồi quy. Những nhân tố nào có chỉ số Beta lớn hơn sẽ có mức độ ảnh hưởng cao hơn. Những nhân tố có chỉ số Beta dương sẽ có tác động cùng chiều, còn Beta âm sẽ có tác động ngược chiều.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong chương 3, luận án đã trình bày 2 phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng được sử dụng trong luận án: Trong phương pháp nghiên cứu định tính, tác giả đã tiến hành tổng quan từ các tài liệu trong và ngoài nước nhằm kế thừa các thang đo, đồng thời kết hợp với việc sử dụng phương pháp chuyên gia để xây dựng các thang đo nháp cho các biến độc lập và biến phụ thuộc của mô hình, sau đó kết hợp với việc sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu đối với những đối tượng cần tiến hành khảo sát bao gồm nhà lãnh đạo cấp cao, cấp trung và các cán bộ, nhân viên tại 8 NHTM Việt Nam sau M&A để điều chỉnh thang đo nháp sao cho phù hợp với bối cảnh thực tế các NHTM sau M&A ở Việt Nam và phục vụ cho việc thiết kế Phiếu điều tra (Bảng hỏi) sử dụng cho nghiên cứu định lượng. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để lượng hóa mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu có được từ lý thuyết thông qua việc sử dụng các công cụ phân tích thống kê: phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan Pearson và phân tích hồi quy.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại sau M&A ở Việt Nam

4.1.1. Tổng quan về tình hình sáp nhập và mua lại ngân hàng thương mại Việt Nam

Trên thế giới thương vụ M&A đầu tiên được xuất hiện khá sớm vào những năm đầu của thập niên 90 của thế kỷ 19 và bắt đầu mạnh mẽ từ năm 2000 cho đến nay, điển hình phải kể đến như Mỹ từ năm 1996-2005 có 55 thương vụ M&A ngân hàng. Ở Việt Nam các thương vụ M&A ngân hàng đầu tiên được bắt đầu từ năm 1997 và mạnh mẽ trong giai đoạn 1 của quá trình tái cơ cấu ngân hàng (2011-2015). Tình hình M&A của NHTM Việt Nam từ trước đến nay có thể chia làm 4 giai đoạn chính trong đó mỗi giai đoạn mang những đặc trưng riêng cho giai đoạn đó thể hiện quá trình phát triển của hệ thống tài chính ngân hàng Việt Nam và phản ánh sự phát triển của hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam.

4.1.1.1. Tình hình sáp nhập và mua lại ngân hàng thương mại Việt Nam giai đoạn 1997-2003

Đây là giai đoạn sơ khai đối với hoạt động M&A không chỉ trong lĩnh vực ngân hàng mà còn đối với các doanh nghiệp nói chung. Sau thời kỳ đổi mới năm 1986, nhiều ngân hàng và tổ chức tài chính được thành lập trong một thời gian ngắn, quy mô nhỏ bé, kinh nghiệm còn thiếu nên hoạt động kém hiệu quả. Bên cạnh đó, cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ Châu Á năm 1997 cũng làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các NHTM làm một số ngân hàng phải giải thể, số còn tồn tại được thì tiến hành sáp nhập. Nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM thời kỳ này, NHNN đã xây dựng đề án “Chấn chỉnh và sắp xếp lại các NHTM cổ phần Việt Nam” đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 212/1999/QĐ-TTg ngày 29/10/1999 và ban hành Quyết định số 241/QĐ-NHNN của NHNN về sáp nhập, hợp nhất, mua lại TCTD cổ phần Việt Nam. Hoạt động M&A thời kỳ này chủ yếu thực hiện theo chỉ đạo, chi phối bởi NHNN theo định hướng của Chính phủ và NHNN Việt Nam. Hoạt động M&A ngân hàng mang tính bắt buộc hơn là tự nguyện, số lượng thương vụ M&A diễn ra ít.

Bảng 4.1. Các thương vụ M&A ngân hàng giai đoạn 1997- 2003

TT	Ngân hàng nhận sáp nhập	Ngân hàng bị sáp nhập	Thời gian
1	NHTMCP Phương Nam (Southernbank)	NHTMCP Nông thôn Đồng Tháp	1997
2	NHTMCP Phương Nam (Southernbank)	NHTMCP Đại Nam	1999
3	NHTMCP Phương Nam (Southernbank)	Quỹ TDND Định Công (Thanh Trì -Hà Nội)	2000
4	NHTMCP Phương Nam (Southernbank)	NHTMCP Châu Phú (An Giang)	2001
5	NHTMCP Quốc tế (VIB)	NHTMCP Mekong	2001
6	NHTMCP Đông Á (EAB)	NHTMCP Nông thôn Tứ Giác Long Xuyên (An Giang)	2001
7	NHTMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)	NHTMCP Thạnh Thắng (Cần Thơ)	2002
8	NHTMCP Phương Đông (OCB)	NHTMCP Nông thôn Tây Đô	2003
9	NHTMCP Nhà Hà nội	NHTMCP Quảng Ninh	2003
10	Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV)	NHTMCP Nam Đô	2003
11	NHTMCP Phương Nam (Southernbank)	NHTMCP Nông thôn Cái Sắn (Cần Thơ)	2003
12	NHTMCP Kỹ thương (Techcombank)	NHTMCP Nông thôn Hải Phòng	2003
13	NHTMCP Đông Á (EAB)	NHTMCP Nông thôn Tân Hiệp (Kiên Giang)	2003

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.1.1.2. Tình hình sáp nhập và mua lại ngân hàng thương mại Việt Nam giai đoạn 2004 - 2010

Giai đoạn 2004 - 2010 là giai đoạn Việt Nam bắt đầu gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO), thị trường chứng khoán đang trong giai đoạn phát triển, nhiều NHTM đã niêm yết trên thị trường chứng khoán. Các NHTM bị sức ép tăng vốn điều lệ lên 3.000 tỷ theo quy định của NHNN và cùng với sự cạnh tranh gay gắt của ngân hàng trong nước với các ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam đòi hỏi các NHTM trong nước bán cổ phần cho ngân hàng

nước ngoài để tăng vốn đồng thời tăng tiếp cận về quản lý điều hành, quản trị rủi ro, phát triển sản phẩm dịch vụ, thị trường. Ở giai đoạn này, theo cả hai hướng là các NHTMCP trong nước bán cổ phần cho các ngân hàng nước ngoài và các NHTMCP lớn mua cổ phần của các ngân hàng nhỏ trong nước, cho thấy không có M&A thực sự mà thực chất của hoạt động này là đầu tư thông thường, mua bán cổ phần nhằm tìm kiếm lợi nhuận. Động lực của các thương vụ M&A là một quá trình tự thân, không phải do NHNN hay bất cứ cơ quan có thẩm quyền nào chỉ định. Thay vì tìm cách chống lại nguy cơ bị thu tóm thì các NHTM chủ động tìm kiếm đối tác M&A để tồn tại. Do đó giai đoạn này không hình thành các thương vụ sau M&A.

4.1.1.3. Tình hình sáp nhập và mua lại ngân hàng thương mại Việt Nam giai đoạn cơ cấu lại hệ thống các Tổ chức tín dụng (2011 - 2015)

Giai đoạn này hoạt động M&A không phải chỉ là mua bán cổ phần đầu tư kiếm lợi mà hoạt động M&A ở giai đoạn này diễn ra phức tạp hơn, quy mô lớn hơn. Hoạt động M&A đã có những bước tiến thay đổi cả về chất và lượng so với các giai đoạn trước đây. Ngày 01/03/2012, Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 254/QĐ-TTg phê duyệt đề án “Cơ cấu lại hệ thống các TCTD giai đoạn 2011-2015”. Quyết định này được xem là quan trọng nhất trong việc tái cấu trúc hệ thống ngân hàng, xử lý các ngân hàng yếu kém để phát triển hệ thống ngân hàng Việt Nam với quy mô lớn hơn, hoạt động có chất lượng hơn, hiệu quả hơn và có thể cạnh tranh được với ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam, có ứng phó với những biến động của nền kinh tế thế giới. Do đó giai đoạn này ngoài các thương vụ mua bán cổ phần giữa các NHTM cổ phần trong nước với các ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng trong nước thì thị trường tài chính đã có sự xuất hiện thực sự các thương vụ M&A. Các NHTM nhỏ yếu kém ở trong nước đã chủ động tìm đến các đối tác là ngân hàng lớn để thực hiện sáp nhập, bán lại hoặc các ngân hàng nhỏ hợp nhất lại.

- Các thương vụ mua bán cổ phần

Bảng 4.2. Các thương vụ mua bán cổ phần ngân hàng giai đoạn 2011 - 2015

TT	Bên bán	Bên mua	Thời gian	Tỷ lệ sở hữu
1	NHTMCP Công thương Việt Nam (Vietinbank)	Công ty tài chính quốc tế IFC thuộc WB	2011	10%
		Novascotia Bank		15%
2	NHTMCP Quốc tế (VIB)	Commonwealth Bank (Australia)	2011	20%
3	NHTMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)	Ngân hàng TNHH Mizuho (Nhật Bản)	2012	15%
4	NHTMCP Tiên Phong (TienPhongbank)	Tập đoàn vàng bạc đá quý DOJI	2012	20%
5	NHTMCP Công thương Việt Nam (Vietinbank)	Tokyo Mishubishi Bank (Nhật Bản)	2013	20%

Nguồn: Tác giả tổng hợp

- Các thương vụ sáp nhập

Bảng 4.3. Các thương vụ sáp nhập ngân hàng giai đoạn 2011 - 2015

TT	Ngân hàng nhận sáp nhập	Ngân hàng/tổ chức bị sáp nhập	Thời gian
1	NHTMCP Liên Việt (sau sáp nhập đổi tên thành Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt - LPB)	Công ty tiết kiệm bưu điện (VPC)	2011
2	NHTMCP Sài Gòn - Hà Nội (SHB)	Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội (Habubank)	2012
3	NHTMCP Phát triển TP HCM (HDBank)	Ngân hàng TMCP Đại Á (DaiABank)	2013
4	NHTMCP Sài Gòn Thương tín (Sacombank)	Ngân hàng TMCP Phương Nam (Southernbank)	2015
5	NHTMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)	Ngân hàng TMCP Phát triển Nhà đồng bằng Sông Cửu Long (MHB)	2015
6	NHTMCP Hàng Hải (Maritime Bank)	Ngân hàng Mê Kông (MDB)	2015

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Giai đoạn 2011-2015 là giai đoạn thực hiện đề án cơ cấu lại TCTD, ở giai đoạn này có 7 thương vụ sáp nhập thành công, các ngân hàng nhỏ yếu kém sáp nhập vào ngân hàng lớn hơn để tăng quy mô vốn, tăng khả năng cạnh tranh.

(1) Thương vụ sáp nhập phải kể tới đầu tiên là Công ty tiết kiệm bưu điện sáp nhập vào NHTMCP Liên Việt. Đây là sự kiện đặc biệt nhất từ trước tới nay. Ngày 21/2/2011 Thủ tướng Chính phủ đã ra Công văn 244/TTg-DMDN chấp thuận góp vốn của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam vào NHTMCP Liên Việt bằng giá trị Công ty dịch vụ tiết kiệm Bưu điện (VPSC) và bằng tiền. Đổi tên thành NHTMCP Bưu Điện Liên Việt. Việc sáp nhập này sẽ giúp cho LienVietBank tăng vốn điều lệ lên gần 5.000 tỷ đồng thời tăng mạng lưới hoạt động lớn nhất trong cả nước với gần 13.000 điểm giao dịch.

(2) Ngày 7/8/2012 NHNN ký Quyết định số 1599/QĐ-NHNN chấp thuận cho sáp nhập NHTMCP Nhà Hà Nội (Habubank) với NHTMCP Sài Gòn Hà Nội (SHB). Ngày 28/8/2012, Habubank chính thức sáp nhập vào SHB. Đây là thương vụ tái cơ cấu tự nguyện đầu tiên. Với Habubank, các khoản cho vay và đầu tư trái phiếu gắn với Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) được xác định là gánh nặng lớn nhất dẫn đến những khó khăn khiến Habubank phải tính đến việc sáp nhập. Trước khi sáp nhập tỷ lệ nợ xấu của Habubank là 23,66% tương đương 3.729 tỷ đồng. Sau khi sáp nhập, tổng tài sản của SHB đạt trên 100.000 tỷ đồng, vốn điều lệ là 9.000 tỷ đồng, hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) là 11.39% đạt tiêu chuẩn quốc tế trong khi đó hệ số CAR trước đây chỉ hơn 4%.

(3) NHTMCP Đại Á (DaiABank) chính thức sáp nhập vào NHTMCP Phát triển Thành phố HCM (HDBank) vào ngày 23/11/2013. Sau sáp nhập HDBank tăng vốn điều lệ từ 5.000 tỷ đồng lên 8.100 tỷ đồng, tổng tài sản lên tới 77.244 tỷ đồng và mạng lưới hoạt động hơn 210 điểm giao dịch trên cả nước.

(4) NHTMCP Phương Nam (Southernbank) và NHTMCP Sài Gòn Thương tín (Sacombank) sáp nhập theo Quyết định số 1844/QĐ-NHNN ngày 14/9/2015 của NHNN. Theo đó, Sacombank sẽ tiếp nhận toàn bộ tài sản, nhân sự, mạng lưới, số liệu cũng như quyền, nghĩa vụ, lợi ích hợp pháp của Southernbank. Sau sáp nhập, Sacombank thuộc Top 5 ngân hàng lớn nhất Việt Nam với tổng tài sản đạt 297.184 tỷ đồng; vốn chủ sở hữu đạt gần 24.506 tỷ đồng, trong đó vốn điều lệ là 18.853 tỷ đồng; mạng lưới hoạt động 563 điểm giao dịch trên toàn quốc và 2 nước Lào, Campuchia; tổng số cán bộ nhân viên là 15.510 người.

(5) Cùng ngày 22/5/2015 NHTMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) và Ngân hàng TMCP Phát triển Nhà đồng bằng Sông Cửu Long (MHB) chính thức ký biên bản bàn giao và công bố sáp nhập. Sau sáp nhập BIDV tăng tổng tài sản lên 700.000 tỷ đồng, tăng vốn điều lệ hơn 34.000 tỷ đồng, mở rộng mạng lưới giao dịch với gần 1.000 điểm giao dịch.

(6) Ngày 21/7/2015, NHNN đã có Quyết định số 1391/QĐ-NHNN chấp thuận sáp nhập NHTMCP Phát triển Mê Kông (MDB) vào NHTMCP Hàng Hải Việt Nam (MaritimeBank) và có hiệu lực bắt đầu từ ngày 12/8/2015. Sau sáp nhập MaritimeBank có vốn điều lệ gần 11.800 tỷ đồng, tổng tài sản lên gần 113.000 tỷ đồng.

Ngoài ra, trong giai đoạn này theo “Đề án tái cơ cấu hệ thống ngân hàng”, bên cạnh các ngân hàng đã sáp nhập thành công số vốn điều lệ tăng, quy mô tài sản tăng, mạng lưới hoạt động được mở rộng còn một số thương vụ sáp nhập chưa đi đến hồi kết là thương vụ giữa các ngân hàng: Vietcombank - Saigonbank, Eximbank - Nam A Bank, DongA Bank - ABBank và đặc biệt là thương vụ ngân hàng PGBank và Vietinbank. NHTMCP xăng dầu Petrolimex (PGBank) ký kết sáp nhập vào NHTMCP Công thương Việt Nam (Vietinbank) ngày 22/5/2015. Việc sáp nhập này của Vietinbank nhằm tăng quy mô tài chính, mở rộng mạng lưới, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, mở rộng mạng lưới và tiếp tục khẳng định vai trò trụ cột trong hệ thống ngân hàng. Sau khi hợp đồng ký kết sáp nhập năm 2015 cho đến nay sau hơn 2 năm vẫn chưa có kết quả, khả năng thương vụ bất thành. Điều này là do hai ngân hàng chưa thống nhất được giá hoán đổi cổ phiếu. Sự kéo dài thời gian sáp nhập gây ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh, gây tâm lý cho nhân viên, cho cổ đông của ngân hàng Petrolimex.

- Các thương vụ hợp nhất

Bảng 4.4. Các thương vụ hợp nhất ngân hàng giai đoạn 2011 - 2015

TT	Tổ chức cũ trước khi hợp nhất	Tổ chức mới sau khi hợp nhất	Thời gian
1	NHTMCP Đệ Nhất (Ficombank) NHTMCP Việt Nam Tín Nghĩa (TinNghiaBank), NHTMCP Sài Gòn (SCB)	NHTMCP Sài Gòn (SCB)	2011
2	Tổng công ty tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam (PVFC), NHTMCP Phương Tây (WesternBank)	NHTMCP Đại chúng (PVCombank)	2013

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Trong giai đoạn 2011-2015 có 2 thương vụ hợp nhất:

(1) Ngày 26/12/2011 NHNN ra Giấy phép số 238/GP-NHNN về việc hợp nhất 3 ngân hàng: NHTMCP Sài Gòn (SCB), NHTMCP Đệ Nhất (Ficombank) và NHTMCP Việt Nam Tín Nghĩa (TinNghiaBank) và có hiệu lực bắt đầu từ ngày 01/01/2012. Đây là cuộc hợp nhất tự nguyện dưới sự bảo trợ của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) và sự hỗ trợ

của NHNN thông qua khoản vay tái cấp vốn trị giá 18.000 tỷ đồng để hỗ trợ thanh khoản và mở rộng kinh doanh. Trước khi hợp nhất cả 3 ngân hàng đều lâm vào tình trạng mất khả năng thanh khoản trầm trọng thì sau 1 năm tái cơ cấu, SCB đã có những tiến triển tích cực, cải thiện đáng kể tình trạng thanh khoản, năng lực tài chính thông qua giải pháp tăng vốn điều lệ lên 10.000 tỷ đồng, tăng tổng tài sản lên 150.000 tỷ đồng và có thể thanh toán được hầu hết các khoản nợ vay tái cấp vốn của NHNN.

(2) Ngày 12/09/2013 NHNN ra quyết định số 2018/QĐ-NHNN cho phép sự hợp nhất NHTMCP Phương Tây và Tổng công ty tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam thành NHTMCP Đại Chúng (PVcombank) với mức vốn điều lệ là 9.000 tỷ đồng. Sau khi hợp nhất, PVcombank đã mở rộng mạng lưới với 102 điểm giao dịch trong đó có 1 Hội sở chính, 30 chi nhánh, 67 phòng giao dịch và 4 quỹ tiết kiệm.

- Các thương vụ mua lại:

Bảng 4.5. Các thương vụ mua lại ngân hàng giai đoạn 2011 - 2015

TT	Bên bán	Bên mua	Tổ chức mới sau mua lại	Thời gian
1	Công ty TNHH MTV tài chính Việt - Societe Generale (SGVF) trực thuộc tập đoàn Societ�e G�en�rale (Ph�p)	NHTMCP phát triển Tp Hồ Chí Minh (HDBank)	Công ty tài chính TNHH MTV NHTMCP phát triển TP HCM (HDFinance) (Công ty con nằm trong HDBank)	2013
2	Công ty TNHH MTV Tài chính Than-Kho�ng sản Việt Nam (CMF)	NHTMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank)	Công ty tài chính TNHH MTV Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng (VPB FC) (Công ty con nằm trong VPBank)	2014

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Cả hai thương vụ này về thủ tục, pháp lý và bản chất thì đúng là thương vụ mua lại ngân hàng. Việc diễn ra hoạt động mua lại ngân hàng cho thấy sự thay đổi trong thị trường M&A của Việt Nam. Điều này cũng cho thấy trong thời kỳ cạnh tranh khốc liệt thì các ngân hàng để tồn tại và phát triển thì phải lựa chọn hướng đi phù hợp hơn.

Ngoài 2 thương vụ mua lại tự nguyện của các ngân hàng ở trên thì trong giai đoạn thực hiện đề án cơ cấu ngân hàng giai đoạn 2011- 2015, NHNN mua lại với giá 0 đồng 3 ngân hàng TMCP yếu kém đó là:

- Ngày 2/2/2015 NHNN mua lại bắt buộc toàn bộ cổ phần với giá 0 đồng Ngân hàng Xây dựng (VNCB) tiền thân là Trustbank;

- Ngày 25/4/2015 NHNN mua lại bắt buộc toàn bộ cổ phần với giá 0 đồng Ngân hàng Đại Dương (OceanBank);

- Ngày 7/7/2015 NHNN mua lại bắt buộc toàn bộ cổ phần với giá 0 đồng Ngân hàng TMCP Dầu khí toàn cầu (GPBank).

NHNN chỉ định Vietcombank và VietinBank là những ngân hàng có tiềm lực tài chính, quy mô hoạt động lớn, tình hình hoạt động kinh doanh ổn định để quản trị điều hành các ngân hàng này (Vietcombank quản trị điều hành VNCB và Vietinbank quản trị điều hành OceanBank và GPBank). Đồng thời, NHNN cũng chuyển đổi mô hình hoạt động của 2 ngân hàng VNCB và Oceanbank sang ngân hàng TNHH một thành viên.

Kết thúc giai đoạn I tái cấu trúc hệ thống ngân hàng (2011- 2015) thì có 2 thương vụ hợp nhất (SCB, Ficombank, TinNghiaBank), (PVFC, Westernbank); 7 thương vụ sáp nhập: Habubank-SHB, Sacombank- Southernbank, Vietinbank - PGBank, BIDV- MHB, MaritimeBank-MekongBank, HDBank-DaiABank, Ngân hàng Liên Việt-VPSC; ngoài ra NHNN mua lại với giá 0 đồng 3 NHTM yếu kém (VNCB, OceanBank và GPBank), các NHTM lớn mua lại công ty tài chính, các NHTM bán cổ phần lẫn nhau, bán cho ngân hàng/tổ chức tài chính nước ngoài. Kết thúc giai đoạn này, hệ thống NHTM Việt Nam có tất cả 49 ngân hàng trong đó: 01 NHTM nhà nước (Agribank), 37 ngân hàng TMCP (kể cả 3 NHTM đã bị NHNN mua lại với giá 0 đồng), 5 ngân hàng 100% vốn nước ngoài, 4 ngân hàng liên doanh, 1 Ngân hàng chính sách xã hội và 1 ngân hàng Hợp tác xã.

4.1.1.4. Tình hình sáp nhập và mua lại ngân hàng thương mại giai đoạn 2 tái cơ cấu hệ thống ngân hàng (2016 - 2020)

Kết thúc giai đoạn 1 cơ cấu hệ thống TCTD (2011-2015), hệ thống TCTD vẫn còn tới 12 ngân hàng có vốn điều lệ dưới 4.000 tỷ đồng. Đây là số vốn điều lệ khá khiêm tốn trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Vì thế, trong giai đoạn này sẽ là giai đoạn để các ngân hàng này tiếp tục có cơ hội tái cấu trúc để có thể tiếp tục phát triển bền vững cũng như sẽ phải tìm lối đi riêng cho mình.

Trong năm 2016 và đến hết tháng 12/2017 không có thương vụ chính thức thực hiện M&A dưới hình thức sáp nhập, hợp nhất ngân hàng mà chỉ dưới hình thức mua cổ phần, bán lại cho ngân hàng khác. Thương vụ M&A đầu tiên năm 2016 khá đặc biệt là Techcombank mua 49% cổ phần của hãng bay mới trên cơ sở sắp xếp lại Công ty Bay dịch vụ hàng không còn Vietnam Airlines (VNA) chỉ nắm 51% cổ phần còn lại.

Tiếp theo tháng 4/2017, ANZ cho biết ngân hàng này vừa hoàn thành xong thương vụ bán lại mảng bán lẻ tại Việt Nam cho Ngân hàng Shinhan Việt Nam. Thương vụ này nằm trong chiến lược đơn giản hóa ngân hàng và tăng hiệu suất vốn của ANZ. Theo bản hợp đồng thương vụ này, ANZ sẽ chuyển giao cho Shinhan Việt Nam 8 chi nhánh, phòng giao dịch của ANZ Việt Nam tại Hà Nội và TP. HCM, cũng như nhân viên khối dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Thương vụ tiếp là tháng 7/2017, NHTMCP Quốc tế (VIB) công bố nhận chuyển giao toàn bộ hoạt động của Ngân hàng Commonwealth Bank of Australia (CBA) Chi nhánh TP. HCM. Trước đó năm 2010, CBA là cổ đông chiến lược của VIB với số vốn góp từ 15% nâng lên 20%. CBA chuyển giao toàn bộ cho VIB, các khách hàng của CBA sẽ tiếp tục được VIB phục vụ thông qua 160 chi nhánh, phòng giao dịch VIB, hơn 400 ATM của VIB và 17.000 ATM của các ngân hàng nội địa trên toàn quốc.

Ngoài ra, thương vụ sáp nhập VietinBank – PGBank, mặc dù đã được cổ đông thông qua từ 4/2015, ngày 22/5/2015 đã chính thức ký hồ sơ sáp nhập PG Bank vào VietinBank và Thỏa thuận hợp tác toàn diện giữa VietinBank và Petrolimex, hồ sơ thủ tục sáp nhập đã hoàn tất năm 2016 nhưng đến nay (quý II/2017) vẫn chưa hoàn tất thủ tục sáp nhập. Nguyên nhân chưa hoàn tất thương vụ sáp nhập Vietinbank và PGBank là do chưa thống nhất tỷ lệ hoán đổi. Ngoài thương vụ này đang chờ hoàn tất, hoạt động M&A năm 2017 có vẻ khá im ắng khi mà nhiều ngân hàng quy mô nhỏ không chọn con đường M&A mà sẽ tái cấu trúc bằng nội lực như NamA Bank, VietA Bank, BacA Bank, KienLong Bank, ...

Hoạt động sáp nhập, hợp nhất và mua lại (M&A) tại Việt Nam chỉ mới phôi thai từ năm 1999 khi có Luật Doanh nghiệp. Hoạt động M&A của ngân hàng Việt Nam trải qua hai giai đoạn chính dựa trên chương trình tái cơ cấu hệ thống ngân hàng lần thứ nhất đã được Chính phủ phê duyệt, bao gồm: giai đoạn trước tái cơ cấu ngân hàng (1990 - 2000) và giai đoạn trong quá trình tái cơ cấu ngân hàng (2001- đến nay). Ở giai đoạn (1990 – 2000) nhiều NHTMCP chủ yếu được thành lập từ việc sáp nhập các hợp tác xã tín dụng sắp phá sản. Ở giai đoạn I (2011-2015) thực hiện đề án cơ cấu TCTD, hoạt động M&A diễn ra mạnh mẽ, phức tạp hơn, quy mô lớn hơn với nhiều hình thức như hợp nhất, sáp nhập, mua lại. Năm năm 2012 và 2013, đã có 9 NHTM nhỏ được đưa vào chương trình phải thực hiện tái cơ cấu bắt buộc thông qua các biện pháp khác nhau M&A hợp nhất và sáp nhập. Trong năm 2015, đã có 4 thương vụ M&A, ba ngân hàng mà NHNN mua lại với giá 0 đồng và một ngân hàng đưa vào diện kiểm soát đặc biệt. Năm 2016 không có trường hợp nào chính thức thực hiện M&A.

Năm 2017 chỉ có thương vụ mua bán cổ phần thông thường, bán lại một phần hoạt động cho ngân hàng khác. Năm 2018 không có trường hợp nào chính thức thực hiện M&A.

M&A ngân hàng ở Việt Nam là một giải pháp phổ biến, hiệu quả để xử lý các TCTD yếu kém, có nhiều lợi thế so với các biện pháp khác. Đặc biệt là có sự hỗ trợ can thiệp của NHNN để đảm bảo quá trình M&A không làm gián đoạn hoạt động của các TCTD, bảo toàn được quyền và lợi ích của cổ đông, khách hàng, tiết kiệm chi phí, thời gian, nguồn nhân lực. Với chủ trương quyết liệt tái cơ cấu hệ thống ngân hàng giai đoạn II (2016 - 2020) sẽ cuốn nhiều ngân hàng vào làn sóng này, cùng với những cơ hội mở ra cho cả các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Hiện NHNN vẫn đang trong quá trình trình Chính phủ và Bộ Chính trị đề án tái cơ cấu 5 ngân hàng, bao gồm 3 ngân hàng 0 đồng (VNCB, GPBank, OceanBank) và DongABank, Sacombank nhưng chưa được phê duyệt và trong số này sẽ có ngân hàng phải tái cơ cấu bằng giải pháp M&A.

Theo khái niệm về M&A trong Thông tư 36/2015/TT-NHNN ngày 31/12/2015 quy định về việc tổ chức lại TCTD thì: *Sáp nhập ngân hàng tức là một hoặc một số ngân hàng chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang một ngân hàng khác, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của ngân hàng bị sáp nhập. Hợp nhất ngân hàng là việc hai hoặc một số ngân hàng chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp để hình thành một ngân hàng mới, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các ngân hàng bị hợp nhất.* Pháp luật Việt Nam không cho phép một ngân hàng này mua lại ngân hàng khác. Do đó, việc các ngân hàng bán cổ phần cho đối tác khác không được xem là trường hợp của M&A ngân hàng như trường hợp của Vietcombank đã dự kiến bán cổ phần cho GIC, thương vụ này dự tính đã hoàn thành vào cuối năm 2016 nhưng đến nay vẫn chưa nhận được sự chấp thuận của Chính phủ Việt Nam. Tuy nhiên, theo thông lệ quốc tế, M&A ngân hàng còn diễn ra đối với trường hợp một ngân hàng mua lại cổ phần của một TCTD hoặc doanh nghiệp khác chứ không chỉ là chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp theo như quy định của pháp luật Việt Nam.

Do đó, trong phạm vi khuôn khổ luận án, tác giả chỉ phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của những ngân hàng nhận sáp nhập, ngân hàng mới sau hợp nhất từ các thương vụ M&A. Với lập luận như trên thì sẽ có 8 NHTM thuộc phạm vi nghiên cứu thể hiện ở Bảng 4.6 dưới đây:

Bảng 4.6. Danh sách các Ngân hàng sau M&A sử dụng để nghiên cứu

TT	Tên giao dịch	Tên ngân hàng	Năm
1	LPB	NHTMCP Bưu điện Liên Việt	2011
2	SCB	NHTMCP Sài Gòn	2011
3	SHB	NHTMCP Sài Gòn - Hà Nội	2012
4	HDBank	NHTMCP Phát triển thành phố Hồ Chí Minh	2013
5	PVcombank	NHTMCP Đại chúng Việt Nam	2013
6	Sacombank	NHTMCP Sài Gòn Thương Tín	2015
7	BIDV	NHTMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam	2015
8	Maritimebank	NHTMCP Hàng Hải Việt Nam	2015

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.1.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại ở Việt Nam

Bảng 4.7. Kết quả hoạt động kinh doanh của các NHTM Việt Nam sau M&A

Đơn vị tính: Tỷ đồng

NH/ Năm		2011 (M&A)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LPB	Tổng tài sản	56.132	66.413	79.594	100.802	107.587	141.868	163.434	175.095
	Tổng H&V	48.148	57.628	55.553	77.820	98.268	131.300	150.419	138.229
	Tổng dư nợ TD	12.757	29.325	34.425	46.399	55.470	84.908	104.555	120.972
	LNST	977	868	664	535	349	1.020	1.368	1.440
NH/ Năm		2011 (M&A)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SCB	Tổng tài sản	144.814	149.205	181.018	242.222	311.514	381.682	444.032	508.954
	Tổng H&V	58.633	97.192	147.098	198.555	255.977	295.152	353.324	418.338
	Tổng dư nợ TD	64.418	87.165	89.003	134.005	169.228	220.571	266.501	301.892
	LNST	65	63	42	90	79	78	124	176
NH/ Năm		2011 (M&A)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SHB	Tổng tài sản	70.990	116.538	143.625	169.035	204.704	233.948	286.010	323.276
	Tổng H&V	104.131	130.952	108.147	155.496	185.649	214.462	210.921	243.420
	Tổng dư nợ TD	29.162	56.940	76.510	104.096	131.128	162.376	298.291	216.986
	LNST	753	1.686	849	759	762	867	1.443	1.570
NH/ Năm		2011 (M&A)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDB	Tổng tài sản	45.025	52.782	86.226	99.524	106.486	150.294	189.324	216.057
	Tổng H&V	19.089	34.261	62.383	65.411	82.390	116.377	120.330	142.987

	Tổng dư nợ TD	13.707	20.952	44.030	41.508	67.180	89.892	110.067	129.624
	LNST	426	326	217	476	630	956	1.954	3.202
NH/ Năm		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
				(M&A)					
PVcom bank	Tổng tài sản	X	X	101.124	108.298	98.605	114.082	126.537	135.789
	Tổng HĐV	X	X	49.091	50.234	53.231	57.741	61.269	63.456
	Tổng dư nợ TD	X	X	18.714	13.156	12.345	11.788	16.016	18.978
	LNST	X	X	27	72	50,5	40	90	120
NH/ Năm		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
						(M&A)			
Sacom bank	Tổng tài sản	140.137	152.282	160.170	188.678	190.364	329.187	368.469	406.041
	Tổng HĐV	111.513	127.753	131.428	162.534	259.428	287.457	325.416	359.625
	Tổng dư nợ TD	79.429	98.728	110.297	130.511	190.980	200.025	222.946	256.729
	LNST	2.033	987	2.128	2.138	698	97	1.492	2.247
NH/ Năm		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
						(M&A)			
BIDV	Tổng tài sản	405.755	484.758	548.386	650.340	850.748	1.006.404	1.202.284	1.313.038
	Tổng HĐV	244.837	358.018	416.726	501.909	658.710	726.022	859.985	989.671
	Tổng dư nợ TD	293.937	339.924	391.035	445.693	598.434	723.697	866.885	988.739
	LNST	3.165	3.243	4.051	5.985	5.901	6.196	6.946	7.542
NH/ Năm		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
						(M&A)			
MSB	Tổng tài sản	114.374	109.923	107.115	104.368	104.311	108.321	112.238	137.768
	Tổng HĐV	24.527	61.881	68.287	63.218	62.615	62.728	56.848	63.528
	Tổng dư nợ TD	9.882	28.943	45.910	23.509	28.091	31.098	35.783	47.768
	LNST	797	226	329	142	116	118	122	868

Ghi chú: X: Không tồn tại dữ liệu

Nguồn: Báo cáo thường niên của các NHTM Việt Nam sau M&A

LienvietPostbank là sự kết hợp giữa hệ thống tiết kiệm bưu điện (VPSC) vào LienVietBank vào năm 2011. LienVietBank kế thừa các quyền, nghĩa vụ, lợi ích và khai thác nguyên hiện trạng VPSC trên toàn quốc. Theo Đề án góp vốn vào LienVietBank thì VNPost sẽ góp vốn vào LienVietbank bằng giá trị VPSC và bằng tiền mặt theo tỷ lệ tối đa quy định góp phần cổ phần theo pháp luật hiện hành. Như vậy, sau sáp nhập, vốn điều lệ LienVietBank sẽ tăng lên gần 5.000 tỷ đồng. Bên cạnh đó, hơn 10.000 tỷ đồng nguồn vốn huy động của VPSC cũng sẽ được chuyển về LienVietBank theo quy định của pháp luật, bảo đảm quyền lợi của người gửi tiền. Qua bảng số liệu 4.7 cho thấy, tổng tài sản, tổng nguồn vốn huy động, tổng dư nợ tín dụng, lợi nhuận sau thuế năm 2011 tăng lên so với năm 2010 (phụ lục 01)

SCB được thành lập từ việc hợp nhất 3 TCTD là SCB, Ficombank, TinNghia Bank. Sau hợp nhất vào đầu năm 2012, SCB đã gặp rất nhiều khó khăn khi có tỷ lệ nợ xấu rất cao và thanh khoản của 3 ngân hàng tiền thân SCB suy giảm mạnh, phải nhờ đến các khoản vay tái cấp vốn từ NHNN, phụ thuộc vào huy động trên thị trường liên ngân hàng. Chất lượng tài sản của ngân hàng hợp nhất cũng có nhiều vấn đề. Một số tỷ lệ an toàn không được duy trì, trạng thái âm vàng cao... cũng là những khó khăn, thách thức không nhỏ về mặt tài chính của SCB trong thời gian đó. Sau một năm thực hiện tái cơ cấu, SCB đã từng bước tháo gỡ khó khăn về thanh khoản do ba ngân hàng TMCP trước đó để lại và đạt được những bước tiến tích cực như: cải thiện đáng kể tình trạng thanh khoản, năng lực tài chính thông qua các giải pháp tăng vốn điều lệ, huy động vốn đầu tư nước ngoài, củng cố giá trị tài sản đảm bảo, đẩy mạnh xử lý nợ. Sau thực hiện M&A, SCB đã cải thiện các hoạt động kinh doanh khá tốt, hầu hết các hoạt động kinh doanh đều có kết quả khởi sắc so với cùng kỳ năm trước. Tuy nhiên, lợi nhuận của ngân hàng không cao sau khi trích lập dự phòng rủi ro, (phụ lục 01)

SHB nhận sáp nhập HBB nằm trong chiến lược phát triển của SHB phù hợp với chủ trương của Chính phủ và NHNN nhằm tái cấu trúc hệ thống ngân hàng. Ngân hàng SHB sau sáp nhập trở thành một định chế tài chính có qui mô lớn của Việt Nam với số vốn điều lệ gần 9.000 tỷ VNĐ, tổng tài sản trên 120.000 tỷ VNĐ, mạng lưới kinh doanh rộng lớn với trên 240 chi nhánh, phòng giao dịch trên cả nước và 2 chi nhánh SHB tại Campuchia, Lào, gần 5000 cán bộ nhân viên trong đó có nhiều nhân sự có chuyên môn chất lượng cao được đào tạo chuyên nghiệp có kinh nghiệm, trên nền tảng công nghệ tiên tiến hiện đại phát triển các sản phẩm dịch vụ tiện ích đa dạng, có những lợi thế to lớn về thị trường và khách hàng đa dạng, phát triển cả về số lượng và chất lượng. SHB cam kết đảm bảo lợi ích và quyền lợi của người gửi tiền đồng thời tất cả các khách hàng có quan hệ với HBB trước và sau khi sáp nhập đều nhận được sự cam kết của SHB tiếp tục thực hiện các quyền lợi và lợi ích hợp pháp với chất lượng phục vụ và tính cạnh tranh cao hơn. Quá trình triển khai HBB sáp nhập vào SHB được thực hiện theo đúng các qui định của pháp luật, công khai minh bạch. Thương vụ sáp nhập này có ý nghĩa lớn và được đánh giá là thành công, rút ngắn được chi phí và thời gian trong chiến lược phát triển của SHB, đáp ứng được niềm tin và sự kỳ vọng của các cổ đông và các nhà đầu tư, tăng năng lực cạnh tranh của SHB sau khi thực hiện M&A (phụ lục 01)

HDBank sáp nhập DaiABank và mua lại 100% vốn của Công ty Tài chính tiêu dùng SGVF năm 2013. Sau khi sáp nhập, HDB tiếp nhận vốn điều lệ 3.100 tỷ đồng, mạng lưới gần 70 điểm giao dịch trên cả nước của DaiABank. Trong khi đó, vốn điều lệ của HDBank là

5.000 tỷ đồng. Sau M&A, vốn điều lệ HDB hơn 8.000 tỷ đồng sẽ tạo tiền đề cho HDB vươn lên nhóm 12 ngân hàng lớn nhất Việt Nam (G12) và giúp cho HDB tăng năng lực cạnh tranh của mình trong trong thời gian tới, (phụ lục 01)

PVcomBank được thành lập từ đầu tháng 10/2013 từ việc hợp nhất Tổng công ty tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam và Ngân hàng Phương Tây (Westernbank), trong đó PVFC là một công ty con trực thuộc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. Sau hợp nhất, PVcomBank có tổng tài sản đạt gần 100.000 tỷ đồng, vốn điều lệ 9.000 tỷ đồng, trong đó cổ đông lớn là Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (chiếm 52%) và cổ đông chiến lược Morgan Stanley (6,7%). Báo cáo tài chính năm 2014 được kiểm toán cho biết, lợi nhuận của ngân hàng chỉ đạt 72 tỷ đồng, trong bối cảnh nền kinh tế vẫn tiếp tục khó khăn, (phụ lục 01). PVcomBank xác định mục tiêu cốt lõi là tiếp tục thực hiện tái cơ cấu để phát triển an toàn, đảm bảo sự lành mạnh cho hệ thống. Trong năm 2015, PVcomBank đã tập trung hoàn thành các mục tiêu đã được NHNN thông qua tại Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2016-2020, quá trình tái cơ cấu đòi hỏi nhiều nguồn lực cần được bổ sung và các nỗ lực phải được triển khai đồng bộ, do vậy PVcomBank chưa thể tập trung ngay vào việc tăng trưởng nhanh các chỉ tiêu doanh thu lợi nhuận. PVcomBank sẽ tiếp tục thực hiện tái cơ cấu giai đoạn 2016 - 2020 sau khi được Thủ tướng Chính phủ chấp thuận ngày 10/3/2016, NHNN sẽ tiếp nhận đại diện chủ sở hữu phần vốn của PVN tại PVcomBank sau khi hoàn thành Đề án tái cơ cấu PVcomBank.

Sacombank nhận sáp nhập Southern Bank vào 9/2015. Sacombank tiếp nhận toàn bộ tài sản, nhân sự, mạng lưới, số liệu cũng như quyền, nghĩa vụ, lợi ích hợp pháp của Southern Bank và cam kết duy trì quyền, nghĩa vụ của khách hàng, đối tác, cổ đông của cả hai Ngân hàng. Sau sáp nhập, Sacombank thuộc Top 5 ngân hàng lớn nhất Việt Nam với tổng tài sản đạt 297.184 tỷ đồng; vốn chủ sở hữu đạt gần 24.506 tỷ đồng, trong đó vốn điều lệ là 18.853 tỷ đồng; mạng lưới hoạt động 563 điểm giao dịch trên toàn quốc và 2 nước Lào, Campuchia; tổng số cán bộ nhân viên là 15.510 người. Việc sáp nhập Southern Bank vào Sacombank là phù hợp với chủ trương tái cấu trúc hệ thống ngân hàng của Chính phủ và NHNN nhằm tạo nên một ngân hàng lớn, lành mạnh phục vụ tốt cho nền kinh tế và đủ sức vươn ra thị trường quốc tế. Sau M&A đã làm cho quy mô ngân hàng tăng lên, hệ thống mạng lưới được mở rộng. Với thương vụ M&A này đã thành công mục tiêu tránh đổ vỡ Southern Bank. Tuy nhiên, đây là thương vụ M&A ngược, mặc dù Southern Bank yếu kém được sáp nhập vào Sacombank về danh nghĩa để tận dụng lợi thế thương hiệu mạnh Sacombank, nhưng lãnh đạo chủ chốt, đứng đầu Hội đồng quản trị mới, Tổng Giám đốc mới của Sacombank sau M&A là người Southern

Bank chuyển sang hạn chế về trình độ quản lý điều hành. Đồng thời ngân hàng Sacombank gánh thêm khoản nợ xấu rất lớn của Southern Bank, kết quả Sacombank sau M&A khả năng cạnh tranh giảm sút, không có chiến lược rõ ràng, hoạt động kinh doanh hiệu quả không cao và là ngân hàng có hiệu quả kinh doanh thấp nhất so các NHTM cùng qui mô như MB, ACB, TCB, VPBank...

BIDV nhận sáp nhập MHB vào 5/2015, BIDV đã tiến hành chuyển đổi toàn bộ nhận diện thương hiệu của Hội sở chính, 44 chi nhánh, 187 phòng giao dịch của MHB trên toàn quốc theo đúng nhận diện của BIDV. Sau sáp nhập, BIDV nâng tổng tài sản tăng lên trên 700 nghìn tỷ đồng; Vốn điều lệ của ngân hàng tăng lên trên 34 nghìn tỷ đồng. Mạng lưới kênh phân phối mở rộng lên gần 1.000 điểm mạng lưới trên cả nước với tổng số lao động là gần 24.000 cán bộ, nhân viên. Năm 2015, BIDV lãi trước thuế 5.535 tỷ đồng, tăng trưởng gần 25% so với cùng kỳ năm trước. Huy động vốn cũng tăng trưởng 21% so với đầu năm. Tỷ lệ nợ xấu dưới 2%, (phụ lục 01). Về thương vụ M&A này mục tiêu chính cũng đã thành công là hỗ trợ không cho phá sản MHB do MHB trước M&A có tỷ lệ nợ xấu cao, âm vốn chủ sở hữu. Do phải hỗ trợ và phân chia nguồn lực cho MHB, vì vậy BIDV sau M&A dù có gia tăng tổng tài sản, vốn huy động, dư nợ cho vay... nhưng trích lập dự phòng nợ xấu cao làm cho lợi nhuận BIDV tăng trưởng chậm lại, hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh BIDV hiện đang yếu nhất trong nhóm 4 NHTM có vốn nhà nước.

Maritime Bank nhận sáp nhập MDB vào 8/2015, Maritime Bank sau sáp nhập chính thức được bổ sung nguồn lực với tổng tài sản 111.753 tỷ đồng, vốn điều lệ 11.750 tỷ đồng, vốn chủ sở hữu 14.000 tỷ đồng, đội ngũ nhân sự hơn 5.000 người, hệ thống giao dịch gần 300 điểm, số lượng khách hàng trên toàn quốc đạt hơn 1,4 triệu khách hàng cá nhân, gần 30.000 khách hàng doanh nghiệp, 600 doanh nghiệp lớn và định chế tài chính. Với quy mô này, hiện tại Maritime Bank là ngân hàng có vốn điều lệ thuộc top 3 và mạng lưới giao dịch thuộc top 5 trong khối ngân hàng thương mại cổ phần. Tỷ lệ nợ xấu trong năm qua cũng được Maritime Bank kiểm soát dưới mức quy định của Ngân hàng Nhà nước, lần lượt ở mức 2,71% và 2,61%, (phụ lục 01). Đây là thương vụ M&A thành công cả về mục tiêu ổn định hoạt động, nâng cao năng lực tài chính và tăng hiệu quả kinh doanh và tăng khả năng cạnh tranh.

Tóm lại, sau khi thực hiện M&A, các chỉ tiêu về Tổng tài sản, huy động vốn của các ngân hàng tăng so với trước khi thực hiện M&A. Tổng dư nợ tín dụng của các ngân hàng sau M&A cũng có xu hướng tăng hơn so với trước M&A. Tuy nhiên, một số ngân hàng có lợi nhuận sau thuế sau M&A có xu hướng giảm, một trong những nguyên nhân chính là khi các

ngân hàng nhận sáp nhập phải gánh chịu về các khoản nợ xấu không có khả năng thu hồi và chi phí trích lập dự phòng rủi ro cao của các ngân hàng bị sáp nhập.

4.1.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại ở Việt Nam

Trong nội dung này, tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả dựa trên giá trị trung bình (MEAN) từ các đánh giá thông qua bảng hỏi của 286 cán bộ, nhân viên đang làm việc tại 8 NHTM Việt Nam sau M&A kết hợp với số liệu thứ cấp được tác giả thu thập từ các báo cáo thường niên và báo cáo tài chính của 8 NHTM sau M&A trong giai đoạn 2011 - 2018. Sau đó tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng chạy dữ liệu trên phần mềm hỗ trợ SPSS 25.0 để phân tích thực trạng về năng lực cạnh tranh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A. Và để đảm bảo sự logic giữa mô hình nghiên cứu với nội dung phân tích thực trạng, tác giả sẽ sử dụng 7 yếu tố trong mô hình nghiên cứu để phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A lần lượt như sau:

4.1.2.1. Về năng lực tài chính

Thực hiện Đề án “Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011- 2015” của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 254/QĐ-TTg ngày 01/03/2012 đã có một số NHTM tiến hành việc sáp nhập, hợp nhất và mua lại ngân hàng. Hoạt động này đã làm thay đổi đáng kể năng lực tài chính của các NHTM. Năng lực tài chính được xem là cốt lõi của năng lực cạnh tranh. Năng lực tài chính được đo lường bằng quy mô vốn tự có, tăng trưởng nguồn vốn huy động, hiệu quả sử dụng vốn (ROA, ROE), mức độ rủi ro (hệ số an toàn vốn tối thiểu - CAR, tỷ lệ nợ xấu).

Bảng 4.8. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về Năng lực tài chính

Đơn vị: Điểm

Năng lực tài chính (Min 1 – Max 5)		Điểm trung bình
TC_1	Vốn tự có của Ngân hàng lớn	3.32
TC_2	Vốn huy động của Ngân hàng cao	3.55
TC_3	Khả năng huy động vốn của Ngân hàng tốt	3.51
TC_4	Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) của Ngân hàng là cao	3.35
TC_5	Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) của Ngân hàng cao	3.39
TC_6	Nợ xấu được Ngân hàng kiểm soát với tỷ lệ thấp	3.52

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát thể hiện ở Bảng 4.7 cho thấy: dưới áp lực tăng vốn tự có nhằm đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế, cũng như đáp ứng yêu cầu theo quy định tại Nghị định số 141/2006/NĐ-CP ngày 22/11/2006 của Chính phủ về mức vốn tự có tối thiểu, các NHTM đã không ngừng gia tăng nguồn vốn tự có để đảm bảo năng lực cạnh tranh. Sau hoạt động M&A thì quy mô vốn tự có của 8 NHTM Việt Nam có xu hướng tăng dần qua các năm nhưng tốc độ tăng chậm không đáng kể.

Bảng 4.9. Quy mô vốn tự có của 8 NHTM Việt Nam sau M&A

Đơn vị: Tỷ đồng

Ngân hàng	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LPB	6.594	7.391	7.271	7.391	7.601	8.332	9.383	9.467
SCB	11.335	11.370	13.112	13.185	15.452	15.461	15.530	15.652
SHB			10.355	10.480	11.257	13.231	14.691	15.021
HDBank			8.587	8.874	9.841	9.942	14.757	15.325
PVcombank			9.555	9.693	10.070	10.042	10.131	10.563
Sacombank					22.080	22.191	23.236	24.514
BIDV					42.335	44.144	48.834	50.435
Maritimebank					13.616	13.599	13.721	14.835

Nguồn: Báo cáo thường niên của các NHTM Việt Nam sau M&A

Trong giai đoạn 2015-2018 các ngân hàng này hoạt động ổn định hơn, quy mô vốn tự có đều tăng dần, trong đó BIDV có quy mô vốn tự có lớn nhất, theo sau là Sacombank. Trong số đó thì BIDV, HDBank có tốc độ tăng trưởng vốn tự có năm 2017 mạnh nhất so với năm 2016. Tuy nhiên, so với tiêu chuẩn của Basel 2 (vốn tự có của các Ngân hàng phải đạt 20.000 tỷ đồng) thì trong 8 NHTM sau M&A ở Việt Nam thì chỉ có 2 ngân hàng (Sacombank, BIDV) có số vốn tự có đạt được theo tiêu chuẩn > 20.000 tỷ đồng nằm trong ngưỡng an toàn, các ngân hàng còn lại đều chưa đảm bảo tiêu chuẩn về giá trị nguồn vốn tự có, thậm chí có ngân hàng LPB, HDBank còn chưa được 50% so với tiêu chuẩn. Điều này cho thấy quy mô vốn tự có của các NHTM Việt Nam còn ở mức khiêm tốn so với các nước trong khu vực và trên thế giới. Từ đây khiến nội dung khảo sát “Vốn tự có của Ngân hàng lớn” không được đánh giá ở mức điểm cao mà chỉ đạt 3.32 điểm. Cũng chính vì quy mô vốn tự có (Vốn chủ sở hữu) của các ngân hàng này tăng chậm và chưa đạt tiêu chuẩn do đó Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) của các Ngân hàng này được đánh giá là chưa cao chỉ đạt ở mức 3.39 điểm.

Theo tiêu chuẩn của BASEL 2 về chỉ tiêu tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) $\geq 15\%$, chiếu theo tiêu chuẩn này thì các NHTM sau M&A thì chỉ có BIDV năm 2015 là

15,5% và HDBank năm 2018 có ROE là 16.02% đạt tiêu chuẩn Basel còn các ngân hàng khác chưa đạt, tỷ lệ này đều ở mức thấp. So với mức trung bình của ngành ngân hàng thì chỉ có 2 ngân hàng BIDV và LPB là đạt mức cao hơn (riêng năm 2015 LPB tỷ lệ ROE là 4,67% < 6,42% mức trung bình ngành). Còn các NHTM khác tỷ lệ ROE đều ở mức thấp hơn trung bình ngành. Ngân hàng có tỷ lệ ROE ở mức thấp nhất là SCB, PVcombank (<1%). Điều thấy cho thấy hiệu quả sử dụng vốn của ngân hàng cho đầu tư và cho vay là chưa hiệu quả.

Bảng 4.10. Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) của 8 NHTM sau M&A

Đơn vị tính: %

Ngân hàng	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LPB	12,41	7,72	6,36	4,67	13,34	13,35	13,45
SCB	0,56	0,35	0,69	0,56	0,51	0,80	0,85
SHB		8,50	7,60	8,40	6,50	11,0	11,36
HDBank			5,50	9,80	6,40	15,8	16,02
PVcombank			1,73	0,60	0,40	0,90	1,21
Sacombank				3,22	0,40	5,20	5,67
BIDV				15,5	14,7	15,0	15,34
Maritimebank				1,01	1,03	0,89	0,92
Trung bình ngành NH	6,31	5,18	5,49	6,42	8,05	7,64	8,10

Nguồn: Theo tính toán của tác giả từ Báo cáo tài chính của 8 NHTM Việt Nam sau M&A và

Báo cáo của NHNN các năm 2011-2018

Song song với chỉ tiêu ROE thì chỉ tiêu về Tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA) của các Ngân hàng này cũng được đánh giá ở mức thấp chỉ đạt 3.35 điểm. Mặc dù sau hoạt động M&A thì quy mô vốn tự có và quy mô tài sản có gia tăng nhưng ROA của cả 8 ngân hàng này đều thấp thậm chí không đạt tiêu chuẩn Basel 2,3.

Bảng 4.11. Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) của 8 NHTM sau M&A

Đơn vị tính: %

Ngân hàng	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LPB	1,42	0,78	0,52	0,34	0,85	0,84	0,86
SCB	0,04	0,03	0,04	0,03	0,02	0,03	0,03
SHB		0,70	0,50	0,50	0,40	0,60	0,64
HDBank			0,50	0,90	0,50	1,20	1,25
PVcombank			0,16	0,10	0,00	0,08	0,07
Sacombank				0,27	0,03	0,34	0,38

BIDV				1,00	0,70	0,63	0,65
Maritime bank				0,11	0,14	0,26	0,30
Trung bình ngành	0,62	0,49	0,51	0,46	0,56	0,67	0,52

Nguồn: Theo tính toán của tác giả từ Báo cáo tài chính của 8 NHTM Việt Nam sau M&A và Báo cáo của NHNN các năm 2011-2018

Bảng 4.11 cho thấy: các NHTM sau M&A có ROA khá thấp, so với tiêu chuẩn của Basel 2 (ROA \geq 1%,) thì chỉ có LPB năm 2012 đạt 1,42%, BIDV năm 2015 là 1,0%, HDBank năm 2018 là 1,25% đạt so tiêu chuẩn Basel. So với mức trung bình của ngành ngân hàng thì cũng chỉ có LPB và BIDV đạt tỷ lệ ROA cao hơn (riêng năm 2015 ROA của LPB chỉ đạt 0,34% < 0,46% mức trung bình ngành ngân hàng). Còn các NHTM khác, tỷ lệ ROA đều ở mức thấp hơn trung bình ngành. Ngân hàng có tỷ lệ ROA ở mức thấp nhất là SCB, PVcombank và Sacombank (<1%). Thậm chí PVcombank năm 2016 tỷ lệ ROA là 0,00%. Điều này chứng tỏ hiệu quả sử dụng vốn của các ngân hàng sau M&A chưa hiệu quả, việc chuyển tài sản thành lãi ròng chưa hiệu quả.

Tuy nhiên, nguồn vốn huy động của các Ngân hàng này lại tăng trưởng cao hơn đạt 3.55 điểm và khả năng huy động vốn của ngân hàng cũng tốt hơn đạt ngưỡng 3.51 điểm. Đạt được kết quả này là nhờ thông qua hoạt động M&A, các NHTM đã từng bước thoái vốn khỏi các lĩnh vực tiềm ẩn nhiều rủi ro, hiệu quả kinh doanh thấp. Đồng thời, tăng cường đầu tư công nghệ ngân hàng, hoàn thiện hệ thống quản trị, đổi mới hệ thống kiểm soát nội bộ theo thông lệ, chuẩn mực quốc tế.

Mặt khác, trong bối cảnh hoạt động sản xuất trong nước khó khăn, các NHTM đều đẩy mạnh quá trình xử lý nợ xấu, những khoản nợ xấu tồn tại sau quá trình M&A đều được xử lý theo quy định của NHNN bằng nguồn vốn tự có hoặc thông qua các công ty mua bán nợ (VAMC). Nhờ vậy, nợ xấu của ngân hàng sau M&A được kiểm soát tốt hơn và tỷ lệ nợ xấu giảm đi. Từ đây, nội dung khảo sát “Nợ xấu được Ngân hàng kiểm soát với tỷ lệ thấp” cũng được phần đông cán bộ, nhân viên của ngân hàng đồng tình với mức 3.52 điểm.

Bảng 4.12. Tỷ lệ nợ xấu của 8 NHTM Việt Nam sau M&A*Đơn vị tính: %*

Ngân hàng	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LPB	2,10	2,70	2,48	1,23	0,88	1,08	1,07	1,09
SCB	7,20	7,20	1,60	0,50	0,30	0,70	0,50	0,53
SHB		8,80	4,10	2,00	1,70	1,90	2,30	2,36
HDBank			3,00	2,30	1,50	1,80	1,50	1,62
PVcombank			4,90	2,90	2,30	2,10	2,00	2,17
Sacombank					5,80	6,90	2,20	2,28
BIDV					1,70	2,0	1,50	1,55
Maritime bank					3,40	2,60	2,20	2,27
Trung bình ngành NH	3,30	4,86	3,79	3,70	2,55	2,46	2,34	2,36

Nguồn: Theo tính toán của tác giả từ Báo cáo tài chính của 8 NHTM Việt Nam sau M&A và Báo cáo của NHNN các năm 2011-2018

Bảng 4.12 cho thấy: các ngân hàng thực hiện quản trị rủi ro tín dụng khá tốt, tỷ lệ nợ xấu đều được kiểm soát khá tốt. Cụ thể, LPB có tỷ lệ nợ xấu từ năm 2011 đến năm 2018 đều nhỏ hơn 3% theo quy định của NHNN Việt Nam và cũng đều nhỏ hơn so với mức trung bình của ngành ngân hàng, nhưng so với tiêu chuẩn của Basel 2 thì năm 2015 là 0,88% < 1% đạt tiêu chuẩn. Ngân hàng SCB tỷ lệ nợ xấu 2 năm đầu sau M&A rất cao vượt xa nhiều so với tiêu chuẩn của Basel 2 và mức trung bình của ngành ngân hàng, năm 2011 và 2012 đều là 7,2% nhưng do công tác quản trị rủi ro tín dụng ngân hàng thực hiện tốt nên đến năm 2014-2018 tỷ lệ nợ xấu < 1% nằm trong khung tiêu chuẩn của Basel 2 và cũng đều nhỏ hơn mức trung bình ngành ngân hàng. Tỷ lệ nợ xấu của SHB giảm dần qua các năm, năm 2012 là 8,8% cao hơn nhiều mức trung bình của ngành ngân hàng, nhưng đến năm 2015, 2016, 2017, 2018 chỉ còn 1,7%, 1,9%, 2,3% nhỏ hơn mức trung bình của ngành ngân hàng nhưng so với tiêu chuẩn của Basel 2 thì chưa đạt. Ngân hàng HDBank, BIDV, Maritimebank, PVcombank sau khi thực hiện M&A theo quy định của NHNN thì tỷ lệ nợ xấu đã dần kiểm soát được < 3% và nhỏ hơn mức trung bình ngành, nhưng so với tiêu chuẩn của Basel 2 thì đều chưa nằm trong khung an toàn. Trong các NHTM sau M&A thì ngân hàng có tỷ lệ xấu cao nhất vượt quá lớn so với tiêu chuẩn của Basel 2 là ngân hàng Sacombank với tỷ lệ năm 2015 là 5,8%; 2016 tăng lên là 6,9%.

Bảng 4.13. Hệ số CAR của 8 NHTM Việt Nam sau M&A*Đơn vị tính: %*

Ngân hàng	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LPB	10,21	9,89	9,92	10,65	11,11	11,76	12,01	12,05
SCB		10,70	9,95	9,39	9,95	11,17	9,83	10,02
SHB			12,40	11,30	11,40	13,0	11,30	11,78
HDBank			9,89	10,25	9,78	11,02	13,50	14,03
PVcombank			12,71	11,35	11,28	12,05	11,67	12,34
Sacombank					9,80	9,61	11,30	12,52
BIDV					9,80	10,20	10,70	11,30
MaritimeBank					24,50	14,60	19,97	20,34
Trung bình ngành NH	13,63	13,75	13,25	12,75	13,0	11,1	10,5	11,45

Nguồn: Theo tính toán của tác giả từ Báo cáo tài chính của 8 NHTM Việt Nam sau M&A và Báo cáo của NHNN các năm 2011-2018

Các NHTM Việt Nam sau M&A có hệ số CAR như Bảng 4.12 đều > 9%, vượt quá tiêu chuẩn an toàn vốn theo tiêu chuẩn của BASEL 2 nhưng đều nhỏ hơn mức trung bình của ngành ngân hàng; trong đó ngân hàng Maritimebank là ngân hàng có hệ số CAR cao nhất năm 2015 là 24,5 và đến năm 2016 ngân hàng đã điều chỉnh hệ số này là 14,6%, năm 2017 là 19,97%, năm 2018 là 20,34%. Hệ số CAR của các ngân hàng đều vượt mức quy định, chứng tỏ các ngân hàng đã rất chú trọng trong việc đảm bảo an toàn vốn. Tuy nhiên, hệ số an toàn vốn tối thiểu đạt ở mức 9% những nếu cao quá thì hiệu quả sử dụng vốn sẽ không cao.

Như vậy, sau hoạt động M&A năng lực tài chính của các NHTM Việt Nam có xu hướng gia tăng, nợ xấu được quản lý tốt hơn, theo đó hệ số an toàn vốn được cải thiện tốt hơn đảm bảo an toàn hoạt động. Tuy nhiên, xét về góc độ hiệu quả chỉ có 3 ngân hàng LPB, SHB, HDBank có ROE, ROA tăng sau M&A và cao hơn trung bình ngành, còn lại có xu hướng giảm và thấp hơn trung bình ngành. Điều này cho thấy các ngân hàng mới sau quá trình tái cơ cấu đã thành công về nhiệm vụ tăng năng lực vốn đảm bảo hoạt động an toàn, ngược lại hiệu quả hoạt động kinh doanh phần lớn không tăng chứng tỏ năng lực cạnh tranh cải thiện không đáng kể sau M&A.

4.1.2.2. Về năng lực công nghệ

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, các sản phẩm dịch vụ ngân hàng ngày càng có nhiều tiện ích hơn đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Trước thực trạng này, việc ứng

dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh ngân hàng là yêu cầu cần thiết. Khi khảo sát về năng lực công nghệ của 8 NHTM sau M&A, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 4.14. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về Năng lực công nghệ

Đơn vị: Điểm

Năng lực công nghệ (Min 1 – Max 5)		Điểm trung bình
CN_1	Ngân hàng thường xuyên cập nhật, ứng dụng công nghệ mới	3.67
CN_2	Các giao dịch online của Ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn	3.43
CN_3	Các máy ATM, POS của Ngân hàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng 24/24	3.36
CN_4	Vị trí và mật độ các máy ATM và POS được bố trí hợp lý	3.29
CN_5	Các sản phẩm online của Ngân hàng đều được cung cấp bởi phần mềm lõi T24 Core-Banking	3.52

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát thể hiện ở Bảng 4.14 cho thấy: sau quá trình thực hiện hoạt động M&A, các NHTM nước ta đã chú trọng hơn đến việc cập nhật, ứng dụng các công nghệ mới vào hoạt động kinh doanh do vậy mà nội dung này đã đạt được ở mức điểm khá cao là 3.67 điểm. Chẳng hạn, năm 2015 hầu hết các NHTM sau M&A đã triển khai thành công ảo hóa hạ tầng máy chủ đưa khả năng hệ thống tiến thêm một bước quan trọng trong việc đảm bảo năng lực xử lý linh động cũng như an toàn và dự phòng. Không những thế, song song với việc thực hiện các quy trình ngắt nghẽn về sao lưu và khôi phục dữ liệu, hệ thống liên tục được rà soát về độ an toàn liên quan đến những lỗ hổng bảo mật, nguy cơ tấn công hay virus. Theo định kỳ, các ngân hàng kết hợp cùng những đối tác bảo mật hàng đầu để đánh giá toàn diện hệ thống và hoạch định chiến lược bảo mật. Hệ thống Phòng chống thảm họa (chạy song song thời gian thực ở cả hai địa điểm miền Bắc và miền Nam) cũng được kiểm tra định kỳ đảm bảo khả năng dự phòng trong mọi tình huống.

Đồng thời, phần mềm lõi T24 Core-Banking cũng đã được ứng dụng phổ biến trong việc cung cấp các sản phẩm online của ngân hàng (nội dung đạt 3.52 điểm). Đạt được kết quả này là nhờ sau hoạt động M&A, quy mô tài sản cũng như nguồn vốn tự có của các NHTM gia tăng đáng kể. Sự gia tăng của nguồn vốn đã tạo điều kiện để các ngân hàng đẩy mạnh đầu tư, hiện đại hóa công nghệ ngân hàng và việc cập nhật công nghệ mới cũng được các ngân hàng chú trọng hơn. Tuy nhiên, năng lực công nghệ của hệ thống NHTM nước ta còn thấp hơn rất nhiều so với các ngân hàng nước ngoài. Theo đó, các giao dịch online của Ngân hàng không đảm bảo độ an toàn cao và thường xuyên gặp gián đoạn (nội dung khảo sát “Các giao

dịch online của Ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn” chỉ đạt 3.43 điểm). Thực trạng này là do hạn chế trong hạ tầng kỹ thuật nước ta, sự kết hợp giữa các công ty viễn thông và NHTM không đồng bộ, tính ổn định đường truyền chưa cao nên thường phát sinh tình trạng tắc nghẽn mạng, gián đoạn đường truyền khi giao dịch. Đồng thời, trình độ công nghệ của cán bộ kỹ thuật ngân hàng hạn chế nên không xử lý kịp thời những sai sót về giao dịch, về đường truyền dẫn đến nội dung khảo sát không được đánh giá cao. Bên cạnh đó, việc phát triển các kênh giao dịch hiện đại tại các NHTM sau quá trình M&A cũng không được đánh giá cao khi hệ thống các máy ATM, POS của Ngân hàng chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng 24/24; vị trí và mật độ các máy ATM và POS được bố trí chưa hợp lý (hai nội dung khảo sát đạt số điểm lần lượt là 3.36 điểm và 3.29 điểm).

Như vậy, năng lực công nghệ của các NHTM Việt Nam sau M&A chưa được đánh giá cao. Điều này do chi phí phát triển công nghệ ngân hàng lớn trong khi nguồn vốn tại các ngân hàng còn hạn chế. Mặt khác, việc ứng dụng công nghệ tại các ngân hàng chưa đồng bộ chủ yếu chỉ triển khai ứng dụng công nghệ trong phát triển sản phẩm, dịch vụ hiện tại mà không chú trọng ứng dụng phần mềm công nghệ trong quản lý hệ thống lõi hiện đại. Điều này làm hạn chế khả năng phát triển sản phẩm dịch vụ mới hàm lượng công nghệ cao của các ngân hàng, từ đó ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM.

4.1.2.3. Về uy tín của ngân hàng

Tốc độ phát triển của hệ thống NHTM và thị trường tài chính của Việt Nam những năm qua tương đối nhanh. Tuy nhiên, sự tăng trưởng về số lượng không tương đồng với chất lượng tăng trưởng khi số lượng ngân hàng nhiều song quy mô và uy tín ngân hàng thấp không tạo được lòng tin của khách hàng. Hoạt động M&A đã loại bỏ những ngân hàng hoạt động kém hiệu quả, quy mô nhỏ đồng thời gia tăng uy tín đối với những ngân hàng lớn.

Bảng 4.15. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về Uy tín của Ngân hàng

Đơn vị: Điểm

Uy tín của Ngân hàng (Min 1 – Max 5)		Điểm trung bình
UT_1	Ngân hàng luôn được khách hàng xem như người bạn thân thiết của mình	3.70
UT_2	Ngân hàng được khách hàng tin cậy cao	3.59
UT_3	Ngân hàng được Moody’s xếp hạng tín nhiệm ở mức tích cực	3.65
UT_4	Các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng được khách hàng đánh giá cao	3.31
UT_5	Giá trị thương hiệu của Ngân hàng được đánh giá ở mức cao	3.40

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Nhìn chung, uy tín của hệ thống NHTM gia tăng sau quá trình thực hiện hoạt động M&A. Theo đó, các nội dung khảo sát mà tác giả đưa ra đều được đánh giá với số điểm ở mức khá. Nội dung “Ngân hàng luôn được khách hàng xem như người bạn thân thiết của mình” đạt 3.70 điểm; Nội dung “Ngân hàng được khách hàng tin cậy cao” đạt 3.59 điểm và nội dung “Ngân hàng được Moody’s xếp hạng tín nhiệm ở mức tích cực” đạt 3.65 điểm. Đạt những kết quả này là nhờ quy mô vốn tự có, quy mô tài sản của ngân hàng gia tăng sau các thương vụ M&A. Tiềm lực tài chính của ngân hàng tăng đã gia tăng niềm tin của khách hàng với ngân hàng. Đồng thời, việc giảm thiểu tỷ lệ nợ xấu và tăng khả năng sinh lời của các ngân hàng sau M&A cũng là cơ sở để khách hàng lựa chọn ngân hàng là địa chỉ giao dịch tin cậy.

Tuy nhiên, mặc dù uy tín của ngân hàng gia tăng đáng kể sau hoạt động M&A song khách hàng lại chưa thật sự hài lòng và đánh giá cao các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Đồng thời, giá trị thương hiệu của các NHTM cũng không được đánh giá cao. Điều này thể hiện ở nội dung khảo sát đạt số điểm thấp, nội dung “Các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng được khách hàng đánh giá cao” chỉ đạt 3.31 điểm và nội dung “Giá trị thương hiệu của Ngân hàng được đánh giá ở mức cao” chỉ đạt 3.40 điểm.

4.1.2.4. Về phí dịch vụ của ngân hàng

Phí dịch vụ là một trong những công cụ tạo nên lợi thế cạnh tranh của các NHTM. Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển, nhu cầu khách hàng gia tăng thì mức phí dịch vụ không còn là yếu tố quyết định đến lợi thế cạnh tranh của ngân hàng bởi vì ngày nay khách hàng quan tâm nhiều đến chất lượng dịch vụ, đến tiện ích sản phẩm hơn là mức giá cả dịch vụ. Khi khảo sát về yếu tố “Phí dịch vụ” của 8 NHTM Việt Nam sau M&A, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 4.16. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về Phí dịch vụ của ngân hàng

Đơn vị: Điểm

Phí dịch vụ của Ngân hàng (Min 1 – Max 5)		Điểm trung bình
PDV_1	Phí dịch vụ ngân hàng điện tử áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý	3.37
PDV_2	Phí dịch vụ Thẻ áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý	3.57
PDV_3	Phí dịch vụ thanh toán chuyển tiền của Ngân hàng luôn rẻ hơn các Ngân hàng khác	3.59

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

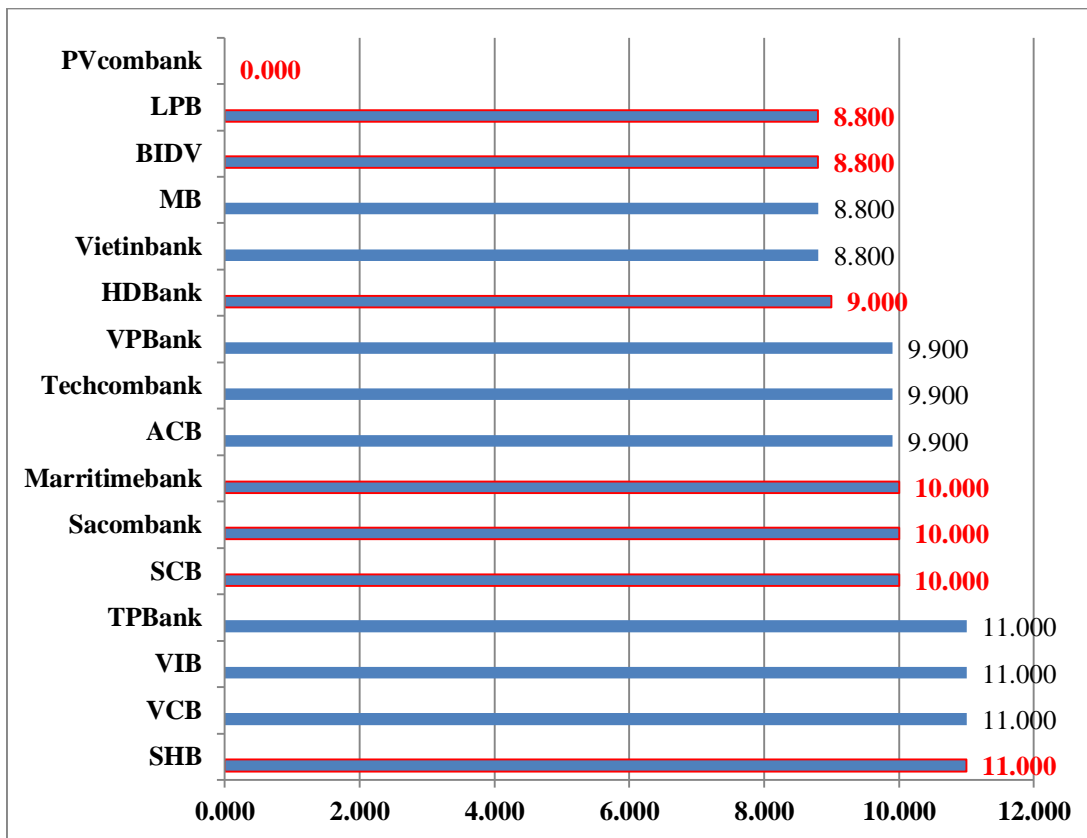
Thông qua các thương vụ M&A, uy tín và quy mô của các NHTM gia tăng. Lúc này, các NHTM thường quan tâm triển khai các chiến lược cạnh tranh về chất lượng sản phẩm dịch vụ, cạnh tranh về sự khác biệt, về tiện ích dịch vụ thay vì chiến lược cạnh tranh về giá

cả dịch vụ. Hơn nữa, trước sự bùng nổ của cách mạng công nghệ 4.0 thì buộc các NHTM phải ứng dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh ngân hàng do đó thay vì các dịch vụ ngân hàng truyền thống thì các NHTM hướng tới các dịch vụ ngân hàng điện tử với nhiều loại dịch vụ tiện ích khác nhau. Và để có thể cạnh tranh đứng vững được trên thị trường nhiều NHTM đã miễn phí nhiều loại dịch vụ. Từ đây khiến nội dung khảo sát “Phí dịch vụ ngân hàng điện tử áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý” chỉ đạt ở mức thấp 3.37 điểm. Tuy nhiên, phần lớn cán bộ ngân hàng đều đánh giá mức phí dịch vụ Thẻ được áp dụng tại các ngân hàng là hợp lý (nội dung đạt 3.57 điểm). Chẳng hạn Biểu đồ 3.1 cho thấy mức phí dịch vụ SMS Banking áp dụng đối với thẻ ATM tại 8 NHTM sau M&A so với các NHTM khác là hoàn toàn hợp lý, riêng PVcombank là miễn phí. Ngoài ra, phí dịch vụ chuyển tiền tại ngân hàng có phần thấp hơn những ngân hàng khác (nội dung được đánh giá ở mức khá cao đạt 3.59 điểm). Chẳng hạn chuyển tiền trong cùng hệ thống ngân hàng ngoại trừ BIDV áp dụng mức phí 1.100 đồng/lần giao dịch còn lại 7 NHTM sau M&A là miễn phí trong khi các NHTM khác vẫn áp dụng phí.

Bảng 4.17. Phí dịch vụ của 8 NHTM sau M&A và 8 NHTM khác

Ngân hàng	SMS Banking (đ/tháng)	Rút tiền ATM cùng hệ thống (đ/giao dịch)	Rút tiền ATM ngoài hệ thống (đ/giao dịch)	Chuyển tiền cùng hệ thống NH trong cùng tỉnh, TP (đ/gd < 2.000.000)	Chuyển tiền liên ngân hàng (đ/giao dịch < 2.000.000)
LPB	8.800	0	0	0	7.700
SCB	10.000	0	3.000	0	10.000
SHB	11.000	0	1.100	0	9.900
HDBank	9.000	0	3.300	0	10.000
PVcombank	0	1.000	3.000	0	8.000
Sacombank	10.000	1.000	3.300	0	10.000
BIDV	8.800	1.100	3.300	1.100	7.700
MaritimeBank	10.000	0	1.000	0	10.000
VCB	11.000	1.100	3.300	2.200	7.700
Vietinbank	8.800	1.100	3.300	2.200	9.900
MB	8.800	0	3.300	3.300	11.000
ACB	9.900	1.100	3.300	0	10.500
VIB	11.000	0	3.300	0	11.000
Techcombank	9.900	0	0	0	0
VPBank	9.900	0	3.300	0	6.600
TPBank	11.000	0	0	0	8.800

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ biểu phí của các NHTM năm 2018



Nguồn: Tác giả tổng hợp từ biểu phí của các NHTM năm 2018

Biểu 4.1. Phí dịch vụ SMS Banking của 8 NHTM sau M&A và một số NHTM khác

4.1.2.5. Về chất lượng dịch vụ

Quá trình hội nhập cùng với hoạt động M&A, các NHTM đã không ngừng đa dạng sản phẩm, dịch vụ. Các dịch vụ truyền thống như cho vay, đầu tư, thanh toán, bảo lãnh giới... dần dần được thay thế bằng những sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử hiện đại với nhiều tính năng tiện ích như: internetbanking, mobilebanking, app ngân hàng... Bên cạnh sự đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ thì nâng cao chất lượng dịch vụ cũng được các NHTM chú trọng hơn nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh. Khảo sát về chất lượng dịch vụ tại 8 NHTM sau M&A tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 4.18. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về chất lượng dịch vụ*Đơn vị: Điểm*

Chất lượng dịch vụ (Min 1 – Max 5)		Điểm trung bình
CL_1	Nhân viên của NH luôn có thái độ lịch sự với khách hàng	3.57
CL_2	Ngân hàng luôn cam kết cung cấp dịch vụ cho khách hàng với chất lượng tốt	3.44
CL_3	Khách hàng cảm thấy hài lòng về chất lượng dịch vụ cung cấp của Ngân hàng	3.50
CL_4	Ngân hàng có chính sách chăm sóc khách hàng tốt	3.50
CL_5	Thủ tục giao dịch của Ngân hàng đơn giản	3.30
CL_6	Thời gian thực hiện các giao dịch tại Ngân hàng nhanh chóng	3.65

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Trong môi trường cạnh tranh đầy khốc liệt như hiện nay, để nâng cao năng lực cạnh tranh, các NHTM ngày càng chú trọng đến chiến lược cạnh tranh thông qua chất lượng dịch vụ. Nhờ vậy, chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng ngày càng được khách hàng đánh giá cao. Kết quả khảo sát của tác giả cũng cho thấy, đội ngũ cán bộ, nhân viên tham gia khảo sát tương đối hài lòng với chất lượng sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng mình cung cấp. Theo đó, nhân viên ngân hàng luôn có thái độ lịch sự khi giao dịch với ngân hàng; các giao dịch luôn được thực hiện nhanh chóng, kịp thời; các dịch vụ chăm sóc khách hàng được thực hiện tốt. Những điều này thể hiện khi các nội dung khảo sát đều được đánh giá ở mức khá dao động từ 3.50 đến 3.65 điểm.

Bên cạnh những nội dung khảo sát về chất lượng dịch vụ được người khảo sát đồng tình thì vẫn có nội dung chưa nhận được phản hồi tốt. Cụ thể nội dung “Ngân hàng luôn cam kết cung cấp dịch vụ cho khách hàng với chất lượng tốt” chỉ đạt 3.44 điểm và nội dung “Thủ tục giao dịch của Ngân hàng đơn giản” chỉ đạt 3.30 điểm. Điều này là do mức độ ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng chưa đồng bộ, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên ngân hàng còn yếu kém chưa đáp ứng được mức độ phức tạp của danh mục các sản phẩm, dịch vụ. Một số ngân hàng sau M&A quy mô vẫn còn nhỏ, mặc dù đã cố gắng đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ nhưng việc triển khai các dịch vụ lại không phù hợp với năng lực thực tế. Từ đó không đáp ứng được nhu cầu và cam kết đã đưa ra với khách hàng.

4.1.2.6. Về mạng lưới giao dịch

Với chủ trương tái cơ cấu ngành ngân hàng, giảm thiểu tình trạng mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch của các NHTM được thành lập ô ạt mà hoạt động không hiệu quả. Ngày 9/9/2013, NHNN đã ban hành Thông tư 21/2013/TT-NHNN quy định các điều kiện chặt chẽ để cấp phép thành lập chi nhánh, phòng giao dịch của NHTM, đảm bảo chỉ những NHTM có năng lực tài chính, năng lực quản trị điều hành, hoạt động an toàn, hiệu quả mới được mở rộng địa bàn hoạt động, mở rộng mạng lưới giao dịch. Một ngân hàng muốn thành lập chi nhánh, mạng lưới giao dịch mới phải đảm bảo hoạt động có lãi; Thực hiện đúng, đầy đủ các quy định về phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro, tỷ lệ nợ xấu không vượt quá 3%; đồng thời NHTM có bộ phận kiểm toán nội bộ và hệ thống kiểm soát nội bộ bảo đảm tuân thủ quy định hiện hành. Những quy định này đã ảnh hưởng trực tiếp đến mạng lưới giao dịch của các NHTM. Khảo sát về mạng lưới giao dịch của 8 NHTM Việt Nam sau M&A, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 4.19. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về mạng lưới giao dịch

Đơn vị: Điểm

Mạng lưới giao dịch (Min 1 – Max 5)		Điểm trung bình
ML_1	Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng rộng khắp các tỉnh, thành phố	3.32
ML_2	Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng là nhiều và được phân bố hợp lý, thuận tiện cho khách hàng	3.26
ML_3	Thời gian giao dịch tại Hội sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng được sắp xếp khoa học, thuận tiện cho khách hàng	3.39
ML_4	Các chi nhánh và phòng giao dịch của NH có diện tích lớn	3.43

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Sau quá trình thực hiện M&A, quy mô vốn và tài sản của các ngân hàng gia tăng, đồng thời tình hình tài chính của các ngân hàng lành mạnh hơn khi tỷ lệ nợ xấu giảm dần và hệ số CAR tăng đạt tiêu chuẩn 8%-9% theo quy định của hiệp ước Basel 2. Đây là tiền đề cho việc đảm bảo các điều kiện để được cấp phép thành lập, mở rộng mạng lưới giao dịch của NHTM. Nhờ vậy, số lượng các chi nhánh, phòng giao dịch của các NHTM sau M&A có xu hướng tăng liên tục.

Bảng 4.20. Số lượng chi nhánh và PGD của 8 NHTM Việt Nam sau M&A*Đơn vị tính: %*

Ngân hàng	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
LPB	63	63	76	91	101	134	229	388
SCB	165	170	230	231	229	230	231	240
SHB	295	350	400	403	500	500	510	517
HDBank	70	90	110	150	221	221	238	283
PVcombank	110	110	110	110	111	109	109	116
Sacombank	530	540	549	555	560	564	552	566
BIDV	630	639	645	654	980	990	1000	1039
MaritimeBank	249	255	260	265	270	219	264	272

Nguồn: NHNN Việt Nam

Bảng 4.19 cho thấy số lượng chi nhánh và phòng giao dịch của 8 NHTM sau M&A có tăng trong suốt các năm 2011-2018 nhưng không nhiều, chỉ có BIDV là tăng liên tục với số lượng nhiều đặc biệt trong năm 2015 từ 654 chi nhánh và điểm giao dịch lên đến 980 chi nhánh và điểm giao dịch, tăng 49,8%. 7 ngân hàng khác có tăng nhưng rất ít thậm chí SCB từ khi sáp nhập năm 2011 là 165 chi nhánh và phòng giao dịch và số lượng chi nhánh, phòng giao dịch tăng lên ít cho đến 2018. Maritimebank sau khi sáp nhập năm 2015 có xu hướng giảm chi nhánh và phòng giao dịch từ 270 xuống còn 219. Tuy nhiên, sự phân bố của hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch của các NHTM sau M&A lại chưa hợp lý, khách hàng còn gặp nhiều khó khăn trong tiếp cận dịch vụ ngân hàng. Phần lớn các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng đều tập trung tại các thành phố lớn như Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh, Hải Phòng... và tại nhiều tỉnh thành chưa có mạng lưới giao dịch của các NHTM này. Trong số 8 NHTM Việt Nam sau M&A mà tác giả khảo sát, chỉ có BIDV là có hệ thống giao dịch trải rộng khắp các tỉnh thành cả nước, các ngân hàng còn lại như: LPB, PVcombank, HDBank... số lượng chi nhánh, phòng giao dịch còn ít, phân bố không đều và không xứng với tiềm lực, quy mô vốn của ngân hàng. Những điều này khiến cho tất cả các nội dung khảo sát tác giả đưa ra đều không được đánh giá không cao với số điểm dao động từ 3.26 điểm đến 3.43 điểm.

Mạng lưới giao dịch của các NHTM sau M&A còn hạn chế, không tạo điều kiện thuận lợi để khách hàng tiếp cận được với các loại dịch vụ của ngân hàng. Từ đây ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A.

4.1.2.7. Về năng lực quản trị điều hành

Trong thời gian qua, sau quá trình thực hiện M&A năng lực quản trị điều hành của các NHTM Việt Nam sau M&A này đã có nhiều biến chuyển tích cực. Có Ngân hàng đã lọt vào danh sách bảng xếp hạng 1000 Ngân hàng tốt nhất thế giới năm 2014 do Tạp chí The Banker công bố (BIDV xếp hạng thứ 522), có ngân hàng được tổ chức xếp hạng quốc tế Moody's đánh giá có chỉ số sức mạnh tài chính cao (BIDV và LPB), một số được đánh giá ở mức có triển vọng ổn định và một số được đánh giá triển vọng tích cực (BIDV, Maritimebank, LPB, HDBank). Hệ thống quản trị của các Ngân hàng này dần được cải thiện theo hướng hiện đại, phù hợp với thông lệ chung và xu hướng phát triển trên thế giới. Bộ máy quản trị tại các Ngân hàng này cũng được sắp xếp lại theo hướng quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các bộ phận, các cấp. Hoạt động quản trị dần chuyên nghiệp hơn, công tác quản trị rủi ro đã bắt đầu được chú trọng. Hầu hết các Ngân hàng sau M&A đã xây dựng được hệ thống quản trị thông tin (MIS), triển khai xây dựng hệ thống quản trị rủi ro theo tiêu chuẩn Basel 2 theo đúng lộ trình quy định. Khảo sát về năng lực quản trị điều hành tại 8 NHTM Việt Nam sau M&A, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 4.21. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về năng lực quản trị điều hành

Đơn vị: Điểm

Năng lực quản trị điều hành (Min 1 – Max 5)		Điểm trung bình
QT_1	Cơ cấu tổ chức của ngân hàng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của ngân hàng	3.66
QT_2	Hệ thống thanh tra, giám sát và kiểm soát nội bộ của ngân hàng được tổ chức khoa học và hợp lý	3.34
QT_3	Hệ thống thông tin nội bộ của ngân hàng luôn được quản lý chặt chẽ, đảm bảo an toàn	3.64
QT_4	Khả năng kiểm soát và phòng ngừa rủi ro của ngân hàng là tốt	3.59

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Những năm gần đây, khung pháp lý đối với hoạt động quản trị và giám sát hệ thống NHTM ngày càng hoàn thiện. Chính phủ và NHNN đã ban hành nhiều văn bản quy định mới tạo điều kiện thuận lợi khuyến khích các ngân hàng tiếp tục đổi mới hoạt động quản trị theo thông lệ quốc tế. Bên cạnh đó, các Ng NHTM cũng chú trọng hơn đến vấn đề xây dựng hệ thống thông tin hỗ trợ, mối quan hệ giữa các bên có liên quan... cơ sở dữ liệu về phân tích, dự báo môi trường kinh doanh, đánh giá nguồn lực và xác định tầm nhìn trung, dài hạn. Hoạt động quản trị điều hành tại ngân hàng cũng được thực hiện đồng bộ trên tất cả các nghiệp vụ

quản lý thay vì chỉ tập trung vào quản trị rủi ro tín dụng như trước, độ chính xác của hệ thống thông tin ngày càng cao. Từ những mặt tích cực này khiến cho hầu hết các nội dung khảo sát mà tác giả đưa ra đều nhận được số điểm đánh giá khá cao. Cụ thể, nội dung “Khả năng kiểm soát và phòng ngừa rủi ro của ngân hàng là tốt” đạt 3.59 điểm; Nội dung “Cơ cấu tổ chức của ngân hàng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của ngân hàng” đạt 3.66 điểm và nội dung “Hệ thống thanh tra, giám sát và kiểm soát nội bộ của ngân hàng được tổ chức khoa học và hợp lý” đạt 3.64 điểm.

Tuy nhiên, năng lực quản trị điều hành tại các NHTM sau M&A vẫn còn tồn tại hạn chế khi hệ thống thanh tra, giám sát và kiểm soát nội bộ của ngân hàng chưa được tổ chức khoa học, hợp lý (kết quả khảo sát chỉ đạt 3.34 điểm). Điều này thể hiện phần lớn các ngân hàng này chưa tổ chức bộ phận thanh tra, kiểm tra hoạt động độc lập. Công tác thanh, kiểm tra chủ yếu được triển khai tại Hội sở chính, tại các chi nhánh, phòng giao dịch thì công tác này còn hạn chế không liên tục tiềm ẩn rủi ro cao. Từ đây khiến hiệu quả của công tác quản trị, điều hành không cao khi không phát hiện kịp thời các sai phạm phát sinh trong quá trình hoạt động của Ngân hàng.

Như vậy, với năng lực quản trị điều hành như hiện nay, các NHTM sau M&A vẫn đang phải đối mặt với những rủi ro lớn, gây ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế. Thực tế này đòi hỏi bản thân mỗi NHTM sau M&A phải không ngừng nâng cao năng lực quản trị điều hành để cạnh tranh không chỉ với các NHTM khác trong nước mà còn cạnh tranh với các tổ chức tín dụng quốc tế trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế và sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghệ 4.0.

4.1.3. Đánh giá chung về thực trạng năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam sau sáp nhập và mua lại

4.1.3.1. Những kết quả đạt được

Sau hoạt động M&A năng lực tài chính của các NHTM Việt Nam có xu hướng gia tăng, các ngân hàng mới sau quá trình tái cơ cấu đã tăng quy mô vốn chủ sở hữu và tăng quy mô về tài sản. Các ngân hàng thực hiện quản trị rủi ro tín dụng khá tốt, tỷ lệ nợ xấu đều được kiểm soát khá tốt đều nhỏ hơn 3% theo quy định của NHNN Việt Nam.

Hoạt động kinh doanh luôn có hiệu quả và đặc biệt đảm bảo sự an toàn hệ thống cao. Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR) đều lớn hơn 9% đáp ứng quy định của NHNN và vượt tiêu chuẩn an toàn vốn theo tiêu chuẩn của BASEL 2,3. Tuy nhiên, các chỉ số ROA và ROE trong những năm gần đây đang có xu hướng tăng nhưng không cao.

Thị phần và hệ thống mạng lưới giao dịch liên tục phát triển và mở rộng, ngân hàng ngày càng khẳng định vị thế trong hệ thống ngân hàng nước ngoài. Phân khúc khách hàng cá nhân đã được chú trọng nhiều hơn và kết quả là ngày càng có nhiều tài khoản của khách hàng tại ngân hàng và lòng tin đối với dịch vụ ngân hàng ngày càng được nâng lên.

Thương hiệu và uy tín của các ngân hàng sau M&A đang dần dần được tăng lên trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, thu hút và củng cố lòng tin đối với khách hàng trong tất cả các hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Các sản phẩm và dịch vụ đã được định hướng theo xu thế phát triển ngân hàng điện tử, sản phẩm phi tín dụng dần được chú ý đến nhiều hơn, đặc biệt là dịch vụ thẻ và các dịch vụ về thanh toán. Dịch vụ thanh toán luôn bảo đảm chất lượng và an toàn phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Dịch vụ thẻ bước đầu thể hiện sự vươn lên mạnh mẽ cạnh tranh và có một vị trí nhất định trên thị trường Việt Nam. Doanh thu, chi phí và lợi nhuận từ việc cung cấp dịch vụ thẻ và dịch vụ ngân hàng điện tử thể hiện sự khả quan về cạnh tranh trên thị trường bán lẻ. Chất lượng của dịch vụ ngân hàng được đảm bảo theo mặt bằng chung của thị trường cũng như theo yêu cầu của khách hàng.

Sau hoạt động M&A các NHTM Việt Nam rất chú trọng vào đầu tư công nghệ để ứng dụng và phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại thay thế dần các dịch vụ ngân hàng truyền thống nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài và các NHTM khác.

4.1.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Sự hội nhập kinh tế quốc tế đã mang lại nhiều cơ hội cho hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và các NHTM sau M&A nói riêng. Song bên cạnh đó còn có những thách thức lớn và một trong những thách thức lớn đó là năng lực về tài chính. Tuy trong thời gian qua, năng lực tài chính của các NHTM Việt Nam sau M&A có xu hướng gia tăng về quy mô vốn chủ sở hữu và quy mô tài sản nhưng vẫn chưa đáp ứng được tiêu chuẩn của Basel 2 về các chỉ tiêu ROA và ROE.

Mặc dù sau hoạt động M&A các NHTM Việt Nam đã tập trung đầu tư công nghệ vào hoạt động kinh doanh ngân hàng song do chi phí phát triển công nghệ ngân hàng là rất lớn trong khi nguồn vốn tại các ngân hàng còn hạn chế. Hơn nữa, trước sự lan tỏa ngày càng sâu rộng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 việc ứng dụng công nghệ tại các ngân hàng chưa cập nhật và chưa được đồng bộ, các ngân hàng chỉ quan tâm nhiều đến việc triển khai ứng dụng công nghệ trong phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới hiện đại mà không chú trọng ứng dụng phần mềm công nghệ trong quản trị, quản lý. Điều này đã làm hạn chế khả năng phát

triển sản phẩm mới của các ngân hàng, từ đó ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM nước ta.

Mặc dù các NHTM Việt Nam sau M&A đã chú trọng phát triển các dịch vụ ngân hàng điện tử và dịch vụ phi tín dụng, tuy nhiên thu nhập từ các hoạt động này chưa cao trong tổng thu nhập của ngân hàng. Do đó, khả năng cạnh tranh chưa cao trong hoạt động thu phi tín dụng.

Những thay đổi của năng lực cạnh tranh chưa tương xứng với lượng vốn đầu tư bỏ ra, không có những chuyển biến mạnh mẽ mang tính tích cực như sản phẩm chưa đa dạng, linh hoạt, năng lực công nghệ và năng lực quản trị điều hành chưa đạt được hiệu quả tối ưu và thiếu kinh nghiệm khi vận hành trong môi trường có tính hội nhập quốc tế cao... làm cho hiệu quả đầu tư thấp.

Mặc dù quy mô vốn và tài sản có gia tăng sau khi thực hiện hoạt động M&A nhưng hiệu quả kinh doanh của các NHTM này vẫn chưa cao, đây là áp lực lớn trong yêu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như áp lực của cổ đông và khẳng định uy tín của ngân hàng trên thị trường. Hạn chế này được thể hiện trong một loạt chỉ tiêu tài chính cơ bản như: ROA, ROE, lợi nhuận sau thuế... đều có xu hướng giảm trong những năm gần đây thậm chí không đáp ứng được tiêu chuẩn của Basel 2, trong khi đó tỷ lệ nợ xấu mặc dù đã được kiểm soát nhưng vẫn có ngân hàng tỷ lệ nợ xấu cao chưa đạt tiêu chuẩn của Basel 2. Những điều này phần nào thể hiện năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A vẫn chưa đạt yêu cầu của NHNN đặt ra, một số NHTM sau M&A có khả năng cạnh tranh kém hơn các nhóm NHTM không thuộc nhóm M&A.

Chiến lược sản phẩm dịch vụ nói riêng và chiến lược cạnh tranh nói chung được tổ chức triển khai chưa thực sự chặt chẽ, kiên quyết và hiệu quả. Chưa làm tốt công tác thị trường, khách hàng và đặc trưng vùng miền, để có giải pháp phát triển các sản phẩm trọng tâm cốt lõi phù hợp với năng lực hiện có. Chiến lược phát triển tổng thể dịch vụ vẫn chưa hoàn chỉnh, phát triển chậm, các sản phẩm dịch vụ mới hiện đại mặc dù đã được ứng dụng nhưng vẫn chưa đồng bộ, thiếu độ kiểm soát để tối ưu hóa được việc sử dụng và tăng cường thêm thu nhập cho ngân hàng.

Thiếu sự hỗ trợ, định hướng của các cơ quan quản lý nhà nước. Trước hết là vai trò trực tiếp của NHNN trong việc đảm bảo một môi trường cạnh tranh lành mạnh, minh bạch thông qua việc ban hành các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến cạnh tranh, tiếp theo đó là công tác thanh tra, kiểm tra và cuối cùng là xử phạt. Hơn thế nữa, đó là cơ chế, chính

sách về điều hành, đặc biệt là cho vay tái cấp vốn, nghiệp vụ thị trường mở. Sự hỗ trợ của các cơ quan quản lý nhà nước chưa đầy đủ và chưa đáp ứng được mong đợi của các Ngân hàng. Hỗ trợ trong việc định hướng, trong việc tạo điều kiện cho ngân hàng tiếp cận các cơ hội đầu tư, các đối tác cung cấp công nghệ cũng như những hỗ trợ về mặt tài chính trong hoạt động đầu tư công nghệ, hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực... còn chưa thiết thực và đồng bộ.

4.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại sau sáp nhập và mua lại ở Việt Nam

4.2.1. Kết quả sàng lọc phiếu điều tra

Bảng 4.22. Kết quả sàng lọc phiếu điều tra

8 NHTM sau M&A	Số phiếu phát ra (phiếu)	Số phiếu thu về (phiếu)	Số phiếu hợp lệ (phiếu)	Số phiếu không hợp lệ (phiếu)	Tỷ lệ (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)=(4)/(3)
SHB	40	38	37	1	97,4
HDBank	40	37	35	2	94,6
SCB	40	36	34	2	94,4
LPB	40	37	36	1	97,3
PVcombank	40	35	34	1	97,1
Sacombank	40	36	36	0	100
BIDV	40	40	40	0	100
Maritimebank	40	35	34	1	97,1
Tổng cộng	320	294	286	8	97,3

Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra

Như đã trình bày trong phần phương pháp nghiên cứu, với đối tượng điều tra là các cán bộ, nhân viên đang làm việc tại 8 NHTM Việt Nam sau M&A; tác giả đã tiến hành điều tra tổng 320 người (trung bình mỗi NHTM sau M&A là 40 người) và đã thu về 294 phiếu điều tra sau đó lọc ra 286 phiếu điều tra hợp lệ chiếm 97,3%. Các phiếu trả lời không hợp lệ chủ yếu thuộc vào trường hợp thiếu thông tin, câu hỏi để trống không trả lời hay lựa chọn cùng một lúc 2 đáp án. Cụ thể số phiếu điều tra của từng NHTM sau M&A như sau:

4.2.2. Kết quả phân tích mẫu điều tra

Dữ liệu thu được từ 286 phiếu điều tra hợp lệ sẽ được sử dụng để tiến hành phân tích, nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu đã đề ra. Sau khi tiến hành công tác làm sạch số liệu và xử lý số liệu sơ cấp qua phần mềm Excel, số liệu cuối cùng được đưa vào dữ liệu phần mềm SPSS 22.0 để có thể bắt đầu tiến hành các công cụ của phần mềm để phân tích và tiến hành đánh giá. Kết quả quá trình phân tích được trình bày cụ thể ở các phần tiếp theo.

Bảng 4.23. Kết quả phân tích mẫu điều tra

Giới tính			
		Frequency	Percent
Valid	Nam	132	46.2
	Nữ	154	53.8
	Total	286	100
Độ tuổi			
		Frequency	Percent
Valid	Dưới 35 tuổi	109	38.1
	Từ 35 tuổi – 45 tuổi	97	33.9
	Từ 45 tuổi – 55 tuổi	41	14.3
	Trên 55 tuổi	39	13.6
	Total	286	100
Trình độ học vấn			
		Frequency	Percent
Valid	Trung cấp, Cao đẳng	53	18.5
	Đại học	172	60.1
	Thạc sĩ	57	19.9
	Tiến sĩ	4	1.4
	Total	286	100
Mức thu nhập			
		Frequency	Percent
Valid	Dưới 10 triệu	68	23.8
	Từ 10 triệu – 15 triệu	96	33.6
	Từ 15 triệu – 20 triệu	67	23.4
	Trên 20 triệu	55	19.2
	Total	286	100

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Theo kết quả thể hiện ở Bảng 4.22 cho thấy:

Về giới tính: Trong tổng mẫu 286 người được khảo sát có 132 người tham gia là nam giới (chiếm 46,2%) và 154 người tham gia là nữ giới (chiếm 53,8%). Như vậy, không có sự chênh lệch nhiều về số lượng nam giới và nữ giới tại 8 NHTM sau M&A thực hiện khảo sát, điều này là hoàn toàn phù hợp với đặc thù của ngành ngân hàng ở Việt Nam.

Về độ tuổi: Theo kết quả khảo sát, số mẫu trong độ tuổi dưới 35 tuổi là 109 người, chiếm 38,1%; Tuổi từ 35 đến 45 là 97 người chiếm 33,9%; Độ tuổi từ 45 đến 55 là 41 người chiếm 14,3% và trên 55 tuổi là 39 người chiếm 13,6% tổng số lượng mẫu khảo sát. Với những con số trên có thể thấy, đội ngũ cán bộ, nhân viên tại các NHTM sau M&A có độ tuổi khá trẻ, lao động này năng động, thích ứng nhanh với sự phát triển của công nghệ ngân hàng hiện đại. Đây là lợi thế giúp các NHTM sau M&A nâng cao được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Về trình độ học vấn: Đội ngũ cán bộ, nhân viên làm việc tại 8 NHTM sau M&A chủ yếu là ở trình độ đại học với 172 người, chiếm 60,1%. Bên cạnh đó, trong mẫu khảo sát cũng

có 53 người trình độ trung cấp, cao đẳng chiếm 18,5%; 57 người trình độ thạc sỹ chiếm 19,9% và 4 cán bộ trình độ tiến sỹ chiếm tỷ lệ 1,4%.

Về thu nhập: Nhìn chung, đội ngũ cán bộ, nhân viên tại 8 NHTM sau M&A có mức thu nhập khá cao chủ yếu trong khoảng 10-15 triệu với 96 người, chiếm 33,6%. Với mức thu nhập như vậy là đảm bảo được cuộc sống cho người dân nếu so với các ngành nghề lĩnh vực kinh doanh khác hiện nay ở Việt Nam. Ngoài ra, số lao động có mức thu nhập dưới 10 triệu cũng chiếm tỷ lệ khá cao với 68 người (chiếm 23,8%); Bên cạnh đó, trong tổng số 286 người tham gia khảo sát cũng có 67 người nhận mức thu nhập 15-20 triệu, chiếm 23,4% và 55 người có thu nhập trên 20 triệu đồng, chiếm 19,2% trong tổng số mẫu khảo sát.

4.2.3. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau. Điều này liên quan đến hai khía cạnh là tương quan giữa các biến và tương quan của điểm số từng biến với điểm số toàn bộ các biến của mỗi người trả lời. Phương pháp này cho phép người phân tích loại bỏ những biến không phù hợp hạn chế biến rác trong mô hình nghiên cứu vì nếu không chúng ta không thể biết chính xác độ biến thiên cũng như độ lỗi của các biến. Theo đó, chỉ những biến có hệ số tương quan biến tổng phù hợp lớn hơn 0.3 và có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6 mới được xem là chấp nhận được và thích hợp đưa vào những bước phân tích tiếp theo. Kết quả kiểm định cho các nhóm biến quan sát được thể hiện như sau:

Bảng 4.24. Tổng hợp kết quả đo lường thang đo

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
Thang đo của biến “Năng lực tài chính”					
TC_1	17.47	18.572	0.665	0.884	0.895
TC_2	17.23	17.610	0.682	0.882	
TC_3	17.28	17.548	0.776	0.868	
TC_4	17.28	16.779	0.804	0.862	
TC_5	17.40	17.924	0.671	0.884	
TC_6	17.27	17.768	0.711	0.877	
Thang đo của biến “Năng lực công nghệ”					
CN_1	13.60	10.892	0.704	0.813	0.853
CN_2	13.84	11.139	0.689	0.817	
CN_3	13.92	11.530	0.651	0.827	
CN_4	13.98	11.891	0.642	0.829	
CN_5	13.75	11.684	0.644	0.829	

Thang đo của biến “Uy tín của Ngân hàng”					
UT_1	13.95	13.566	0.730	0.874	0.894
UT_2	14.06	12.628	0.760	0.867	
UT_3	14.00	12.425	0.774	0.864	
UT_4	14.34	12.899	0.723	0.875	
UT_5	14.26	13.285	0.720	0.876	
Thang đo của biến “Phí dịch vụ của Ngân hàng”					
PDV_1	7.06	3.403	0.762	0.883	0.897
PDV_2	6.86	3.096	0.824	0.831	
PDV_3	6.93	3.248	0.808	0.845	
Thang đo của biến “Chất lượng dịch vụ”					
CL_1	17.40	18.135	0.687	0.882	0.895
CL_2	17.52	17.927	0.739	0.874	
CL_3	17.47	18.327	0.762	0.871	
CL_4	17.47	17.758	0.782	0.867	
CL_5	17.67	18.593	0.696	0.880	
CL_6	17.31	18.883	0.650	0.887	
Thang đo của biến “Mạng lưới giao dịch”					
ML_1	10.08	9.464	0.728	0.867	0.889
ML_2	10.14	9.791	0.640	0.899	
ML_3	10.01	8.245	0.868	0.812	
ML_4	9.970	8.743	0.796	0.842	
Thang đo của biến “Năng lực quản trị điều hành”					
QT_1	10.57	6.401	0.696	0.810	0.852
QT_2	10.89	6.665	0.669	0.822	
QT_3	10.59	6.383	0.660	0.826	
QT_4	10.63	6.317	0.748	0.788	
Thang đo của biến “Năng lực cạnh tranh của ngân hàng”					
CT_1	10.29	2.243	0.575	0.684	0.755
CT_2	10.28	2.330	0.480	0.738	
CT_3	10.32	2.331	0.533	0.707	
CT_4	10.25	2.217	0.623	0.659	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Kết quả phân tích thể hiện ở Bảng 4.24 cho thấy: Hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các thang đo khảo sát đều lớn hơn 0.7 trong đó thấp nhất là thang đo đo lường biến phụ thuộc “Năng lực cạnh tranh” với hệ số Cronbach's Alpha = 0.755. Điều này cho thấy dữ liệu khảo sát là hoàn toàn đảm bảo độ tin cậy. Hơn nữa, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến

quan sát với nhân tố mà các biến đó biểu diễn đều lớn hơn 0.3, thấp nhất là thang đo CT_2 là “Thị phần của ngân hàng ngày càng được mở rộng” có hệ số tương quan biến tổng bằng 0.480. Điều này cho thấy người được hỏi có khái niệm về nhóm nhân tố đưa ra theo các thang đo/biến quan sát thể hiện nhân tố đó, như vậy các thang đo là đảm bảo độ tin cậy. Vì vậy các thang đo/biến quan sát và các nhân tố đều được giữ lại cho các phân tích tiếp theo.

4.2.4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bảng 4.25. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Item	1	2	3	4	5	6	7
CL_4	0.848						
CL_3	0.842						
CL_2	0.825						
CL_5	0.797						
CL_1	0.786						
CL_6	0.746						
TC_4		0.871					
TC_3		0.856					
TC_6		0.801					
TC_2		0.782					
TC_5		0.766					
TC_1		0.763					
UT_3			0.862				
UT_2			0.850				
UT_1			0.832				
UT_4			0.822				
UT_5			0.819				
CN_1				0.827			
CN_2				0.808			
CN_4				0.780			
CN_3				0.768			
CN_5				0.766			
ML_3					0.935		
ML_4					0.891		
ML_1					0.842		
ML_2					0.775		
QT_4						0.867	
QT_1						0.827	
QT_3						0.806	
QT_2						0.798	
PDV_2							0.914
PDV_3							0.910
PDV_1							0.891
Phương sai trích	12.132	24.163	34.895	44.542	53.786	62.296	69.910
Eigenvalues	4.755	3.817	3.612	3.330	2.826	2.420	2.309

KMO = 0.802, Sig = 0.000

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Theo kết quả phân tích thể hiện ở Bảng 4.25 cho thấy: Kết quả kiểm định Bartlett's cho thấy giữa các biến trong tổng thể có mối tương quan với nhau ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$) đồng thời hệ số KMO = 0.802 chứng tỏ kết quả phân tích nhân tố để nhóm các biến lại với nhau là đảm bảo độ tin cậy.

- Các biến quan sát trên đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0.5 đảm bảo tiêu chuẩn, đồng thời mức chênh lệch giữa hệ số tải nhân tố của các biến quan sát là lớn hơn 0.3. Do đó không phải loại bỏ biến quan sát nào trong phân tích.

- Hệ số Eigenvalues của nhân tố thứ năm bằng 2.309, khẳng định có 07 nhân tố được rút ra từ phân tích; hệ số tổng phương sai trích của 07 nhân tố bằng 69.910 thể hiện sự biến thiên của các nhân tố được đưa ra từ phân tích có thể giải thích được 69.910% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu. Giá trị phương sai trích lớn hơn 50%, do đó cũng đảm bảo được yêu cầu phân tích.

4.2.5. Kết quả kiểm định sự tương quan Pearson

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố trong mô hình hồi quy tới biến phụ thuộc là Năng lực cạnh tranh của ngân hàng sau M&A, việc cần thiết là kiểm định mức độ tương quan giữa các biến độc lập với nhau và giữa biến độc lập với biến phụ thuộc. Dạng kiểm định thường áp dụng trong trường hợp này là kiểm định sự tương quan Pearson. Kiểm định tương quan Pearson để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Nếu các biến có tương quan chặt thì phải lưu ý đến vấn đề đa cộng tuyến khi phân tích hồi quy (giả thuyết H_0 : hệ số tương quan bằng 0).

Bảng 4.26. Ma trận tương quan Pearson

	TC	CN	UT	PDV	CL	ML	QT	CT
TC	1							
CN	0.006	1						
UT	-0.02	0.032	1					
PDV	0.047	0.062	0.098	1				
CL	.147*	0.027	0.022	0.043	1			
ML	0.041	0.091	-0.03	0.093	-0.03	1		
QT	0.106	.159**	0.07	0.097	0.084	0.083	1	
CT	.374**	.362**	.371**	.400**	.353**	.261**	.447**	1
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Kết quả kiểm định sự tương quan thể hiện ở Bảng 4.26 cho thấy: các biến đều có sự tương quan và có ý nghĩa ở mức 0.01. Hệ số tương quan biến phụ thuộc là Năng lực cạnh tranh của ngân hàng và các biến độc lập khác tương đối cao, sơ bộ ta có thể kết luận các biến độc lập này có thể đưa vào mô hình để xem xét sự ảnh hưởng của các biến này đến Năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Bên cạnh đó, các biến độc lập hầu hết đều thể hiện không có sự tương quan, chỉ có hai nhân tố “Năng lực công nghệ” và “Năng lực quản trị điều hành” có sự tương quan có ý nghĩa, nhưng hệ số tương quan thấp là 0.159, do đó cần xem xét hiện tượng đa cộng tuyến có hay không ảnh hưởng tới kết quả hồi quy.

4.2.6. Kết quả phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hệ số tương quan cho thấy đã có sự tương quan của các biến độc lập tới biến phụ thuộc, việc phân tích hồi quy sẽ khẳng định sự tương quan này và đưa ra mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố với biến phụ thuộc đó.

Bảng 4.27. Kết quả phân tích hồi quy

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.840 ^a	0.706	0.699	0.26572	1.976
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	47.125	7	6.732	95.346	.000 ^b
Residual	19.629	278	0.071		
Total	66.754	285			
Hệ số hồi quy					
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	VIF
	B	Beta			
(Constant)	-0.278		-1.911	0.057	
TC	0.167	0.287	8.667	0.000	1.035
CN	0.153	0.262	7.928	0.000	1.035
UT	0.175	0.320	9.768	0.000	1.017
PDV	0.155	0.281	8.524	0.000	1.030
CL	0.152	0.266	8.048	0.000	1.030
ML	0.095	0.193	5.867	0.000	1.025
QT	0.168	0.287	8.573	0.000	1.057

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Kết quả phân tích thể hiện ở Bảng 4.27 cho thấy:

- Hệ số R bình phương = 0.699, điều này thể hiện được sự biến thiên của các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được 70% kết quả đánh giá về năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

- Hệ số Durbin-Watson = 1.976, gần với giá trị 2 thể hiện phần dư các biến độc lập không có sự tự tương quan với nhau.

- Hệ số F = 95.346, Sig = 0.000 trong kiểm định ANOVA cho thấy độ tin cậy trong kết quả phân tích hồi quy là đảm bảo với sai số thấp.

- Hệ số Sig của các nhân tố trong bảng hệ số hồi quy cũng đều có giá trị thấp hơn 0.05, điều này khẳng định các nhân tố đều ảnh hưởng tới biến phụ thuộc là Năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

- Hệ số VIF của các nhân tố đều đạt giá trị nhỏ hơn 2, do đó không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập.

Như vậy các kết quả kiểm định đối với mô hình hồi quy đều đạt kết quả tốt, điều này cho thấy, việc xây dựng hàm hồi quy biểu diễn sự ảnh hưởng của các biến độc lập với biến phụ thuộc trong mô hình có độ tin cậy cao. Phương trình hồi quy được xây dựng dựa trên hệ số hồi quy đã hiệu chỉnh như sau:

Năng lực cạnh tranh = 0.287* Năng lực tài chính + 0.262* Năng lực công nghệ + 0.320*Uy tín của ngân hàng + 0.281* Phí dịch vụ + 0.266* Chất lượng dịch vụ + 0.193*Mạng lưới giao dịch + 0.287* Năng lực quản trị điều hành

4.2.7. Kết quả phân tích phương sai ANOVA

Bảng 4.28. Kết quả đánh giá năng lực cạnh tranh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A

	N	Mean	Std. Deviation
SHB	37	3.46	0.50
HDBank	35	3.46	0.41
SCB	34	3.30	0.57
LPB	36	3.52	0.53
PVcombank	34	3.34	0.33
Sacombank	36	3.47	0.52
BIDV	40	3.54	0.36
Maritimebank	34	3.39	0.55
Total	286	3.43	0.48
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0.967	7	278	0.456
	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0.243	1.036	0.406
Within Groups	0.234		

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Kết quả đánh giá thể hiện ở Bảng 4.28 cho thấy: chưa thể khẳng định có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các ngân hàng khác nhau về năng lực cạnh tranh, nhưng qua điểm trung bình (MEAN) đánh giá về năng lực cạnh tranh của từng ngân hàng có thể thấy BIDV

được đánh giá cao nhất với mức điểm trung bình là 3.54, tiếp theo là LPB với mức điểm trung bình là 3.52, thấp nhất là hai ngân hàng PVcombank với mức điểm trung bình là 3.34 và SCB với mức điểm trung bình là 3.30. Kết quả này cũng hoàn toàn phù hợp với thực tế hiện nay của 8 NHTM sau M&A khi BIDV luôn được đánh giá là 1 trong 1000 ngân hàng tốt nhất thế giới (do tạp chí The Banker công bố) và LPB được tổ chức xếp hạng quốc tế Moody's đánh giá ở mức có triển vọng tích cực.

Kết quả khảo sát cho thấy, lợi nhuận thu được từ hoạt động kinh doanh của các ngân hàng chưa được cải thiện, thị phần ngân hàng còn thấp, hoạt động kinh doanh của ngân hàng còn tiềm ẩn nhiều rủi ro và ngân hàng chưa thể hiện được khả năng giữ chân khách hàng một cách hiệu quả. Chính vì vậy mà mức điểm đánh giá của những nội dung này chỉ đạt được ở mức trung bình từ 3.40 - 3.45 điểm.

Bảng 4.29. Điểm trung bình các thang đo đánh giá về năng lực cạnh tranh

Đơn vị: Điểm

Năng lực cạnh tranh của ngân hàng (Min 1 – Max 5)		Điểm trung bình
CT_1	Lợi nhuận của ngân hàng ngày càng gia tăng	3.42
CT_2	Thị phần của ngân hàng ngày càng được mở rộng	3.43
CT_3	Hoạt động kinh doanh của ngân hàng luôn đảm bảo an toàn và có hiệu quả	3.40
CT_4	Ngân hàng thể hiện được khả năng giữ chân được khách hàng một cách hiệu quả	3.45

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả

Như vậy, qua kết quả phân tích trên cho thấy năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A không quá chênh lệch, khác biệt nhiều về ý nghĩa thống kê trong nhóm các NHTM này. Điểm trung bình năng các chỉ số liên quan hoạt động kinh doanh đạt mức không cao chứng tỏ các NHTM sau M&A chưa đáp ứng kỳ vọng của NHNN, cũng như của chính bản thân các NHTM sau M&A về hiệu quả hoạt động, về khả năng cạnh tranh so với trước M&A và so với các nhóm NHTM cùng qui mô.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

Trong Chương 4, luận án sử dụng phương pháp thống kê mô tả dựa trên giá trị trung bình (MEAN) từ các đánh giá thông qua bảng hỏi của 286 nhà lãnh đạo và các cán bộ, nhân viên đang làm việc tại 8 NHTM Việt Nam sau M&A kết hợp với số liệu thứ cấp được tác giả thu thập từ các báo cáo thường niên và báo cáo tài chính của 8 NHTM sau M&A trong giai đoạn 2011 - 2018. Sau đó tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng chạy dữ liệu trên phần mềm hỗ trợ SPSS 25.0 để phân tích thực trạng về năng lực cạnh tranh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A. Và để đảm bảo sự logic giữa mô hình nghiên cứu với nội dung phân tích thực trạng, tác giả đã sử dụng 7 yếu tố trong mô hình nghiên cứu để phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A. Từ đó rút ra những tồn tại, hạn chế về thực trạng năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A làm tiền đề cho việc đề xuất giải pháp ở chương sau.

Luận án còn trình bày các kết quả xử lý số liệu nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy các thang đo về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A được kiểm định và đáp ứng tốt các yêu cầu, được sử dụng để phân tích hồi quy. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy cả 7 nhân tố gồm: năng lực tài chính, năng lực công nghệ, uy tín của ngân hàng, phí dịch vụ của Ngân hàng, chất lượng dịch vụ, mạng lưới giao dịch, năng lực quản trị điều hành đều tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A, trong đó nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất tới "Năng lực cạnh tranh" là nhân tố "Uy tín của ngân hàng" với hệ số Beta = 0.320 và nhân tố ảnh hưởng thấp nhất đến "Năng lực cạnh tranh" là "Mạng lưới giao dịch" với hệ số Beta = 0.193. Các kết quả nghiên cứu này sẽ được thảo luận ở chương tiếp theo của luận án.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ GIẢI PHÁP

5.1. Kết luận

Với các kết quả phân tích trên đây, các giả thuyết ban đầu được đưa ra trong nghiên cứu đã đều được chứng minh là có ý nghĩa thống kê và được chấp nhận.

Bảng 5.1. Tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

	Giả thuyết	Hệ số	Kết luận
H1	Yếu tố “Năng lực tài chính” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.	0.287	Được chấp nhận
H2	Yếu tố “Năng lực công nghệ” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.	0.262	Được chấp nhận
H3	Yếu tố “Uy tín của ngân hàng” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.	0.320	Được chấp nhận
H4	Yếu tố “Chất lượng dịch vụ” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.	0.266	Được chấp nhận
H5	Yếu tố “Mạng lưới giao dịch” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.	0.193	Được chấp nhận
H6	Yếu tố “Phí dịch vụ” có tác động tiêu cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.	0.281	Được chấp nhận
H7	Yếu tố “Năng lực quản trị điều hành” có tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM Việt Nam sau M&A.	0.287	Được chấp nhận

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả

Kết quả trên cho thấy, nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất trong các nhân tố ảnh hưởng tới “Năng lực cạnh tranh” của các NHTM sau M&A là nhân tố “Uy tín của ngân hàng” với hệ số Beta = 0.320. Thật vậy, tâm lý của người dân Việt Nam từ xưa đến nay là chỉ tin tưởng khi giao dịch với NHTM nào càng có uy tín, thương hiệu lớn thì càng ít xảy ra rủi ro cho họ. Một NHTM có uy tín tức là luôn tạo được niềm tin lớn với khách hàng, khách hàng luôn coi Ngân hàng như người bạn thân thiết của mình và có thể yên tâm khi sử dụng các sản phẩm dịch vụ

của ngân hàng. Tiếp theo là nhân tố “Năng lực tài chính” và “Năng lực quản trị điều hành” với cùng hệ số Beta = 0.287. Rõ ràng việc ngân hàng thực hiện các biện pháp quản trị hợp lý, đúng hướng, đảm bảo được các chỉ tiêu an toàn và phát triển về tài chính sẽ mang lại tiềm lực lớn, ổn định cho ngân hàng, giúp ngân hàng có thể triển khai được nhiều hoạt động nhằm cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường. Nhân tố ảnh hưởng thứ tư là “Phí dịch vụ” với hệ số Beta = 0.281. Đây là điều cơ bản mà mọi khách hàng đều quan tâm; Với các dịch vụ mà khách hàng sử dụng, họ đều so sánh giữa các đơn vị cung cấp cùng loại dịch vụ về mức phí mà họ phải trả cũng như mức độ phù hợp của mức phí đó. Do đó, việc hoạch định và duy trì được mức phí dịch vụ hợp lý sẽ khiến khách hàng trung thành với ngân hàng. Nhân tố ảnh hưởng thứ năm là “Chất lượng dịch vụ” với hệ số Beta = 0.266. Điều này là dễ hiểu bởi vì chất lượng dịch vụ luôn ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng, qua đó cũng mang lại cho ngân hàng lợi thế nhất định trên thị trường. Nhân tố có mức độ ảnh hưởng thứ sáu là “Năng lực công nghệ” với hệ số Beta = 0.262. Thật vậy, công nghệ ngân hàng đang ngày càng thể hiện rõ vị trí không chỉ trong hoạt động quản trị của ngân hàng mà còn trong việc hướng tới những dịch vụ hiện đại, tiện ích tối đa trong thời đại bùng nổ công nghệ 4.0 hiện nay. Do đó, một NHTM nào mà có công nghệ hiện đại sẽ có điều kiện triển khai những dịch vụ tốt hơn, hiện đại hơn và thu hút khách hàng hơn. Nhân tố ảnh hưởng thấp nhất đến “Năng lực cạnh tranh” của ngân hàng là “Mạng lưới giao dịch” với hệ số Beta = 0.193. Nhân tố này mặc dù vẫn tác động tích cực đến “Năng lực cạnh tranh ngân hàng” nhưng vai trò đã giảm đi bởi vì hiện nay các khách hàng đang có xu hướng chuyển dần sang sử dụng các dịch vụ ngân hàng điện tử thay vì các dịch vụ ngân hàng truyền thống do đó khách hàng ngày càng ít phụ thuộc hơn vào các điểm giao dịch của ngân hàng.

5.2. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam sau M&A

5.2.1. Nâng cao năng lực tài chính

Theo kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A thì “Năng lực tài chính” là nhân tố tác động tích cực và mạnh thứ hai đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A với hệ số Beta = 0,287. Vì vậy, để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thông qua việc nâng cao năng lực tài chính của ngân hàng thì điều tất nhiên là các ngân hàng phải tăng quy mô vốn chủ sở hữu/vốn tự có. Thật vậy, kết quả phân tích thực trạng về năng lực tài chính của 8 NHTM sau M&A ở Chương 3 cho thấy sau quá trình thực hiện M&A thì quy mô vốn tự có của các NHTM này

có gia tăng nhưng so với tiêu chuẩn của Basel 2 (vốn tự có của các Ngân hàng phải đạt 20.000 tỷ đồng) thì trong 8 NHTM sau M&A ở Việt Nam thì chỉ có 2 ngân hàng (Sacombank, BIDV) có số vốn tự có đạt được theo tiêu chuẩn > 20.000 tỷ đồng nằm trong ngưỡng an toàn, các ngân hàng còn lại đều chưa đảm bảo tiêu chuẩn về giá trị nguồn vốn tự có, thậm chí có ngân hàng LPB, HDBank còn chưa được 50% so với tiêu chuẩn. Mặt khác, mặc dù tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu CAR của cả 8 NHTM sau M&A đều lớn hơn 9% vượt quá tiêu chuẩn an toàn vốn theo tiêu chuẩn của BASEL 2. Nhưng để đảm bảo an toàn vốn cho cả hệ thống ngân hàng và để nâng cao năng lực cạnh tranh thì các NHTM sau M&A vẫn cần tiếp tục có lộ trình tăng vốn tự có đến năm 2020 và 2025. Giải pháp này xuất phát từ lý luận cũng như thực tiễn trong hoạt động kinh doanh Ngân hàng. Về lý thuyết, vốn chủ sở hữu được coi là tấm nệm chống đỡ rủi ro của NHTM. Việc tăng vốn chủ sở hữu sẽ giúp các NHTM sau M&A mở rộng thêm được quy mô hoạt động và gia tăng khả năng kiếm tìm lợi nhuận. Trước những áp lực cạnh tranh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế cũng như tiến trình tự do hóa tài chính trong hoạt động ngân hàng, việc tăng quy mô vốn chủ sở hữu và đảm bảo hệ số an toàn vốn luôn là yếu tố cần thiết để mỗi NHTM Việt Nam sau M&A củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường. Phương án tăng vốn đối với các NHTM sau M&A có thể lựa chọn là:

Tăng vốn dựa vào nguồn lợi nhuận tích lũy: Mặc dù ở thời điểm hiện tại, việc tăng vốn của các NHTM sau M&A từ việc trích lập lợi nhuận sẽ có những hạn chế nhất định do mới thực hiện xong việc M&A nên lợi nhuận của các NHTM này chưa ổn định và tăng trưởng bền vững. Tuy nhiên, vì sau khi thực hiện M&A thì các NHTM sau M&A thường là các NHTM có quy mô vốn lớn hơn so với trước khi thực hiện M&A và khả năng cạnh tranh sẽ vượt trội hơn so với các NHTM khác nên cũng hồi phục nhanh khi kinh tế Việt Nam được khởi sắc. Do vậy, các NHTM sau M&A cần phải cân nhắc phân chia tỷ lệ hợp lý giữa lợi nhuận để lại và chính sách cổ tức cho cổ đông.

Tăng vốn từ các cổ đông hiện hữu: sau khi thực hiện M&A thì các NHTM sẽ có quy mô vốn lớn hơn, những cổ đông hiện hữu thường có xu hướng muốn nắm giữ cổ phiếu ngân hàng để giữ tỷ lệ sở hữu cổ phiếu hay không bị loãng quyền sở hữu cổ phiếu của mình cũng như chiến lược đầu tư dài hạn. Do vậy, việc thu hút vốn của các cổ đông hiện hữu sẽ dễ được các cổ đông đón nhận. Trong bối cảnh hiện nay, phương thức tăng vốn này được coi là có tính khả thi nhất. Cho dù, tại thời điểm hiện tại việc tăng vốn này sẽ bị hạn chế bởi tiềm lực tài chính của các cổ đông hiện hữu trong bối cảnh nền kinh tế có nhiều yếu tố bất lợi, nhất là với những cổ đông pháp nhân trong xu hướng thoái vốn ở những lĩnh vực kinh doanh ngoài

ngành. Theo lộ trình tái cấu trúc nền kinh tế và hệ thống ngân hàng giai đoạn 2016-2020, nếu quá trình tái cấu trúc thành công theo dự kiến, tình hình tài chính của các doanh nghiệp hay tập đoàn kinh tế được cải thiện thì việc tăng vốn của các NHTM sau M&A bằng con đường này sẽ có tính khả thi cao hơn.

Tăng vốn thông qua việc phát hành cổ phiếu rộng rãi ra công chúng: Để tăng mạnh quy mô vốn chủ sở hữu thì phương án tăng vốn thông qua việc chào bán cổ phiếu ra công chúng là một lựa chọn cho bất cứ một NHTM nào. Với các NHTM sau M&A, việc gọi vốn bằng cách thức này sẽ có nhiều điểm thuận lợi bởi vì các NHTM sau M&A thường là những NHTM có uy tín thương hiệu từ trước trong ngành ngân hàng nên với những nhà đầu tư có tính chiến lược dài hạn thì cổ phiếu của những ngân hàng này luôn được họ sẵn sàng đón nhận. Hơn nữa, với những diễn biến trên thị trường chứng khoán từ 2013 đến nay thì thị trường chứng khoán đang có nhiều khởi sắc, kênh đầu tư chứng khoán có sự hấp dẫn hơn so với việc gửi tiền tiết kiệm hay đầu tư vào vàng, bất động sản do lãi suất tiền gửi giảm thấp, tính kém thanh khoản của thị trường bất động sản và xu hướng giảm của giá vàng thế giới. Tuy nhiên, trong khoảng thời gian 2016 - 2018, phương án tăng vốn này vẫn có thể chưa được coi là tối ưu đối với các NHTM sau M&A nói riêng với hai lý do: (i) Việc phát hành cổ phiếu ra công chúng của NHTM hiện tại khó có thể đem lại mức thặng dư vốn cho các NHTM. Bởi mặc dù thị trường chứng khoán đã có nhiều khởi sắc, nhưng nhìn chung với tâm lý dè dặt cũng như những hạn chế về khả năng tài chính của các nhà đầu tư thì giá cổ phiếu ngân hàng không tăng một cách đột biến. Hơn nữa, với tình trạng thoái vốn ngân hàng hàng loạt của các cổ đông chiến lược sẽ đẩy nguồn cung cổ phiếu ngân hàng tăng, do vậy giá cổ phiếu ngân hàng vẫn khó có thể được đẩy mạnh. (ii) Cũng như đã phân tích ở trên, tăng vốn ở thời điểm này sẽ đi đôi với áp lực tăng quy mô tài sản Có. Trong khi hiệu quả đầu tư của nền kinh tế thấp như hiện nay thì việc tăng vốn là không cần thiết, nhất là những áp lực về tăng vốn để đảm bảo hệ số an toàn vốn không quá cấp bách đối với các NHTM sau M&A. Sau giai đoạn tái cấu trúc nền kinh tế và hệ thống ngân hàng 2016-2020 thì tùy vào chiến lược “tăng tốc” để các NHTM nói chung và NHTM sau M&A nói riêng sẽ sử dụng phương án phát hành cổ phiếu rộng rãi ra công chúng để tăng vốn cho mình.

Thu hút vốn của các nhà đầu tư nước ngoài: Theo Nghị định 01/2014/NĐ-CP về việc nhà đầu tư nước ngoài mua cổ phần của tổ chức tín dụng Việt Nam, tỷ lệ sở hữu cổ phần của một nhà đầu tư chiến lược nước ngoài được nâng lên 20% (quy định cũ là 15%); tổng mức sở hữu cổ phần của các nhà đầu tư nước ngoài không vượt quá 30% vốn điều lệ của một NHTM

Việt Nam. Trong số các NHTM sau M&A thì vẫn có những ngân hàng còn mức “room” lớn như Maritimebank (Mức vốn cổ phần nước ngoài hiện tại là 0%), Sacombank (Tổng mức vốn đầu tư nước ngoài là 5,43%), SHB (Tổng mức vốn đầu tư nước ngoài là 1,76%). Với những ngân hàng này muốn tăng vốn đầu tư nước ngoài phải tìm kiếm các nhà đầu tư mới, mà điều này không phải dễ dàng khi tìm một đối tác có sự phù hợp về quan điểm và chiến lược kinh doanh. Hơn nữa, xét về lợi ích thì nhóm NHTM sau M&A cũng không mặn mà trong việc hợp tác với nhà đầu tư nước ngoài ở thời điểm này, bởi tình trạng nợ xấu cũng như điều kiện kinh doanh khó khăn hiện nay nên các NHTM trong nước khó đạt được giá bán như mong muốn. Hơn nữa, tỷ sở hữu cổ phần của các nhà đầu tư nước ngoài không vượt quá 30% vốn điều lệ của một NHTM Việt Nam chưa thực sự hấp dẫn nhà đầu tư nước ngoài. Vì vậy, đề nghị NHNN cho tăng tỷ lệ sở hữu vốn nhà đầu tư nước ngoài lên 51% vốn điều lệ tại NHTM không có vốn nhà nước chi phối để thu hút vốn đầu tư nước ngoài và quan trọng sẽ được tiếp nhận kinh nghiệm quản trị điều hành và công nghệ hiện đại từ nước phát triển.

Tiếp tục thực hiện mua lại hoặc sáp nhập (M&A) với các NHTM khác: mặc dù bản thân các NHTM này đã thực hiện M&A rồi nhưng trong giai đoạn tái cấu trúc lần 2 thì đây vẫn được coi là một phương án hợp pháp. Với những NHTM mà sau khi thực hiện M&A có “sức khỏe tốt” thì giải pháp này có thể tạo “cú bật” trong việc mở rộng thị trường để chiếm giữ thêm thị phần. Tuy nhiên, với các NHTM sau M&A mà đang gặp những vấn đề về quản trị, nợ xấu, lợi nhuận giảm sút thì việc tiếp tục lại “cồng thêm” một ngân hàng yếu thì e rằng sẽ làm cho tình hình tài chính của các ngân hàng khó có thể được cải thiện. Do vậy, các NHTM sau M&A này nên nhắm đến việc sáp nhập với một ngân hàng lớn hơn để trở thành một NHTM có quy mô lớn hẳn thuộc tập một còn nếu không thì không nên tiếp tục thực hiện M&A thêm lần nữa. Và hoạt động M&A NHTM xuất phát từ nhu cầu tự nguyện liên kết thay vì hoạt động M&A ngân hàng diễn ra thời gian qua chủ yếu theo định hướng và sắp xếp của NHNN. Để tăng tính hiệu quả, sự thành công của hoạt động này đòi hỏi các NHTM phải tự nguyện tham gia M&A trên nguyên tắc các bên cùng có lợi theo mục tiêu đã xác định cụ thể và dựa vào lợi thế của các thành viên tham gia M&A.

5.2.2. Nâng cao năng lực công nghệ

Theo kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thì nhân tố “Năng lực công nghệ” có hệ số Beta = 0,262 tác động tích cực và mạnh thứ sáu đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Công nghệ được xem là yếu tố then chốt, đột phá để hiện đại hóa ngân hàng. Và để trở thành một ngân

hàng hiện đại với trình độ tương đương với các NHTM trong khu vực và trên thế giới, cung cấp đa dạng sản phẩm dịch vụ hiện đại, tiện ích, đạt tiêu chuẩn quốc tế thì các NHTM Việt Nam sau M&A cần coi trọng việc ứng dụng khoa học công nghệ 4.0 vào hoạt động kinh doanh và quản lý của mình. Cụ thể:

Các NHTM sau M&A phải thường xuyên cập nhật và ứng dụng công nghệ mới: hoạt động các NHTM Việt Nam nói chung và NHTM sau M&A nói riêng đều có diễn biến thay đổi phức tạp, bởi vậy các sản phẩm dịch vụ đi kèm của các NHTM cũng cần phải được cập nhật, ứng dụng các công nghệ mới hỗ trợ khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, đó là: (i) Khẩn trương hoàn tất báo cáo quản lý thông tin thuộc dự án xây dựng hệ thống thông tin quản lý MIS cho khối bán lẻ, tiến tới xây dựng MIS cho toàn bộ hệ thống ngân hàng mình từ cấp Hội sở chính đến các chi nhánh. (ii) Tiếp tục triển khai hệ thống Data Appliance; (iii) Triển khai hướng dẫn, phân quyền truy cập, trang bị hệ thống TF & LOS, nâng cấp hệ thống ATM theo chuẩn EMV (hỗ trợ thẻ Chip); (iv) Nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin theo mô hình điện toán đám mây; (v) Nâng cấp hệ thống chuyên mạch thẻ ghi nợ, nâng cấp hệ thống thẻ tín dụng, triển khai gói thầu đầu tư phòng chống rửa tiền AML (Anti Money Laundering); (vi) Hoàn thiện chương trình phân tích ảnh hưởng kinh doanh và phương án dự phòng BCP (Business Continuity Plan) của các nhóm nghiệp vụ để đảm bảo tính liên tục của hệ thống. (vii) Triển khai ứng dụng hệ thống Video Conferencing và tận dụng tối đa hệ thống này trong công tác chỉ đạo, điều hành kinh doanh của Ban lãnh đạo các cấp từ Hội sở chính xuống các chi nhánh.

Tiếp tục thực hiện dự án triển khai Basel 2: Phân tích chênh lệch hiện trạng của ngân hàng với các yêu cầu tiêu chuẩn của Basel 2; xây dựng kế hoạch tổng thể cho dự án; chạy thử nghiệm song hành mô hình PD, LGD với hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ; đẩy mạnh triển khai dự án nâng cao năng lực quản trị theo thông lệ quốc tế thông qua việc phát triển hệ thống ALM & FTP.

Tiếp tục triển khai dự án nâng cấp hệ thống phần mềm lõi Corebanking: Đây chính là nhân tố cơ bản, cốt lõi giúp cho ngân hàng cung cấp cho khách hàng các sản phẩm dịch vụ hiện đại, hiệu năng cao mà quản trị rủi ro rất tốt. Phần mềm lõi cần đáp ứng các yêu cầu như sau: (i) Hệ thống ngân hàng từ Hội sở chính đến các chi nhánh, phòng giao dịch đều phải đảm bảo tính tương thích cao khi những thay đổi trong cấu trúc các tổ chức này được áp dụng; (ii) Hệ thống công nghệ của các ngân hàng đều phải có khả năng kết nối với các NHTM khác thoả mãn mô hình quản lý hiện tại cũng như mô hình kết nối đa tài khoản, đa ngân hàng;

(iii) Hệ thống công nghệ được áp dụng cần đảm bảo tính linh hoạt đó là khả năng tham số hoá các các hạn mức phí dịch vụ được áp dụng, đây sẽ là công cụ giúp ngân hàng thiết lập các sản phẩm đa dạng và cạnh tranh; (iv) Hệ thống công nghệ của các NHTM được áp dụng có khả năng hỗ trợ khách hàng một cách tối ưu, giúp khách hàng thực hiện tất cả các thao tác từ đăng ký mở tài khoản, giao dịch chuyển tiền, chuyển khoản, thanh toán qua tài khoản hay gửi tiền, vay tiền. Ngoài ra, hệ thống công nghệ có thể cung cấp cho khách hàng nhiều tiện ích khác như: theo dõi và quản lý tài khoản cá nhân của mình; (v) Để đảm bảo hỗ trợ tối ưu nghiệp vụ quản trị rủi ro cho các NHTM, hệ thống công nghệ được đầu tư cần có khả năng tự động tính toán và thiết lập các mức kiểm soát an toàn và cảnh báo cho các bộ phận liên quan...

Tăng cường hệ thống an toàn, bảo mật thông tin, dữ liệu và an ninh mạng. Triển khai các đề án cải tạo, nâng cấp các giải pháp an ninh mạng, bảo mật dữ liệu, bảo đảm an toàn tài sản và hoạt động của ngân hàng. Xây dựng hệ thống bảo mật thông tin, dữ liệu và an toàn mạng tập trung, thống nhất trên toàn hệ thống, trong đó khẩn trương xây dựng và đưa vào sử dụng hiệu quả các Trung tâm dữ liệu dự phòng hay Trung tâm phục hồi thảm hoạ của ngân hàng. Nghiên cứu và xây dựng chiến lược về đường truyền dữ liệu, liên kết với mạng thông tin quốc gia để tạo thể chủ động cho ngân hàng mình.

Triển khai chiến lược ngân hàng số, nâng cao hiệu quả kinh doanh dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại:

Xu hướng phát triển của các ngân hàng theo hướng "số hóa" ngày càng mạnh mẽ. Khách hàng cũng ngày càng quen thuộc và ưa chuộng việc sử dụng các phương tiện điện tử nhiều hơn để tìm kiếm thông tin và tiếp cận các dịch vụ của ngân hàng. Theo đó, một số ngân hàng đã chủ động chuẩn bị để đón lấy cơ hội này nhằm đưa mô hình ngân hàng số thành một lợi thế cạnh tranh và hỗ trợ mở rộng thêm thị phần tại Việt Nam.

Các giao dịch ngân hàng số được thực hiện rất đơn giản và nhanh gọn, mọi lúc - mọi nơi, khách hàng không cần đến chi nhánh ngân hàng, tối thiểu hóa các thủ tục liên quan nên khách hàng hoàn toàn chủ động trong các giao dịch của mình. Khi sử dụng ngân hàng số, khách hàng có thể thực hiện được các giao dịch thông qua Website hoặc ứng dụng trên điện thoại. Với giao diện đơn giản và dễ thao tác, khách hàng có thể:

- Quản lý tài chính cá nhân và doanh nghiệp
- Thanh toán hóa đơn
- Chuyển tiền trong hệ và ngoài hệ thống, chuyển tiền quốc tế
- Vay vốn ngân hàng

- Gửi tiền tiết kiệm
- Tham gia các dạng dịch vụ tài chính khác như bảo hiểm, đầu tư...

Hiện nay, hầu hết các ngân hàng đều có APP ngân hàng cho riêng ngân hàng mình, nhưng ứng dụng các dịch vụ trên APP nhiều hay ít tùy trình độ công nghệ và đầu tư của từng ngân hàng. Dần các sản phẩm dịch vụ ngân hàng sẽ được chuyển sang giao dịch lên APP online thay vì đến ngân hàng vừa thuận tiện, nhanh chóng và giảm chi phí quản lý, giấy tờ, hạn chế khách hàng đi lại đến ngân hàng.

Hợp tác với các FinTech để thúc đẩy ứng dụng ngân hàng số trong hoạt động ngân hàng, giúp tất cả người dân vùng sâu xa, học thức không cao tiếp cận dễ dàng dịch vụ ngân hàng nhằm hạn chế đẩy lùi tín dụng đen.

5.2.3. Nâng cao năng lực quản trị, điều hành

Theo kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thì nhân tố “Năng lực quản trị điều hành” có hệ số Beta = 0,287 tác động tích cực và mạnh thứ hai đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Do đó, để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thông qua việc nâng cao năng lực quản trị điều hành, giải pháp mà các NHTM sau M&A cần chú ý là:

Nhận thức đúng đắn tầm quan trọng của công tác quản trị, điều hành: Để có thể nâng cao hiệu quả của công tác quản trị, điều hành thì trước hết phải phải xác định rõ tầm quan trọng của nó. Vai trò của công tác quản trị điều hành mà trong đó đặc biệt là quản trị rủi ro không phải chỉ là nhiệm vụ với bộ phận quản trị rủi ro, mà nó phải trở thành vấn đề nhận thức với bộ phận lãnh đạo và mỗi nhân viên tác nghiệp. Quản trị ngân hàng phải được coi là một mảng nhiệm vụ thực hiện khi xây dựng chiến lược kinh doanh. Hoạt động quản trị rủi ro phải có một vị trí “hạt nhân” chứ không chỉ mang tính hỗ trợ cho ngân hàng. Mọi quyết sách điều hành của hội đồng quản trị hay ban giám đốc đều phải dựa trên cơ sở những thông tin cung cấp từ bộ phận quản trị rủi ro. Đặc biệt hơn nữa, mỗi cán bộ nhân viên ngân hàng phải thực sự trở thành một nhân viên quản lý rủi ro cũng như nhận thức đầy đủ về yêu cầu quản lý rủi ro của ngân hàng, bởi hơn ai hết họ là người trực tiếp “tiếp xúc” và tác động đến “quy mô rủi ro”. Mọi hoạt động của ngân hàng có mối liên hệ mật thiết với nhau nên đối với các cấp lãnh đạo cần có cái nhìn toàn diện khi xây dựng công tác quản trị rủi ro ngân hàng. Không chỉ quan tâm đến rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường mà công tác quản trị hoạt động cũng cần phải có sự nhận thức đúng đắn về ý nghĩa của nó đến an toàn hoạt động ngân hàng. Để quản trị rủi ro thực sự được coi trọng, ngân hàng phải có những đầu tư thích đáng cho công tác này

về chi phí để xây dựng quy trình quản trị rủi ro cũng như định hướng cụ thể trong các bước đi của mình.

Chọn lựa đối tác ngân hàng trước khi M&A: ít nhất phải có một ngân hàng có đội ngũ Hội đồng quản trị, Ban điều hành giỏi, mạnh để điều hành ngân hàng sau M&A phát triển tốt hơn Năng lực điều hành.

LienVietPostbank, HDBank là hai ngân hàng M&A thành công, có kết quả hoạt động kinh doanh, khả năng cạnh tranh tốt nhiều hơn sau M&A.

Ngược lại, Ngân hàng SCB sau M&A mặc dù qui mô tổng tài sản có tăng lên đáng kể, hiệu quả kinh doanh có cải thiện nhưng không thực sự khởi sắc, bởi cả 3 ngân hàng trước sáp nhập khả năng điều hành yếu, không mạnh tương đồng nhau, hệ quả ban điều hành mới sau M&A vẫn không đủ mạnh để dẫn dắt ngân hàng SCB bứt phá nhanh và ngoạn mục được.

Tương tự là sacombank, sau khi sáp nhập Ngân hàng Phương Nam vào, Hội đồng quản trị Sacombank mới hầu hết là từ Ngân hàng Phương Nam chuyển sang, với khả năng điều hành kém không giúp ngân hàng phát triển hơn mà ngược lại làm cho ngân hàng ngày càng yếu đi khả năng cạnh tranh trên thị trường. Mặc dù mạng lưới tăng, tổng tài sản tăng nhưng tỷ lệ ROA, ROE giảm mạnh, giá cổ phiếu xuống ngang bằng mệnh giá

Hoàn thiện mô hình quản trị rủi ro: Hiệu quả của công tác quản trị rủi ro phụ thuộc nhiều vào mô hình quản trị rủi ro. Bởi mô hình quản trị rủi ro sẽ giúp các ngân hàng xây dựng được những hàng rào vững chắc để kiểm soát rủi ro. Thực tế, không có một mô hình quản trị hiệu quả chung cho các ngân hàng, mà mô hình quản trị rủi ro nên xây dựng theo đặc thù của từng ngân hàng gắn liền với chiến lược hoạt động và các chỉ số được lượng hóa trên cơ sở điều chỉnh theo mức độ rủi ro mà ngân hàng có thể chấp nhận. Những yếu điểm bộc lộ trong công tác quản trị nói chung và trong quản trị rủi ro nói riêng của các NHTM sau M&A trong thời gian vừa qua, đòi hỏi các ngân hàng phải xây dựng được một mô hình quản trị rủi ro hiện đại, tiếp cận được các chuẩn mực quốc tế. Mô hình quản trị rủi ro phải đảm bảo được ba hàng phòng thủ. Hàng phòng thủ thứ nhất được xây dựng mang tính nền tảng là chính các bộ phận trực tiếp tác nghiệp kinh doanh tại các chi nhánh. Đây chính là bộ phận tham gia trực tiếp vào công tác quản trị rủi ro, lập nên tuyến phòng thủ đầu tiên để bảo vệ ngân hàng. Ví như đối với quản trị rủi ro tín dụng, thì bộ phận quan hệ khách hàng sẽ lập thành hàng rào trước tiên để kiểm soát rủi ro tín dụng. Hàng phòng thủ thứ hai là bộ phận quản trị rủi ro và khôi tuân thủ, quản trị rủi ro hoạt động và pháp chế: Đây là bộ phận đóng vai trò tư vấn thông qua việc xây dựng chính sách, khẩu vị rủi ro, quy trình quản trị rủi ro ngân hàng dưới sự chỉ đạo của hội

đồng quản trị. Bộ phận quản trị rủi ro sẽ huy động nguồn lực để thực hiện quy trình quản trị rủi ro đã xây dựng nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Hàng phòng thủ thứ ba là bộ phận kiểm toán nội bộ: đây là bộ phận hoạt động có tính độc lập với đơn vị, bộ phận điều hành, tác nghiệp của NHTM. Mục tiêu hoạt động của bộ phận kiểm toán nội bộ là vì sự an toàn, hiệu quả của NHTM, giúp cho Ban Kiểm soát và Hội đồng quản trị giám sát hiệu quả xuyên suốt hoạt động của các bộ phận kinh doanh, vận hành, quản trị rủi ro.

Chủ động áp dụng mô hình quản trị rủi ro phù hợp với chuẩn mực quốc tế: Khi thị trường dịch vụ tài chính ngày càng mở cửa, các NHTM phải đối mặt với những áp lực cạnh tranh ngày càng “khốc liệt”. Sân chơi chung không còn tính “bảo hộ” đòi hỏi các NHTM phải chủ động áp dụng mô hình quản trị rủi ro phù hợp với những chuẩn mực và khuyến cáo quốc tế. Thay vì các ngân hàng chỉ thực hiện khi có quy định bắt buộc của cơ quan quản lý là NHNN, thì sẽ là hiệu quả hơn nếu các NHTM sau M&A tự coi đây là một mục tiêu thực hiện trong việc xây dựng lộ trình phù hợp với thực lực của mỗi ngân hàng. Giải pháp này sẽ tránh cho các ngân hàng rơi vào cú sốc khi bắt buộc phải thực hiện theo quy định quản lý. Hiện tại, thực hiện công tác quản trị rủi ro theo yêu cầu của Basel 2 là một trong những nội dung cần thiết và cấp bách nhất với mỗi NHTM. Basel 2 với những tiêu chuẩn hoạt động chặt chẽ và khắt khe hơn đang là một trong những thách thức đặt ra cho các NHTM nói chung và NHTM sau M&A nói riêng. Đến nay, đã có 18 NHTM hoàn tất Basel II, trong nhóm các ngân hàng sau M&A chỉ có 4 ngân hàng hoàn thành Basel 2 là HDBank, LienVietPostbank, BIDV, Maritimebank. Vì vậy, các nhóm các NHTM sau M&A còn lại cần chủ động xây dựng lộ trình thực hiện.

Về phía NHNN: tiếp tục đôn đốc hỗ trợ các NHTM thực hiện triển khai và áp dụng Basel 2. Xây dựng cơ chế “củ cà rốt và cây gậy” để khuyến khích các NHTM nhanh chóng áp dụng Basel 2 để xây dựng hệ thống ngân hàng lành mạnh hơn, đó là:

+ Nhóm NHTM chưa triển Basel 2: NHNN tiếp tục điều hành tăng trưởng dư nợ tín dụng hàng năm như hiện nay đối với nhóm này, để hạn chế rủi ro tín dụng tiềm ẩn của các NHTM năng lực quản lý yếu kém.

+ Nhóm NHTM đã áp dụng triển khai Basel 2: NHNN không hạn chế và loại bỏ cơ chế tăng trưởng tín dụng hàng năm của nhóm NHTM này, tạo điều kiện cho nhóm các NHTM này phát triển nhanh hơn, tăng khả năng cạnh tranh vươn tầm khu vực và thế giới nhưng vẫn đảm bảo quản trị rủi ro theo chuẩn Basel 2.

5.2.4. Nâng cao chất lượng dịch vụ

Theo kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thì nhân tố “Chất lượng dịch vụ” có hệ số Beta = 0,266 tác động tích cực và mạnh thứ năm đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Do đó, để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thông qua việc nâng cao chất lượng dịch vụ, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

5.2.4.1. Đẩy mạnh công tác chăm sóc và khai thác khách hàng

- Công tác chăm sóc khách hàng: phân khúc nhóm khách hàng từ đó xây dựng chính sách riêng biệt, đội ngũ nhân sự phù hợp, chuyên sâu để phục vụ và chăm sóc cho từng phân khúc khách hàng. Về phân chia phân khúc khách hàng nên chia thành bốn phân khúc:

+ Phân khúc khách hàng là doanh nghiệp lớn: doanh thu trên 500 tỷ đồng/năm, nhóm khách hàng này đem lại doanh thu lớn cho ngân hàng tính theo từng đầu doanh nghiệp, và cũng tiềm ẩn rủi ro cao nếu không có năng lực đánh giá, thẩm định và quản lý chặt chẽ khách hàng. Vì vậy, Ngân hàng phải lựa chọn đội ngũ nhân viên thuộc nhóm tốt nhất, có kinh nghiệm, am hiểu chuyên sâu ngành nghề kinh doanh để phục vụ và chăm sóc nhóm này.

+ Phân khúc khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs): doanh thu từ 50 tỷ đến 500 tỷ đồng/năm. Khách hàng SMEs mang lại thu nhập tính theo từng đầu doanh nghiệp thấp sau doanh nghiệp lớn, đây là phân khúc doanh nghiệp với số lượng doanh nghiệp cao nhất cả nước chiếm số lượng đa số, đa dạng ngành nghề kinh doanh. Ngân hàng cũng ưu tiên đội ngũ cán bộ nhân viên có chất lượng để chăm sóc và tư vấn cho phân khúc khách hàng này.

+ Phân khúc khách hàng cá nhân cao cấp, giàu có: phân khúc khách hàng mang lại thu nhập lớn và ổn định cho ngân hàng, có nhu cầu dịch vụ ngân hàng cao cấp như quản lý tài sản, tư vấn đầu tư tài chính, chứng khoán, sản phẩm tài chính phái sinh, bảo hiểm chăm sóc sức khỏe, đầu tư tương lai cho con cái... vì vậy ngân hàng cũng phải đầu tư tuyển dụng đội ngũ cán bộ nhân viên chuyên nghiệp để chăm sóc và khai thác phân khúc này.

+ Phân khúc khách hàng cá nhân đại chúng và doanh nghiệp SME siêu nhỏ doanh thu dưới 5 tỷ đồng/năm: nhóm khách hàng này số lượng rất lớn, thu nhập tính trên mỗi khách hàng không cao. Các giao dịch phân khúc khách hàng này đơn giản mang tính lặp lại thường xuyên, tốn nhiều thời gian và công sức để phục vụ do số lượng đồng đảo nhất. Với phân khúc khách hàng này, định hướng chuyển toàn bộ giao dịch trực tuyến trên internet, qua APP ngân hàng, hạn chế tương tác trực tiếp với nhân viên ngân hàng.

- Khai thác sâu khách hàng: tìm kiếm, phát triển hệ khách hàng mới phục vụ nhu cầu phát triển tăng trưởng hàng năm của NHTM là chính yếu. Chăm sóc tốt khách hàng hiện hữu để giữ chân, xây dựng lòng trung thành của khách hàng và khai thác sâu khách hàng là nhiệm vụ quan trọng tăng thu nhập cho NHTM.

+ Đối với khách hàng cá nhân: cần lập ma trận sử dụng sản phẩm, dịch vụ ngân hàng của khách hàng, từ đó tăng cường công tác bán những sản phẩm dịch vụ mà khách chưa sử dụng, tăng dần số lượng sản phẩm dịch vụ bình quân bán từng khách hàng, tạo thu nhập tăng thêm cho NHTM. Hiện nay, với các NHTM Việt Nam thông thường khách hàng cá nhân chỉ sử dụng 3-4 sản phẩm. Riêng đối với các NHTM nước ngoài có thương hiệu có thể bán được 6-7 sản phẩm dịch vụ/ khách hàng.

+ Đối với khách hàng doanh nghiệp mang lại thu nhập cao cho ngân hàng: cần lập kế hoạch bán hàng hàng năm (Account planning) cho từng khách hàng căn cứ vào cho kỳ kinh doanh, bán hàng, mua nguyên liệu sản xuất, kế hoạch xuất nhập khẩu... từ đó chủ động khai thác khách hàng, cạnh tranh hiệu quả so với ngân hàng khác.

5.2.4.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Trong bất kỳ một ngân hàng nào, yếu tố con người luôn được đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển của ngân hàng. Với đặc thù là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đầy rủi ro và áp lực cạnh tranh cao thì yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực lại càng có ý nghĩa quan trọng. Với phương châm, nhân lực là yếu tố cốt lõi tạo nên giá trị của ngân hàng, vì vậy để nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như năng lực cạnh tranh ngân hàng thì yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực luôn là mục tiêu mà các NHTM sau M&A phải theo đuổi. Chất lượng nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là trình độ được đo qua bằng cấp, mà vấn đề cốt lõi là mức độ đóng góp trên cơ sở yêu cầu của công việc thực hiện. Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, những vấn đề mà các NHTM sau M&A cần thực hiện là:

Nâng cao chất lượng tuyển dụng và đào tạo lại cán bộ, nhân viên trong ngân hàng:

- Về công tác tuyển dụng: Đây cũng là một kế hoạch nằm trong chiến lược hoạt động cũng như nhiệm vụ hàng năm của ngân hàng. Để thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực hàng năm, các NHTM sau M&A sẽ xây dựng phương án tuyển dụng như số lượng và vị trí tuyển dụng, tiêu chí tuyển dụng ứng với mỗi vị trí, cách thức tuyển dụng, thời điểm tuyển dụng. Về số lượng và vị trí tuyển dụng sẽ được thống kê trong toàn hệ thống trên cơ sở nhu cầu đáp ứng cho công việc hiện tại và định hướng tương lai. Tiêu chí tuyển dụng cần được xây dựng cụ

thể với từng vị trí công việc, đảm bảo nguyên tắc phù hợp với yêu cầu công việc và tiết giảm chi phí tiền lương của ngân hàng. Về cách thức tuyển dụng, ngoài cách thức truyền thống trước đây, các NHTM sau M&A có thể liên kết với các cơ sở đào tạo. Để khắc phục yếu điểm nhất của phương thức đào tạo tại các trường đại học hiện nay là nặng về lý thuyết, các NHTM sau M&A có thể đặt hàng tại các cơ sở đào tạo tiếp cận tiêu chuẩn quốc tế để rèn luyện kỹ năng thực hành. Để tận dụng nguồn ứng cử viên có “tố chất”, các cơ sở đào tạo sẽ chiêu sinh từ các trường đại học có danh tiếng. Ngoài việc đào tạo thêm về kiến thức chuyên môn cần thiết theo vị trí công việc, các ứng cử viên được rèn luyện thêm về đạo đức nghề nghiệp, kỹ năng mềm, làm việc theo nhóm. Đặc biệt, đội ngũ này sẽ được thực hành tại các chi nhánh ngân hàng hay trên các mô hình ngân hàng ảo để gắn kết giữa lý luận và thực tiễn. Nguồn nhân lực này sẽ được các ngân hàng tuyển dụng sau khi đã hoàn thành khóa học đào tạo của trung tâm đào tạo và vòng phỏng vấn của ngân hàng.

- Về công tác đào tạo lại: Do yêu cầu của quá trình cạnh tranh, các ngân hàng luôn phải đổi mới với sức ép đổi mới để phù hợp với yêu cầu ngày càng cao của chất lượng dịch vụ ngân hàng. Vì vậy, ngoài việc tuyển dụng đội ngũ nhân lực chất lượng cao, các NHTM sau M&A cần liên tục đào tạo lại đội ngũ cán bộ, nhân viên. Ít nhất mỗi năm một lần, nhân viên phải được tham gia tập huấn các lớp đào tạo để cập nhật những kiến thức về các sản phẩm mới cũng như quy trình nghiệp vụ được cải tiến trong ngân hàng. Để làm được điều này, mỗi ngân hàng phải có một trung tâm đào tạo với phần lớn đội ngũ giáo viên là chính các chuyên gia, hay các nhà quản lý có kinh nghiệm trong ngân hàng. Nội dung chương trình đào tạo của các trung tâm phải đảm bảo cập nhật các kiến thức mới gắn kết với mục tiêu và chương trình hành động của ngân hàng, phù hợp với từng đối tượng cán bộ ngân hàng. Ngoài những khóa đào tạo theo định kỳ tại ngân hàng, với đội ngũ bộ phận quản lý có thể được tham gia các lớp đào tạo của chuyên gia nước ngoài để họ tích lũy được kinh nghiệm và khả năng xử lý tình huống. Sau mỗi khóa đào tạo lại, Ngân hàng cần tổ chức sát hạch để làm căn cứ đánh giá mức độ đáp ứng công việc cũng như gắn kết với chính sách lương, thưởng phù hợp. Có như vậy mới tránh được sức ỳ trong mỗi cán bộ nhân viên ngân hàng, thúc đẩy họ năng động hơn để đáp ứng yêu cầu công việc.

Nâng cao chất lượng cán bộ quản lý: Bộ máy quản lý được coi như “đầu kéo” đối với sự chuyển động của guồng máy hoạt động ngân hàng. Thực tế hiện nay là các NHTM sau M&A hoạt động theo mô hình công ty cổ phần nên bộ phận điều hành của ngân hàng phụ thuộc số phiếu biểu quyết của các cổ đông, nên những thành viên của Hội đồng quản trị

thường phụ thuộc vào số lượng cổ phần nắm giữ. Chính vì vậy, ở một số ngân hàng nhân lực điều hành thường bị hạn chế về trình độ và kinh nghiệm quản lý. Để khắc phục yếu điểm này, các NHTM sau M&A cần lựa chọn các cổ đông chiến lược, đặc biệt là các cổ đông nước ngoài. Mặt khác, để có bộ máy giúp việc đắc lực, ngoài việc tuân thủ trình tự bổ nhiệm tổng giám đốc theo quy định của NHNN thì các NHTM sau M&A cũng cần phải xây dựng quy trình cũng như tiêu chí bổ nhiệm các vị trí quản lý trong ngân hàng.

Xây dựng hệ thống tiền lương, thưởng gắn liền với năng suất lao động: giảm dần và tiến đến loại bỏ cơ chế lương theo vị trí chức danh, thâm niên công việc tạo tâm lý chây ì, đùn đẩy công việc, năng suất lao động thấp. Cơ chế tiền lương, thưởng trả dựa theo kết quả doanh thu, lợi nhuận của từng cá nhân tạo ra cho ngân hàng bám sát theo chỉ số đánh giá thực hiện công việc từng nhân viên gọi tắt là KPI (Key Performance Indicator).

+ Cơ chế lương, thưởng theo KPI tạo động lực lớn, khuyến khích nhân viên sáng tạo, chăm chỉ làm việc mang lại thu nhập cao và rất cao cho bản thân, thu nhập nhân viên có thể cao hơn cả cán bộ quản lý cấp cao hơn, góp phần hoàn thành mục tiêu kinh doanh cá nhân góp phần hoàn thành mục tiêu ngân hàng.

+ Chế độ lương thưởng theo KPI đảm bảo nguyên tắc: Xứng đáng với mức độ đóng góp của người lao động mà cụ thể là đãi ngộ xứng đáng với những cán bộ, nhân viên xuất sắc và kiểm soát chặt chẽ nhắc nhở, cho thôi việc với những cán bộ, nhân viên không hoàn thành công việc được giao. Điều này một mặt sẽ khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu quả lao động cũng như đóng góp cho ngân hàng, mặt khác sẽ góp phần thu hút và giữ nhân tài cho ngân hàng.

+ Chính sách lương thưởng phải đảm bảo yếu tố cạnh tranh của ngân hàng so với các ngân hàng khác, góp phần khẳng định giá trị cốt lõi và thương hiệu của ngân hàng.

Nâng cao nhận thức về đạo đức nghề nghiệp cán bộ, nhân viên Ngân hàng: Nền tảng kinh doanh ngân hàng là dựa trên chữ tín, vì vậy các hoạt động không chỉ đòi hỏi tính chuyên nghiệp mà còn phải có tính minh bạch cao. Thực tế trên thế giới cho thấy, rủi ro đạo đức có thể đe dọa đến sự đổ vỡ của một Ngân hàng. Do vậy, tăng cường giáo dục đạo đức nghề nghiệp là việc làm cần thiết của ngân hàng bên cạnh yêu cầu xây dựng quy trình tác nghiệp chặt chẽ và hệ thống kiểm soát đặc biệt đối với cán bộ, nhân viên Ngân hàng.

Về phía NHNN: đề xuất NHNN có qui định bộ qui tắc đạo đức nghề nghiệp cho cán bộ, nhân viên ngành ngân hàng. Kiên quyết loại bỏ cán bộ, nhân viên vi phạm ra khỏi ngành ngân hàng nhằm làm trong sạch hệ thống ngân hàng. Hạn chế tình trạng cán bộ, nhân viên vi

phạm đạo đức từ ngân hàng chuyển sang ngân hàng khác để tiếp tục hành nghề và tiềm ẩn rủi ro tái lập vị phạm do lợi dụng tính nhân văn, nhẹ tay xử lý của đại đa số lãnh đạo NHTM tại Việt Nam.

5.2.4.3. Mở rộng và đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng:

Đa dạng hóa các kênh cung ứng dịch vụ ngân hàng bằng cách:

- Mở rộng hợp lý mạng lưới kênh truyền thống kết hợp với đẩy mạnh phát triển các kênh giao dịch ngân hàng hiện đại (E-banking, Mobilebanking, Internetbanking...) thông qua ứng dụng các công nghệ hiện đại.
- Tiếp tục phát triển, sắp xếp hợp lý mạng lưới máy ATM và POS trên toàn quốc đảm bảo hiệu quả, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường; khuyến khích các ngân hàng, tổ chức khác đầu tư và mở rộng mạng lưới ATM tới khu vực nông thôn, khó tiếp cận các điểm giao dịch của ngân hàng; nghiên cứu ứng dụng một số loại máy ATM tính năng hiện đại; xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển thanh toán thẻ ngân hàng qua thiết bị chấp nhận thẻ giai đoạn 2020 - 2025;
- Khuyến khích hợp tác trong mối quan hệ cạnh tranh lành mạnh giữa ngân hàng và tổ chức công nghệ tài chính (Fintech), các tổ chức phi ngân hàng, tổ chức tài chính vi mô, hệ thống quỹ tín dụng nhân dân để phát triển mạng lưới đại lý cho ngân hàng với chi phí thấp; tạo môi trường pháp lý thích hợp cho việc phát triển các tổ chức công nghệ tài chính an toàn, hiệu quả; ban hành chuẩn kết nối giữa các tổ chức tín dụng với nhau và giữa các tổ chức tín dụng với các tổ chức công nghệ tài chính;
- Có chính sách mở rộng các điểm tiếp cận tiền mặt và các hình thức thanh toán mới, hiện đại, tiện lợi, có chi phí hợp lý, dễ sử dụng, phù hợp với nhiều đối tượng người dân, đặc biệt là người dân ở nông thôn, vùng sâu, vùng xa, vùng kinh tế khó khăn trên cơ sở sử dụng mạng lưới sẵn có của các tổ chức tín dụng, mạng lưới bưu điện, mạng lưới của các tổ chức cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán, một số tổ chức khác không phải ngân hàng.

Nâng cao chất lượng và đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ ngân hàng:

- Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ theo hướng cải thiện thái độ phục vụ, đổi mới quy trình, thủ tục và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, tiết giảm thời gian, chi phí, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng trên cơ sở phù hợp với quy định pháp luật, góp phần thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh.
- Chú trọng phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng dựa trên nền tảng công nghệ 4.0, có khả năng đáp ứng nhu cầu của các đối tượng chưa được, hoặc ít được ngân hàng phục vụ;

phát triển các sản phẩm tài chính vi mô linh hoạt, có cấu trúc đơn giản, dễ hiểu, phù hợp với nhu cầu đại bộ phận người dân, đặc biệt là người dân ở nông thôn, vùng sâu, vùng xa, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội khó khăn; phát triển các sản phẩm, dịch vụ cho tín dụng thương mại, tín dụng cho doanh nghiệp tham gia chuỗi giá trị;

- Phát triển nhiều dịch vụ gia tăng trên kênh cung ứng dịch vụ ngân hàng từ thẻ ngân hàng; xây dựng chuẩn thẻ chip nội địa và triển khai kế hoạch chuyển đổi từ thẻ từ sang thẻ chip tại Việt Nam với lộ trình thích hợp nhằm bảo đảm an ninh, an toàn trong thanh toán thẻ, tạo thuận lợi kết nối với các hệ thống thanh toán khác;

- Tiếp tục đầu tư cơ sở hạ tầng, phát triển mạnh các phương thức thanh toán điện tử như ngân hàng trực tuyến, thanh toán qua Internet, điện thoại di động, thanh toán không tiếp xúc và chấp nhận thanh toán không tiếp xúc, thanh toán không tiếp xúc trên di động, thanh toán qua QR Code, Tokenization...; áp dụng các biện pháp an ninh, tiêu chuẩn bảo mật mới, tiên tiến phù hợp với xu hướng thanh toán trên thế giới, đảm bảo thanh toán nhanh chóng, an ninh an toàn, tiện lợi và có chi phí hợp lý.

5.2.5. Nâng cao vị thế và uy tín ngân hàng

Theo kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thì nhân tố “Uy tín ngân hàng” có hệ số Beta = 0,320 ảnh hưởng mạnh nhất đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Do đó, để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thông qua việc nâng cao vị thế và uy tín ngân hàng, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

Tăng cường, chuẩn hóa phương tiện hữu hình để tạo độ tin cậy đối với khách hàng: phương tiện hữu hình là những phương tiện truyền tải đến khách hàng một cách trực tiếp thông qua hình ảnh về thẩm mỹ như: trụ sở giao dịch của ngân hàng, đội ngũ nhân viên phục vụ của ngân hàng, hệ thống trang thiết bị phục vụ giao dịch của ngân hàng, trang Web của ngân hàng. Đặc biệt là các phòng giao dịch, chi nhánh của ngân hàng là nơi tiếp xúc với khách hàng trực tiếp cần phải được chuẩn hóa thống nhất toàn hệ thống nhằm tăng tính nhận diện thương hiệu ngân hàng, được bài trí đẹp, lịch sự, phối màu hài hòa. Thông qua phương tiện này, các NHTM sau M&A có thể tạo được sự tin tưởng và ấn tượng tốt đẹp mới về một ngân hàng chuyên nghiệp luôn đặt lợi ích khách hàng lên hàng đầu.

Thực hiện tốt chính sách khách hàng: một ấn tượng ban đầu tốt đẹp có thể bị xóa mờ nếu ngân hàng không thể hiện được sự tôn trọng khách hàng, tạo cho họ sự an tâm, thuận tiện, chính xác, tiết kiệm được thời gian, từ đó tạo được sự hài lòng của họ đối với ngân hàng. Việc

xây dựng một chính sách khách hàng hợp lý gồm các bước từ phân khúc khách hàng tiềm năng đến xây dựng hệ thống và duy trì quan hệ khách hàng là điều cần thiết giúp nâng cao vị thế cạnh tranh của ngân hàng trên thị trường. Một chính sách khách hàng cụ thể nên bao gồm các mục tiêu sau: giữ chân khách hàng, nhận biết nhu cầu của khách hàng và tìm cách đáp ứng một cách tốt nhất và khuyến khích khách hàng duy trì mối quan hệ hợp tác lâu dài với ngân hàng, làm sao để khách hàng luôn coi ngân hàng như là người bạn thân thiết của họ. Vậy để đảm bảo chính sách khách hàng tốt nhất, các NHTM sau M&A có thể:

- Thành lập hẳn một Ban/Bộ phận chịu trách nhiệm chính trong công tác chăm sóc, quản lý và phân khúc, phân loại khách hàng.
- Các chi nhánh cần có sự phối hợp ăn ý, tránh sự cạnh tranh giữa các chi nhánh trong việc quan hệ với khách hàng bằng cách NHTM xây dựng quy định thống nhất chung cho toàn hệ thống ngân hàng mình, áp dụng chính sách chung với tất cả khách hàng về lãi suất, phí dịch vụ trên cơ sở quy định chung của NHNN đưa ra.
- Xác định rõ trách nhiệm của từng cấp (Hội sở chính, chi nhánh) trong việc phục vụ chăm sóc khách hàng, trong đó quy định phải do các chi nhánh tự xây dựng và Hội sở chính phê duyệt.

Tăng cường công tác tư vấn và hỗ trợ khách hàng: để thực hiện quá trình tư vấn và hỗ trợ khách hàng hiệu quả nhất thì trước hết phải tạo được cảm quan tốt đẹp nhờ tính thẩm mỹ trong việc tổ chức sắp xếp phòng tư vấn và hỗ trợ khách hàng, chẳng hạn như đặt bàn hướng dẫn, quầy chờ hoặc phòng tư vấn rộng rãi, thoáng mát với hệ thống wifi cùng một số máy tính để khách hàng có thể truy cập vào mạng và được ngân hàng tư vấn về mọi sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Bên cạnh đó, cũng cần tập trung nguồn lực để đào tạo đội ngũ chuyên viên tư vấn bài bản chuyên nghiệp, đặt mục tiêu giúp khách hàng hiểu rõ được về các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng cung cấp, góp phần làm cho danh mục sản phẩm dịch vụ của ngân hàng có sức hấp dẫn hơn đối với khách hàng nhờ đó giúp ngân hàng giữ được chân khách hàng. Mặt khác, bộ phận tư vấn nên phân chia thành các phòng ban nhỏ đảm bảo tính chuyên môn hóa cao. Chẳng hạn, một nhóm nhân viên chuyên trả lời các câu hỏi của khách hàng về các dịch vụ của ngân hàng (Contact center), nhóm khác chuyên tiếp nhận những phản hồi của khách hàng về chất lượng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.

Tăng cường sự hợp tác với khách hàng: cơ sở dữ liệu khách hàng chính là chìa khóa cho mọi hoạt động mang tính chiến lược sau này của ngân hàng. Các NHTM phải nắm bắt được nhu cầu thị hiếu và xu hướng sử dụng sản phẩm dịch vụ thì mới có thể cạnh tranh được

trên thị trường và giữ được chân của khách hàng. Thông qua hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng các NHTM thu thập và lưu giữ thông tin liên quan đến khách hàng trong quá trình giao dịch với ngân hàng. Đồng thời, cần phải chú ý đến nhu cầu của từng khách hàng khác nhau và đưa ra các chương trình tăng cường mối quan hệ hợp tác với khách hàng một cách hiệu quả nhất. Mục tiêu của chương trình này là sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ của ngân hàng. Các NHTM sau M&A có thể xây dựng cơ sở dữ liệu bằng nhiều cách khác nhau nhưng chủ yếu qua 2 kênh đó là thông qua các chương trình khách hàng thân thiết và liên lạc để tạo mối liên hệ thường xuyên với khách hàng. Nhân viên ngân hàng phải thường xuyên cập nhật cho khách hàng các thông tin về quyền lợi và chính sách đối với khách hàng. Ngoài ra có thể xây dựng dữ liệu thông qua các kênh gián tiếp như tổ chức các sự kiện của doanh nghiệp hàng năm, tham gia các hoạt động xã hội, đồng tài trợ cùng doanh nghiệp...Ngân hàng càng tăng cường liên kết với khách hàng bao nhiêu thì càng xây dựng được cơ sở dữ liệu tốt bấy nhiêu.

5.2.6. Phát triển hệ thống mạng lưới giao dịch phù hợp

Theo kết quả phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thì nhân tố “Mạng lưới giao dịch” với hệ số Beta = 0,193 có ảnh hưởng thấp nhất đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A.

Thực tế sở hữu nhiều chi nhánh chưa chắc đã giúp các ngân hàng tạo ra đột biến trong hoạt động kinh doanh. Điển hình như trường hợp của LienVietPostBank, ngân hàng này sở hữu số điểm giao dịch lớn thứ hai hệ thống nhưng lợi nhuận chỉ tương đương với OCB, nhà băng có số lượng chi nhánh và phòng giao dịch bằng 1/10. Ở phương diện cho vay và huy động vốn, số dư tiền gửi và cho vay của LienVietPostBank cũng chỉ tương đương HDBank và VIB, những ngân hàng có mạng lưới giao dịch bằng 1/5.

Hay như trong nhóm "Big 4", đều sở hữu số điểm giao dịch gấp hơn hai lần Vietcombank nhưng lợi nhuận của cả VietinBank và BIDV cộng lại cũng chưa bằng ngân hàng này.

Trong 9 tháng đầu năm 2019, hơn 550 điểm giao dịch của Vietcombank mang về hơn 17.600 tỉ đồng lợi nhuận trước thuế, tương đương 32 tỉ đồng/điểm. Trong khi mức bình quân của VietinBank và BIDV chỉ vào khoảng 7,4 tỉ đồng/điểm giao dịch và 6,6 tỉ đồng/điểm giao dịch.

Mở thêm một điểm giao dịch không phải là điều dễ dàng trong bối cảnh hiện nay. Bởi việc mở rộng mạng lưới hoạt động có thể giúp các ngân hàng tăng cường mức độ hiện diện,

tuy nhiên nó cũng kéo theo gánh nặng về chi phí hoạt động bên cạnh những điều kiện ngặt nghèo từ phía Ngân hàng Nhà nước.

Do đó, để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A thông qua việc mở rộng mạng lưới giao dịch, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

Mô hình đại lý ngân hàng:

Sự phát triển của công nghệ cao như internet, điện thoại di động đã giúp ngành Ngân hàng phát triển những kênh phân phối dịch vụ hiện đại với xu hướng ngân hàng không chi nhánh (branchless banking). Theo đó, khách hàng có thể tiếp cận dịch vụ một cách thuận tiện mà không cần phải đến chi nhánh ngân hàng truyền thống. Không nằm ngoài xu thế đó, trong khoảng mười năm trở lại đây, trên thế giới phát triển mạnh một mô hình ngân hàng không chi nhánh trên cơ sở ứng dụng công nghệ hiện đại, gọi là đại lý ngân hàng.

Đến nay, đã có rất nhiều quốc gia ban hành quy định hướng dẫn hoạt động của mô hình này. Là một trong những kênh phân phối mang tính đổi mới giúp mở rộng sự tiếp cận và sử dụng dịch vụ tài chính, hoạt động đại lý ngân hàng được coi là sáng kiến nổi bật nhất cho việc thực hiện mục tiêu thúc đẩy tài chính toàn diện ở các quốc gia.

Hoạt động đại lý ngân hàng là việc cung ứng dịch vụ tài chính cho khách hàng bởi một đối tác bên thứ ba thay mặt cho tổ chức nhận tiền gửi hoặc/và tổ chức cung ứng dịch vụ tiền đi động được cấp phép.

Đại lý ngân hàng được xem là một trong những kênh phân phối mang tính đổi mới giúp mở rộng sự tiếp cận và sử dụng dịch vụ tài chính. Thông qua đại lý thường là các cửa hàng tạp hóa, cửa hiệu thuốc, bưu điện hoặc cửa hàng bán lẻ xăng dầu, các dịch vụ ngân hàng cơ bản như thanh toán hóa đơn, rút tiền, chuyển tiền, gửi tiền tiết kiệm... được cung cấp tới người dân một cách thuận tiện ở vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa, những nơi không có chi nhánh ngân hàng thương mại.

Hiện nay, trên thế giới, tồn tại hai mô hình đại lý ngân hàng: (i) mô hình ngân hàng làm chủ; và (ii) mô hình phi ngân hàng làm chủ.

Trong mô hình ngân hàng làm chủ, một tổ chức tài chính được cấp phép hoạt động mà điển hình là ngân hàng sẽ cung cấp dịch vụ tài chính thông qua một đại lý. Điều này nghĩa là ngân hàng sẽ phát triển và cung ứng sản phẩm, dịch vụ tài chính nhưng phân phối chúng qua các đại lý. Ngân hàng vẫn là người cung cấp dịch vụ tài chính, đồng thời là người quản lý, duy trì tài khoản của khách hàng.

Đại lý sẽ giao dịch trực tiếp với khách hàng, bao gồm thực hiện chức năng nhận tiền - ứng tiền mặt thay cho khách hàng. Điều này tương tự như giao dịch viên tại một chi nhánh/phòng giao dịch thực hiện nhận tiền gửi hoặc rút tiền cho khách hàng. Đại lý còn có thể giải quyết cả quá trình mở tài khoản, thậm chí thẩm định và cung cấp dịch vụ vay vốn cho khách hàng.

Mỗi đại lý phải được trang bị một số thiết bị và hạ tầng công nghệ cần thiết để kết nối trực tiếp với ngân hàng khi tiến hành các giao dịch tài chính. Các trang thiết bị điện tử này thường là một máy chấp nhận thẻ POS kết nối trực tuyến với hệ thống máy chủ (hệ thống core banking) của ngân hàng chủ quản, máy đọc mã vạch, máy tính, điện thoại di động.

Khi thực hiện giao dịch với khách hàng, đại lý sẽ tiến hành xác thực nhân thân khách hàng (thực hiện bằng một đầu đọc thẻ căn cước và/hoặc thiết bị quét vân tay được tích hợp với máy POS, mật khẩu PIN). Với các giao dịch có liên quan đến tiền mặt thì tiền mặt được đại lý trực tiếp nhận hoặc ứng tiền mặt cho khách hàng, đồng thời các bút toán tương ứng ghi nợ/có tài khoản của khách hàng và đại lý sẽ được ngân hàng hạch toán tại ngân hàng. Một thông điệp điện tử của giao dịch đó sẽ được truyền trực tiếp từ đại lý đến ngân hàng chủ quản của đại lý theo thời gian thực. Thông thường, ngân hàng chủ quản yêu cầu đại lý phải duy trì một mức tiền mặt nhất định tại tài khoản mở tại ngân hàng hoặc ngân hàng duy trì một hạn mức tín dụng cho mỗi đại lý.

Quy trình giao dịch với thẻ ngân hàng tại đại lý sẽ đơn giản hơn. Khi khách hàng sử dụng thẻ để rút tiền, nạp tiền hay chuyển khoản, đại lý sẽ lựa chọn giao dịch trên máy POS và thực hiện giao dịch bằng thẻ của khách hàng sau khi khách hàng nhập mã PIN. Máy POS kết nối với máy chủ của ngân hàng chủ quản sẽ xác thực và giao dịch hoàn thành với một hóa đơn được in ra.

(i) *Mô hình phi ngân hàng làm chủ*: tương tự với mô hình ngân hàng làm chủ, mô hình này chỉ khác biệt ở chỗ tổ chức chủ quản đại lý là một tổ chức vận hành mạng viễn thông/điện thoại di động (MNO) và thực hiện giao dịch thông qua tài khoản tiền điện tử của khách hàng thay vì tài khoản ngân hàng. Các tổ chức phi ngân hàng này phải mở tài khoản tại ngân hàng và duy trì số dư tổng bằng với số tiền khách hàng ký quỹ để thực hiện giao dịch.

5.3. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Về phạm vi không gian nghiên cứu: tác giả chỉ nghiên cứu 8 NHTM tiêu biểu đã tham gia và thành công trong các thương vụ M&A ở Việt Nam (SHB, HDBank, SCB, LPB, PVcombank, Sacombank, BIDV, Maritimebank). Như vậy lượng mẫu phục vụ cho việc điều

tra khảo sát còn nhỏ (286 người), do đó các nghiên cứu tiếp theo có thể lựa chọn nghiên cứu trên tất cả các NHTM ở Việt Nam với cỡ mẫu lớn hơn để đánh giá và đo lường năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam.

Do hạn chế về trình độ chuyên môn nên tác giả mới chỉ đưa ra được 7 nhân tố bên trong (năng lực tài chính, năng lực công nghệ, mạng lưới giao dịch, phí dịch vụ, uy tín ngân hàng, chất lượng dịch vụ, năng lực quản trị điều hành) để đánh giá và đo lường mức độ ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A.

Do hạn chế về điều kiện thời gian và kinh phí thực hiện nghiên cứu nên so với quy mô tổng thể rất lớn số lượng cán bộ, nhân viên tại các NHTM sau M&A, mẫu điều tra dự kiến là 286 người tại 8 NHTM Việt Nam sau M&A vẫn còn khá nhỏ (Nguyễn Đình Thọ, 2012). Vì vậy, nghiên cứu sẽ khó có thể tránh khỏi những nhược điểm trong kết quả thu được từ mẫu điều tra thực tế. Xu hướng về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A có thể không được thể hiện một cách rõ ràng. Để có thể phản ánh một cách rõ ràng hơn, chính xác hơn về xu hướng và cường độ của mối liên hệ này thì cần phải thực hiện nghiên cứu trên quy mô mẫu lớn hơn thậm chí có thể dùng kỹ thuật Delphi và mang tính đại diện cao hơn cho quan điểm đánh giá về năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 5

Chương 5 đã thảo luận về một số kết quả nghiên cứu của luận án với các nghiên cứu khác trong và ngoài nước và tác giả cũng đã luận giải một số kết quả nghiên cứu dưới góc độ cá nhân hoặc ghi nhận trong quá trình điều tra, khảo sát. Trên cơ sở đó, luận án đã đề xuất các giải pháp tập trung xoay quanh các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A bao gồm:

- Nâng cao năng lực tài chính;
- Nâng cao năng lực công nghệ;
- Nâng cao năng lực quản trị, điều hành;
- Nâng cao chất lượng dịch vụ;
- Nâng cao vị thế và uy tín ngân hàng;
- Phát triển hệ thống mạng lưới giao dịch phù hợp

Với các giải pháp đề xuất như trên, tác giả mong rằng sẽ phần nào góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và vị thế của các NHTM Việt Nam sau sáp nhập và mua lại trên thị trường trong nước và quốc tế.

KẾT LUẬN

Cho đến nay trên thế giới cũng như ở Việt Nam có rất nhiều công trình và đề tài nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của NHTM trong xu thế hội nhập, đã có nhiều khung lý thuyết, nền tảng lý luận, kinh nghiệm thực tiễn đa dạng về vấn đề này. Điều đó cho thấy nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng vẫn luôn là vấn đề thời sự thu hút được sự quan tâm lớn của các nhà khoa học, nhà nghiên cứu, nhà hoạch định và điều hành chính sách cũng như các nhà quản trị ngân hàng. Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngày càng nhanh chóng, thuận tiện nhằm thu hút khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh, các ngân hàng đã đua nhau đưa công nghệ mới vào hoạt động cho phép khách hàng sử dụng các dịch vụ ngân hàng một cách thuận tiện, nhanh chóng và chính xác hơn trước. Tuy nhiên tại các NHTM sau M&A nói riêng và các NHTM Việt Nam nói chung trong thời gian qua chưa chú trọng đúng mức đến nâng cao năng lực quản trị điều hành, quản trị rủi ro, chất lượng dịch vụ và ứng dụng công nghệ. Vì vậy, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A trong bối cảnh thực hiện đề án tái cơ cấu lần 2 của NHNN là hết sức cần thiết. Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu, tổng kết thực tiễn, bám sát với mục tiêu và phạm vi nghiên cứu, luận án đã giải quyết được một số vấn đề cơ bản như sau:

Làm rõ tổng quan nghiên cứu của đề tài, thu thập các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước của các tác giả trước đó để chỉ ra những kết quả của nội dung nghiên cứu, từ đó thấy được khoảng trống cần nghiên cứu tiếp theo.

Hệ thống hóa những lý luận về NHTM sau M&A và năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A. Luận án đã đưa ra quan điểm riêng về năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A. Với những phân tích và lập luận có tính thuyết phục, luận án đã chỉ ra những điểm đặc thù về năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A; khẳng định sự cần thiết của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM. Đặc biệt, luận án đã phân tích được những nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A. Những nội dung này sẽ tạo cơ sở luận cho những phân tích đánh giá thực trạng ở Chương 4 cũng như các giải pháp đề cập trong Chương 5.

Thông qua việc điều tra khảo sát các nhà lãnh đạo và cán bộ, nhân viên tại 8 NHTM Việt Nam sau M&A, luận án đã phân tích và đánh giá được thực trạng về năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A theo các yếu tố trong mô hình nghiên cứu dựa trên giá trị điểm trung bình (MEAN). Từ những đánh giá này, luận án giúp cho các nhà nghiên cứu

và quản lý có cái nhìn tổng quan về năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A hiện nay. Dựa trên yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế theo xu hướng mở cửa thị trường dịch vụ tài chính cũng như khuyến cáo, chuẩn mực quốc tế theo hiệp ước BASEL 2,3 về yêu cầu năng lực tài chính đối với các NHTM, luận án đã chỉ ra kết quả đạt được, hạn chế về năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A ở Việt Nam.

Bằng việc sử dụng kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng, luận án cũng đã lượng hóa được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Theo đó, các nhân tố ảnh hưởng bao gồm: Năng lực tài chính, năng lực công nghệ, phí dịch vụ, mạng lưới giao dịch, năng lực quản trị điều hành, chất lượng dịch vụ, uy tín của ngân hàng đều tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh của các NHTM sau M&A.

Trên cơ sở kết quả phân tích về thực trạng năng lực cạnh tranh của 8 NHTM Việt Nam sau M&A và kết quả đo lường mức độ ảnh hưởng của 7 nhân tố đến năng lực cạnh tranh của các NHTM này, luận án đã đề xuất một số khuyến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam sau M&A nói riêng và các NHTM Việt Nam nói chung.

Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu, luận án cũng không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong những ý kiến góp ý, chỉnh sửa để tác giả có thể tiếp tục hoàn thiện và rút kinh nghiệm cho những lần nghiên cứu sau.

BẢNG TỔNG HỢP CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ

TT	Tên bài báo	Số tác giả/ Mức độ, vai trò tham gia	Tên tạp chí hoặc kỷ yếu khoa học	Tạp chí quốc tế uy tín (và IF)	Số trích dẫn của bài báo	Tập/ số	Trang	Tháng/ năm công bố
Trước khi nghiên cứu sinh								
1								
Từ khi bắt đầu Nghiên cứu sinh								
1	Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kết quả và lộ trình cho giai đoạn mới	Tác giả	Tạp chí Tài chính		ISSN 005-56	Kỳ 2		03/2016
2	Về hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam thời gian qua	Tác giả	Tạp chí Kinh Tế và Dự Báo		ISSN: 0866-7120	Số 8		04/2016
3	Nâng cao chất lượng hoạt động sáp nhập của các ngân hàng Việt Nam	Tác giả	Tạp chí Tài chính		ISSN 005-56	Kỳ 1		12/2018
4	Nâng cao năng lực tài chính của các ngân hàng thương mại Việt Nam sau hoạt động mua bán và sáp nhập (M&A)	Tác giả	Tạp chí Công Thương		ISSN: 0866-7756	Số 1		1/2019
5	Lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam	Tác giả	Tạp chí Kinh Tế và Dự Báo		ISSN: 0866-7120	Số 5		02/2019

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Bùi Thanh Lam 2009, *M&A trong lĩnh vực Ngân hàng: thực trạng và xu hướng*, Tạp chí tài chính, số 4, trang 23-25.
2. Chính Phủ 2011, *Quyết định số 254/QĐ-TTg phê duyệt Đề án “Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011- 2015”*.
3. Đặng Hữu Mẫn 2010, *Năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam - Thực trạng và những đề xuất cải thiện*. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Trường Đại học Đà Nẵng, số 6(41), trang 264-273.
4. Đoàn Thị Thùy Anh 2016, *Nghiên cứu nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh về dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại các Ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Đỗ Thị Tô Quyên 2012, *Đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. Hải Yên 2016, *Sẽ có thêm nhiều vụ mua bán, sáp nhập ngân hàng*. <http://cafef.vn/> truy cập 24 tháng 7 năm 2017.
7. Hoàng Nguyên Khai 2014, *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trên thị trường Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Ngân hàng Tp. Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Hoàng Thị Thanh Hằng 2013, *Năng lực cạnh tranh của các công ty cho thuê tài chính TP. Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh.
9. Hồ Tuấn Vũ 2011, *Những lợi ích và hạn chế của những thương vụ thu mua và sáp nhập ngân hàng*. Tạp chí Kiểm toán Nhà nước, số 9.
10. Lê Đình Hạc 2005, *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học kinh tế TP. Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh.
11. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2011, *Quyết định số 1633/QĐ-NHNN về việc chấp thuận thay đổi tên gọi Ngân hàng TMCP Liên Việt thành Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt (LPB)*, ban hành ngày 22 tháng 7 năm 2011.

12. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2011, *Giấy phép số 238/GP-NHNN về việc thành lập và hoạt động Ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB) trên cơ sở hợp nhất tự nguyện 3 ngân hàng: Ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB), Ngân hàng TMCP Đệ Nhất (Ficombank), Ngân hàng TMCP Việt Nam Tín Nghĩa (TinNghiaBank)*, ban hành ngày 26 tháng 12 năm 2011.
13. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2012, *Quyết định số 1559/QĐ-NHNN về việc sáp nhập Ngân hàng Nhà Hà Nội (Habubank) vào Ngân hàng Sài Gòn – Hà Nội (SHB)*, ban hành ngày 7 tháng 8 năm 2012.
14. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2013, *Quyết định số 2018/QĐ-NHNN về việc hợp nhất Ngân hàng TMCP Phương Tây và Tổng công ty tài chính cổ phần Dầu Khí Việt Nam*, ban hành ngày 12 tháng 9 năm 2013.
15. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2013, *Quyết định số 2532 /QĐ-NHNN về việc Ngân hàng TMCP phát triển TP. Hồ Chí Minh (HDBank) mua lại Công ty TNHH MTV tài chính Việt - Societe Generale (SGVF) trực thuộc Tập đoàn Scociété Générale (Cộng hòa Pháp) để chuyển thành công ty con của HDBank mang tên HDFinance*, ban hành ngày 30 tháng 10 năm 2013.
16. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2013, *Quyết định số 2687/QĐ-NHNN về việc sáp nhập Ngân hàng TMCP Đại Á (DaiABank) và Ngân hàng TMCP phát triển TP. Hồ Chí Minh (HDBank)*, ban hành ngày 18 tháng 11 năm 2013.
17. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2014, *Quyết định số 1282/QĐ-NHNN về việc Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) mua lại Công ty TNHH MTV tài chính Than - Khoáng sản Việt Nam (CMF)*, ban hành ngày 30 tháng 6 năm 2014.
18. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2015, *Quyết định số 589/QĐ-NHNN về việc sáp nhập Ngân hàng TMCP phát triển Nhà đồng bằng sông Cửu Long (MHB) với Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)*, ban hành ngày 25 tháng 4 năm 2015.
19. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2015, *Quyết định số 1391/QĐ-NHNN về việc sáp nhập Ngân hàng Phát triển Mê Kông (MDB) vào Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (Maritimebank)*, ban hành ngày 21 tháng 7 năm 2015.
20. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2015, *Quyết định số 1844/QĐ-NHNN về việc sáp nhập Ngân hàng TMCP Phương Nam (Southernbank) vào Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)*, ban hành ngày 14 tháng 9 năm 2015.
21. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2016, *Thông tư số 41/2016/TT-NHNN v/v quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài*, ban hành ngày 30 tháng

12 năm 2016.

22. Nguyễn Hòa Nhân 2009, *M&A ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp cơ bản*. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, số 05, tập 34, trang 145-151.
23. Nguyễn Huy Khánh 2014, *Tái cơ cấu Ngân hàng thương mại Việt Nam với hoạt động M&A*. Tạp chí Tài chính doanh nghiệp, số 06 (131).
24. Nguyễn Kim Thái 2012, *Năng lực cạnh tranh của Chi nhánh ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Long An trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Chính trị hành chính quốc gia Hồ Chí Minh.
25. Nguyễn Minh Tuấn 2010, *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhà nước trong hội nhập kinh tế quốc tế*. Nhà Xuất bản Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
26. Nguyễn Ngọc Lý 2013, *M&A Ngân hàng Việt Nam - Những vấn đề đặt ra từ thương vụ sáp nhập Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Đệ Nhất - Tín Nghĩa*. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, số 105 (5).
27. Nguyễn Quang Minh 2015, *Hiệu quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại Việt Nam sau M&A*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
28. Nguyễn Thanh Phong 2010. *Năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế*. Tạp chí Phát triển kinh tế, Số 223.
29. Nguyễn Thị Diệu Chi 2014, *Phát triển hoạt động mua bán và sáp nhập trong lĩnh vực tài chính ngân hàng Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
30. Nguyễn Thị Hoài Thu 2014, *Mô hình phân tích năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Ngân hàng, Hà Nội.
31. Nguyễn Thị Minh Huyền 2009, *Tài chính trong sáp nhập các doanh nghiệp ở Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
32. Nguyễn Thị Quy 2010, *Năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại trong xu thế hội nhập*. Nhà xuất bản Lý luận chính trị, Hà Nội.
33. Nguyễn Thị Vân 2018, *Nhìn lại chặng đường M&A của các Ngân hàng thương mại ở Việt Nam*, Tạp chí Công thương, số 11, tháng 8/2018, tr. 461-467.
34. Nguyễn Thu Hiền 2012, *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại Nhà nước Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Ngân hàng, Hà Nội.
35. Nguyễn Tú 2013, *Tăng cường quản trị rủi ro tín dụng để nâng cao năng lực cạnh tranh*.

- Tạp chí Thị trường Tài chính tiền tệ, Số 17, tr.17-19.
36. Nguyễn Tú 2014, *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại cổ phần quốc tế trên thị trường Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh.
 37. Nguyễn Văn Thụy 2015, *Ảnh hưởng của nhân tố năng lực cạnh tranh đến kết quả hoạt động kinh doanh của các Ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.
 38. Nguyễn Việt Hùng 2008, *Hiệu quả hoạt động của Ngân hàng thương mại Việt Nam giai đoạn 2000-2005*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Ngân hàng, Hà Nội.
 39. Phan Diên Vỹ 2011, *Hoạt động sáp nhập, hợp nhất, mua bán Ngân hàng thương mại cổ phần ở Việt Nam*. Tạp chí Nhà quản lý – Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý, số 89.
 40. Phan Diên Vỹ 2013, *Sáp nhập, hợp nhất và mua bán Ngân hàng thương mại cổ phần ở Việt Nam*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Ngân hàng TP Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.
 41. Quốc hội 2014, *Luật số 68/2014/QH13 Luật Doanh nghiệp*, ban hành ngày 26 tháng 11 năm 2014.
 42. Thân Thị Thu Thủy 2010, *Sáp nhập Ngân hàng thương mại Việt Nam – Sự lựa chọn để tồn tại và phát triển theo xu thế hội nhập*. Tạp chí Phát triển và Hội nhập, số 8, tập tháng 12/2010, tr.6-10.
 43. Thủ tướng Chính Phủ 2006, *Quyết định số 112/2006/QĐ-TTg về việc phê duyệt đề án phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*, ban hành ngày 24 tháng 5 năm 2006.
 44. Thủ tướng Chính Phủ 2011, *Văn bản số 244/TTg-ĐMDN về việc Tổng công ty Bưu chính Việt Nam (VnPost) góp vốn vào Ngân hàng TMCP Liên Việt (LienVietBank)*, ban hành ngày 21 tháng 2 năm 2011.
 45. Thủ tướng Chính Phủ 2012, *Quyết định số 254/2012/QĐ-TTg về việc phê duyệt đề án “Cơ cấu lại hệ thống các Tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015”*, ban hành ngày 1 tháng 3 năm 2012.
 46. Thủ tướng Chính Phủ 2014, *Quyết định số 51/2014/QĐ-TTg về một số nội dung thoái vốn, bán cổ phần và đăng ký giao dịch, niêm yết trên thị trường chứng khoán của doanh nghiệp Nhà nước*, ban hành ngày 15 tháng 09 năm 2014.
 47. Thủ tướng Chính Phủ 2017, *Quyết định số 1058/2017/QĐ-TTg về việc phê duyệt đề án*

“*Cơ cấu lại hệ thống các Tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020*”, ban hành ngày 19 tháng 7 năm 2017.

48. TienPhong Bank 2012, *DOJI trở thành cổ đông lớn của TienPhong Bank*, truy cập ngày 17 tháng 11 năm 2017, từ <https://tpb.vn/news/doji-tro-thanh-co-dong-lon-cua-tienphong-bank>.
49. Tôn Thất Nguyễn Thiêm 2003, *Một số vấn đề chiến lược cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị, tổ chức cơ cấu và phát triển doanh nghiệp*, Nhà xuất bản TP. Hồ Chí Minh.
50. Trần Nguyễn Hợp Châu 2012, *Nâng cao năng lực cạnh tranh thanh toán quốc tế của Ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Ngân hàng, Hà Nội.
51. Trần Thị Thu Hương, Nguyễn Bích Ngọc 2014, *M&A ngân hàng tại Việt Nam: Thực trạng, động cơ và thách thức trong thời gian tới*. Tạp chí Thị trường Tài chính - Tiền tệ, số 9 (402), tr.18-24.
52. Trịnh Quốc Trung 2004, *Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập của các Ngân hàng thương mại đến năm 2010*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh.
53. Trung tâm từ điển học 1997, *Từ điển Tiếng Việt*, Nhà xuất bản Đà Nẵng.
54. Vietcombank 2011, *Vietcombank thiết lập quan hệ đối tác chiến lược với Mizuho và tăng vốn thêm 11,8 nghìn tỷ đồng (tương đương 567,3 triệu đô la Mỹ)*, truy cập ngày 18 tháng 11 năm 2018, từ https://www.vietcombank.com.vn/news/Vcb_News.aspx?ID=4661.
55. Vietinbank 2012, *Vietinbank bán 20% cổ phần cho Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ*, truy cập ngày 17 tháng 11 năm 2018, từ <https://www.vietinbank.vn/web/home/vn/events/12/vietinbank-ban-20-phan-tram-co-phan-cho-bank-of-tokyo-mitsubishi-ufj.html&p=1>

Tiếng Anh:

56. Aboagye-Debrah, K. 2007, *Competition, Growth and Performance in the Banking industry in Ghana*, Unpublished Doctor of Philosophy, St Clements University.
57. Ahmad Ismail 2010, *Are good financial advisors really good? The performance of investment banks in the M&A market*. Review of Quantitative Finance and Accounting, Vol.35, pp.411-429.

58. Alberto Cybo-Ottone, Maurizio Murgiab 2000. *Mergers and shareholder wealth in European banking*. Journal of Banking & Finance, Vol.24, Issue: 6, pp.831–859.
59. Andrea Beltratti, Giovanna Paladino 2012, *Is M&A Different During a Crisis? Evidence from the European Banking Sector*. Journal of Banking & Finance, Vol.37, Issue:12, pp.5394-5405.
60. Anthony N. Rezitis 2008, *Efficiency and productivity effects of bank mergers: Evidence from the Greek banking industry*. Economic Modelling, Vol.25, Issue: 2, pp.236–254.
61. Ash Ken & Brink Lars 1992, *The Role of Competitiveness in Shaping Policy Choices*. Working Papers 244121, Agriculture and Agri-Food Canada.
62. Barbara Casu and Philip Molyneux 2003, *A Comparative Study of Efficiency in European Banking*. Applied Economics, Vol. 35, No. 17, pp.1865–1876.
63. Barth, M. E, Clinch, G. and Shibano,T. 2003, *Market Effects of Recognition and Disclosure*. Journal of Accounting Research, Vol.41, Issue: 4, pp.581-609.
64. Bert Scholtens 2000, *Competition, Growth, and Performance in the Banking Industry*. Center for Financial Institutions, Working Papers 00–18, Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania.
65. Darshani, R. K. N. D. 2013, *A study of identifying the factors on competitive advantage for Bank of ceylon leasing - Sri Lanka: with special reference to Kahawatta branch*. International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol.2, No.8, pp.120-129.
66. Elena Beccalli and Pascal Frantz 2009, *M&A operations and performance in Banking*. Journal of Financial Services Research, Vol. 36, pp. 203-226.
67. Erna Van Duren, Larry Martin & Randall Westgren 1991, *Agribusiness Competitiveness National Boundaries*. American Journal of Agricultural Economics, Vol.73, No.5, pp.727-738.
68. Frimpong, K. A., Gan, C. and Hu, B. 2015, *Competition in the banking industry: Empirical evidence from Ghana*. Journal of Banking Regulation, Vol. 17, Issue:3, pp.35-48.
69. Givi, H. E, Ebrahimi, A., Nasrabadi, M. B and Safari, H. 2010, *Providing competitiveness assessment model for State and Private Banks of Iran*. The International Journal of Applied Economics and Finance, Vol.4, pp. 202-219.

70. Ioannis Asimakopoulos and Panayiotis P. Athanasoglou 2013, *Revisiting the Merger and Acquisition performance of European banks*. International Review of Financial Analysis, Vol.29, pp.237–249.
71. Jean-Michel Sahut et al 2015, *Factors of Competitiveness of Islamic Banks in the New Financial Order*. Working Papers, Department of Research, Ipag Business School.
72. Jonathan M. Williams and Angel Liao 2008, *The Search for Value: Cross-Border Bank M&A in Emerging Markets*. Comparative Economic Studies, Vol.50, Issue: 2, pp.274-296.
73. Mallikajiunappa, T. và P. Nayak 2007, *Why do Mergers and Acquisitions quite often fail?*. AIMS International, Vol.1, pp.53-69.
74. Mergers and Acquisitions – See definition in Oxford Advanced Learner 2017, *Oxford Dictionary*, truy cập ngày 14 tháng 1 năm 2017, từ <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/merger>.
75. Michael E. Porter 1979, *How Competitive Forces shape strategy*. Harvard Business Review.
76. Michael E. Porter 1985, 1998, *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
77. Michael Porter 1990, *The Competitive Advantage of Nation*. The Free Press, New York.
78. Michael E. Porter 1980, 1998, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions*. The Free Press, New York.
100. Michael E. Porter 1996, *What is strategy?* Harvard Business Review, pp.61-78.
101. Patrick A. Gaughan 2010, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, pp.125-181.
102. Ransariya, Shailesh N. 2010, *Financial Growth Indicator of Merger and Acquisition in Indian Corporate Sector*. Thesis PhD, Saurashtra University.
103. The Banker 2006, *Top 200 Banks in Asia: Commentary*. Analysis and listing, Research methods for business, pp. 45–53, Copyright 2006 John Wiley & Sons, Inc.
104. Thompson Jr, A. A. and Strickland, A. J. 1990, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 5th Edition, New York: Richard D. Irwin Inc., P.P. 8.
105. Thompson Jr, A. A., Strickland, A. J and Gamble, J. E. 2007, *Crafting and Executing Strategy: The Quest for competitive advantage*, 17th Edition, New York: Mc Graw Hill.

106. Yakov Amihuda, Gayle L. DeLongb and Anthony Saundersc 2002, *The effects of cross-border bank mergers on bank risk and value*. Journal of International Money and Finance, Vol.21, Issue:6, pp.857–877.
107. Yener Altunbaşa and David Marquésb 2008, *Mergers and Acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities*. Journal of Economics and Business, Vol.60, Issue:3, pp.204-222.

C. Trang web

1. www.sciencedirect.com
2. <http://proquest.umi.com/pqdweb?cfc=1>
3. <http://search.proquest.com/login>
4. www.emeraldinsight.com
5. www.igpublish.com/worldsci-ebook

D. Báo cáo thường niên của các ngân hàng:

1. Báo cáo thường niên của LPB năm 2011-2018
2. Báo cáo thường niên của SCB năm 2011-2018
3. Báo cáo thường niên của SHB năm 2011-2018
4. Báo cáo thường niên của HDBank năm 2011-2018
5. Báo cáo thường niên của PVcombank năm 2011-2018
6. Báo cáo thường niên của Sacombank năm 2011-2018
7. Báo cáo thường niên của BIDV năm 2011-2018
8. Báo cáo thường niên của Maritimebank năm 2011-2018

DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: TỔNG HỢP CÁC CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRƯỚC VÀ SAU M&A

PHỤ LỤC 02: ƯU ĐIỂM VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA ĐẠI LÝ NGÂN HÀNG

PHỤ LỤC 03: DÀN BÀI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

PHỤ LỤC 04: BẢNG THỐNG KÊ VỀ MẪU PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

PHỤ LỤC 05: CHI TIẾT KẾT QUẢ PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

PHỤ LỤC 06: BẢNG THỐNG KÊ VỀ MẪU PHÒNG VẤN SÂU

PHỤ LỤC 07: TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHÒNG VẤN SÂU

PHỤ LỤC 08: PHIẾU KHẢO SÁT

PHỤ LỤC 09: KẾT QUẢ CHÍNH THỨC

PHỤ LỤC 01
TỔNG HỢP CÁC CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NGÂN
HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRƯỚC VÀ SAU M&A

Chỉ tiêu/ NH/ Năm		LienvietPostbank			Tăng trưởng	
		2010	2011 (M&A)	2012	2011/2010	2012/2011
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	34.985	56.132	66.413	60,4%	18,3%
2	Vốn tự có (tỷ đồng)	3.650	6.594	7.391	80,6%	12,1%
3	Tổng VHD (tỷ đồng)	30.421	48.148	57.628	58,3%	19,7%
4	Dư nợ TD (tỷ đồng)	10.114	12.757	29.325	26,1%	129,8%
5	Tỷ lệ nợ xấu (%)	1,42	2,10	2,70	0,68%	0,6%
6	CAR(%)	11,32	10,21	9,89	(1,11%)	(0,32%)
7	ROA(%)	2,61	2,14	1,42	(0,47%)	(0,72%)
8	ROE(%)	17,22	18,26	12,41	1,04%	(5,85%)
9	LNST (tỷ đồng)	683	977	868	43%	(11,2%)
Chỉ tiêu/ NH/ Năm		SCB			Tăng trưởng	
		2010	2011 (M&A)	2012	2011/2010	2012/2011
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	60.183	144.814	149.205	140,6%	3,1%
2	Vốn tự có (tỷ đồng)	4.367	11.335	11.370	159,6%	0,3%
3	Tổng VHD (tỷ đồng)	54.439	58.633	97.192	7,7%	65,8%
4	Dư nợ TD (tỷ đồng)	33.178	64.418	87.165	94,2%	35,3%
5	Tỷ lệ nợ xấu (%)	11,40	7,20	7,20	(4,2%)	-
6	CAR(%)	10,32	10,54	10,70	0,22%	0,16%
7	ROA(%)	0,83	0,76	0,04	(0,07%)	(0,72%)
8	ROE(%)	10,54	9,87	10,56	(0,67%)	0,69%
9	LNST (tỷ đồng)	35	65	63	85,7%	(3,1%)
Chỉ tiêu/ NH/ Năm		SHB			Tăng trưởng	
		2011	2012(M&A)	2013	2012/2011	2013/2012
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	70.990	116.538	143.625	64,2%	23,2%
2	Vốn tự có (tỷ đồng)	10.583	10.583	10.355	-	2,2%
3	Tổng VHD (tỷ đồng)	104.131	130.952	108.147	25,8%	17,4%
4	Dư nợ TD (tỷ đồng)	29.162	56.940	76.510	95,3%	34,4%
5	Tỷ lệ nợ xấu (%)	8,93	8,80	4,10	(0,13%)	(4,7%)
6	CAR(%)	10,49	11,35	12,40	0,86%	1,05%

7	ROA(%)	0,48	0,52	0,70	0,04%	0,18%
8	ROE(%)	8,02	8,34	8,50	0,32%	0,16%
9	LNST (tỷ đồng)	753	1.686	849	124%	(49,6%)
Chỉ tiêu/ NH/ Năm		HDB			Tăng trưởng	
		2012	2013 (M&A)	2014	2013/2012	2014/2013
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	52.782	86.226	99.524	63,4%	15,4%
2	Vốn tự có (tỷ đồng)	8.325	8.587	8.874	3,2%	3,4%
3	Tổng VHD (tỷ đồng)	34.261	62.383	65.411	82,1%	4,9%
4	Dư nợ TD (tỷ đồng)	20.952	44.030	41.508	110,1%	6,3%
5	Tỷ lệ nợ xấu (%)	2,73	3,00	2,30	0,27%	(0,7%)
6	CAR(%)	9,32	9,89	10,25	0,57%	0,36%
7	ROA(%)	0,45	0,48	0,50	0,03%	0,02%
8	ROE(%)	6,45	6,13	5,50	(0,32%)	(0,63%)
9	LNST (tỷ đồng)	326	217	476	(33,4%)	119,4%
Chỉ tiêu/ NH/ Năm		PVcombank			Tăng trưởng	
		2012	2013 (M&A)	2014	2013/2012	2014/2013
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	102.127	101.124	108.298	(0,9%)	7,1%
2	Vốn tự có (tỷ đồng)	9.000	9.555	9.693	6,2%	1,5%
3	Tổng VHD (tỷ đồng)	45.331	49.091	50.234	8,3%	2,3%
4	Dư nợ TD (tỷ đồng)	21.904	18.714	13.156	(14,6%)	(19,7%)
5	Tỷ lệ nợ xấu (%)	5,02	4,90	2,90	(0,12%)	(2%)
6	CAR(%)	12,89	12,71	11,35	(0,18%)	(1,36%)
7	ROA(%)	0,32	0,29	0,16	(0,03%)	(0,13%)
8	ROE(%)	1,82	1,78	1,73	(0,04%)	(0,05%)
9	LNST (tỷ đồng)	24	27	72	12,5%	166,7%
Chỉ tiêu/ NH/ Năm		Sacombank			Tăng trưởng	
		2014	2015(M&A)	2016	2015/2014	2016/2015
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	188.678	190.364	329.187	0,9%	72,9%
2	Vốn tự có (tỷ đồng)	12.425	22.080	22.191	77,7%	0,5%
3	Tổng VHD (tỷ đồng)	162.534	259.428	287.457	59,6%	10,8%
4	Dư nợ TD (tỷ đồng)	130.511	190.980	200.025	46,3%	4,7%
5	Tỷ lệ nợ xấu (%)	1,18	5,80	6,90	4,62%	1,1%
6	CAR(%)	9,45	9,80	9,61	0,35%	(0,19%)
7	ROA(%)	1,31	0,27	0,03	(1,04%)	(0,24%)

8	ROE(%)	3,21	3,22	0,40	(0,01%)	(2,82%)
9	LNST (tỷ đồng)	2.138	698	976	(67,3%)	39,8%
Chỉ tiêu/ NH/ Năm		BIDV			Tăng trưởng	
		2014	2015(M&A)	2016	2015/2014	2016/2015
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	650.340	850.748	1.006.404	30,8%	18,3%
2	Vốn tự có (tỷ đồng)	32.271	42.335	44.144	31,2%	4,3%
3	Tổng VHEAD (tỷ đồng)	501.909	658.710	726.022	31,3%	10,2%
4	Dư nợ TD (tỷ đồng)	445.693	598.434	723.697	34,3%	20,9%
5	Tỷ lệ nợ xấu (%)	2,03	1,70	2,0	(0,33%)	0,3%
6	CAR(%)	10,34	9,80	10,20	(0,54%)	0,4%
7	ROA(%)	0,83	1,00	0,70	0,17%	(0,3%)
8	ROE(%)	15,27	15,5	14,7	0,23%	(0,8%)
9	LNST (tỷ đồng)	4.986	5.901	6.196	18,4%	5%
Chỉ tiêu/ NH/ Năm		MSB			Tăng trưởng	
		2014	2015(M&A)	2016	2015/2014	2016/2015
1	Tổng tài sản (tỷ đồng)	104.368	104.311	108.321	(0,005%)	3,8%
2	Vốn tự có (tỷ đồng)	13.567	13.616	13.599	0,4%	(0,1%)
3	Tổng VHEAD (tỷ đồng)	63.218	62.615	62.728	(0,9%)	0,2%
4	Dư nợ TD (tỷ đồng)	23.509	28.091	31.098	19,5%	10,7%
5	Tỷ lệ nợ xấu (%)	3,84	3,40	2,60	(0,44%)	(0,8%)
6	CAR(%)	15,7	24,50	14,60	8,8%	(9,9%)
7	ROA(%)	0,10	0,11	0,14	0,01%	0,03%
8	ROE(%)	1,00	1,01	1,03	0,01%	0,02%
9	LNST (tỷ đồng)	142	116	118	(18,3%)	1,7%

Nguồn: Báo cáo thường niên của 8 NHTM Việt Nam sau M&A giai đoạn 2011-2018.

PHỤ LỤC 02

ƯU ĐIỂM VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA ĐẠI LÝ NGÂN HÀNG

Ưu điểm:

Sử dụng mô hình đại lý ngân hàng đem lại những lợi ích lớn đối với các tổ chức tín dụng, khách hàng và bản thân đại lý.

- Chi phí thành lập và hoạt động của kênh đại lý thấp hơn rất nhiều so với kênh chi nhánh truyền thống. Việc thành lập một đại lý chỉ tốn 2% đến 4% chi phí của một chi nhánh ngân hàng. Đại lý cũng có chi phí hoạt động thấp hơn (khoảng 3 lần) so với kênh chi nhánh ngân hàng do giảm thiểu chi phí cố định nhờ tận dụng các cửa hàng bán lẻ sẵn có, không mất chi phí đầu tư vào cơ sở hạ tầng.

- Tăng cơ hội tiếp cận, tăng tần suất sử dụng các dịch vụ ngân hàng của khách hàng hiện có và khách hàng mới, từ đó làm tăng cơ sở khách hàng và doanh thu cho ngân hàng. Việc các đại lý luôn ở gần nơi dân cư sinh sống giúp khách hàng có thể dễ dàng tiếp cận các điểm cung cấp dịch vụ mà không phải mất thời gian và công sức đi xa để đến chi nhánh ngân hàng, chi phí giao dịch cũng rẻ hơn nhiều so với của ngân hàng truyền thống như chi nhánh hay ATM. Kể cả người nghèo, thu nhập thấp cũng có thể được phục vụ từ đại lý ngân hàng.

- Các đại lý tăng thêm thu nhập từ khoản hoa hồng khi thực hiện những giao dịch tài chính thay ngân hàng. Đồng thời, họ có thể đạt doanh thu và thu nhập cao hơn từ hoạt động bình thường của mình do lượng khách hàng đến với cơ sở nhiều hơn khi trở thành đại lý ngân hàng.

- Ở góc độ quốc gia, đại lý ngân hàng là cách thức hiệu quả nhất hiện nay nâng cao khả năng tiếp cận dịch vụ tài chính cho người dân nông thôn, vùng sâu, vùng xa ở những nơi không có các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng, là động lực thúc đẩy tài chính toàn diện.

Nhược điểm:

- *Rủi ro từ đại lý bán lẻ trong mô hình ngân hàng làm chủ*

Việc đặt hoàn toàn quá trình giao tiếp với khách hàng vào đại lý bán lẻ là rủi ro hơn so với trường hợp giao dịch viên ngân hàng. Những đại lý bán lẻ này có thể hoạt động ở những vùng sâu, vùng xa hoặc những nơi có độ an ninh thấp, họ cũng thiếu các hệ thống an ninh cần thiết và cũng không có nhân viên được đào tạo chuyên sâu. Việc thiếu đào tạo chuyên sâu có

thể là một vấn đề lớn vì chức năng của đại lý không chỉ xuất quỹ/nhập quỹ mà còn cả thẩm định và quyết định cho vay đối với hồ sơ khách hàng.

Do đó, rủi ro từ đại lý bán lẻ có thể bao gồm: rủi ro tín dụng, rủi ro hoạt động, rủi ro pháp lý, rủi ro thanh khoản, rủi ro danh tiếng. Ngoài ra, kênh đại lý ngân hàng có thể tạo mối lo ngại về vấn đề luật bảo vệ người tiêu dùng cũng như những quy định về chống rửa tiền và tài trợ khủng bố. Tuy nhiên, với những quy định điều chỉnh hoạt động của đại lý ngân hàng hiện nay, chỉ cho phép đại lý được thực hiện một phạm vi hạn chế các dịch vụ cũng như quy mô giao dịch có giá trị nhỏ, những rủi ro phát sinh từ hoạt động đại lý ngân hàng được đánh giá là thấp. Đồng thời, với việc ứng dụng công nghệ thông tin thì những rủi ro này sẽ được giảm nhẹ.

- Rủi ro tiền điện tử trong mô hình phi ngân hàng làm chủ

Mô hình phi ngân hàng làm chủ cũng có đầy đủ các rủi ro như mô hình ngân hàng làm chủ nêu trên. Tuy nhiên, rủi ro lớn nhất của mô hình tổ chức phi ngân hàng làm chủ không xuất phát từ đại lý bán lẻ mà lại từ chính tổ chức phi ngân hàng. Bởi vì tổ chức phi ngân hàng này chịu sự giám sát nới lỏng hơn nhiều so với ngân hàng nên rủi ro dễ dàng xảy ra khi tổ chức phi ngân hàng sử dụng tiền mặt của khách hàng (tiền khách hàng gửi vào để chuyển sang tiền điện tử) một cách không cẩn trọng (đầu tư quá mạo hiểm), dẫn đến mất khả năng chi trả khi khách hàng muốn rút tiền mặt (chuyển từ tiền điện tử sang tiền mặt) và vỡ nợ. Khả năng vỡ nợ của tổ chức phi ngân hàng sẽ phụ thuộc vào sức mạnh tài chính, năng lực quản lý thanh khoản của tổ chức phi ngân hàng. Thông thường, các nước quản lý rủi ro này bằng hình thức buộc các tổ chức phát hành tiền điện tử phải mở tài khoản tại một ngân hàng và duy trì số dư tổng bằng với số tiền khách hàng ký quỹ để thực hiện giao dịch.

Đến nay, Việt Nam đã có 3 mô hình đại lý ngân hàng được triển khai và đi vào hoạt động là:

- Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) và Tập đoàn viễn thông Quân đội (Viettel): được NHNN chấp thuận, MB và Viettel đã thực hiện triển khai dựa trên các quy định tại văn bản số 8512/NHNN-TT ngày 14/11/2014. Theo đó, các dịch vụ được thực hiện bao gồm nộp tiền vào tài khoản mở tại MB hoặc tại các ngân hàng khác; rút tiền từ tài khoản của khách hàng mở tại MB; chuyển khoản cho tài khoản mở tại MB hoặc tại ngân hàng khác; chuyển tiền cho người nhận bằng Giấy CMND/thẻ căn cước.

- *Ngân hàng TMCP Xăng dầu Petrolimex (PG Bank) và Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex)*: ngày 31/12/2014, NHNN có Công văn số 9953/NHNN-TT chấp thuận triển khai thí điểm mô hình dịch vụ thanh toán do PG Bank phối hợp với Petrolimex. Theo đó, PG Bank hợp tác sử dụng mạng lưới các xí nghiệp, chi nhánh và công ty xăng dầu thành viên của Petrolimex để cung ứng dịch vụ chuyển tiền cho người nhận chưa có tài khoản tại PG Bank (chuyển tiền cho người nhận bằng Giấy chứng minh thư nhân dân hoặc Hộ chiếu) và chuyển tiền cho người nhận có tài khoản tại PG Bank (nộp tiền vào tài khoản của người nhận mở tại PG Bank).

- *Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) và Công ty M_Service*: triển khai dịch vụ chuyển tiền giá trị nhỏ dựa trên nền tảng Ví điện tử Momo theo Công văn số 103/NHNN-TT ngày 07/01/2015. Các dịch vụ bao gồm: cung cấp dịch vụ chuyển tiền C2C (Cash to Cash) cho khách hàng không có Ví điện tử MoMo và không có tài khoản ngân hàng; dịch vụ chuyển tiền M2M (Mobile to Mobile) cho khách hàng có ví điện tử MoMo và có tài khoản thanh toán tại Vietcombank.

PHỤ LỤC 03

DÀN BÀI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

A. PHẦN GIỚI THIỆU

Kính chào Quý Ông/Bà!

Hiện nay tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học “*Năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A*”. Mục đích phỏng vấn là nhằm làm tăng thêm giá trị của nghiên cứu và tổng hợp các thành phần nghiên cứu từ thực tiễn, kết quả phỏng vấn sẽ giúp cho việc xây dựng “Phiếu khảo sát” để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A, từ đó đề ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho các NHTM này. Ý kiến đóng góp của Quý Ông/Bà sẽ giúp cho đề tài gắn kết chặt chẽ giữa cơ sở lý luận và các giải pháp đề xuất. Các thông tin chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác.

Rất mong nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình của Quý Ông/Bà!

Trân trọng cảm ơn!

Thông tin cá nhân người được phỏng vấn:

Họ tên:

Tuổi:

Giới tính:

Học hàm, học vị:

Cơ quan công tác:

Chức vụ hiện tại:

B. PHẦN NỘI DUNG

1. Nhận định chung về các biến trong mô hình nghiên cứu của luận án:

Theo Ông/Bà với mô hình nghiên cứu mà tác giả xây dựng thì các biến độc lập gồm 7 nhân tố ảnh hưởng đến biến phụ thuộc là năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A là có phù hợp hay không? Tôi có nên bổ sung thêm hay loại bỏ bớt biến độc lập không? Tại sao?

2. Nhận định về thang đo cho các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A:

Tôi đưa ra các thang đo cho 7 nhân tố ảnh hưởng dưới đây, xin Ông/Bà cho biết những ý kiến, nhận xét của mình về các thang đo cho 7 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Các thang đo của 7 nhân tố này có phù hợp hay không? Tôi có nên bổ sung thêm hay loại bỏ bớt các thang đo không? Tại sao?

2.1. Các thang đo của nhân tố “Năng lực tài chính” bao gồm:

TC_1: Vốn tự có của Ngân hàng lớn

TC_2: Vốn điều lệ của Ngân hàng lớn

TC_3: Vốn huy động của Ngân hàng cao

TC_4: Khả năng huy động vốn của Ngân hàng tốt

TC_5: Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) của Ngân hàng là cao

TC_6: Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) của Ngân hàng là cao

TC_7: Tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng duy trì ở mức thấp

TC_8: Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của Ngân hàng luôn duy trì ở mức đảm bảo

2.2. Các thang đo của nhân tố “Năng lực công nghệ” bao gồm:

CN_1: Ngân hàng thường xuyên cập nhật, ứng dụng công nghệ mới

CN_2: Các giao dịch online của Ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn

CN_3: Các máy ATM, POS của Ngân hàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng 24/24

CN_4: Vị trí và mật độ các máy ATM và POS được bố trí hợp lý

CN_5: Số lượng máy ATM, POS của Ngân hàng là nhiều, thuận tiện cho khách hàng khi giao dịch.

2.3. Các thang đo của nhân tố “Uy tín của Ngân hàng” bao gồm:

UT_1: Ngân hàng luôn được khách hàng xem như người bạn thân thiết của mình

UT_2: Ngân hàng được khách hàng tin cậy cao

UT_3: Các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng được khách hàng đánh giá cao

2.4. Các thang đo của nhân tố “Phí dịch vụ của Ngân hàng” bao gồm:

PDV_1: Phí dịch vụ ngân hàng điện tử áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý

PDV_2: Phí dịch vụ Thẻ áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý

PDV_3: Phí bảo mật của dịch vụ tại Ngân hàng là hợp lý

PDV_4: Phí dịch vụ thanh toán chuyển tiền của Ngân hàng luôn rẻ hơn các NH khác

2.5. Các thang đo của nhân tố “Chất lượng dịch vụ” bao gồm:

CL_1: Nhân viên của Ngân hàng luôn có thái độ lịch sự với khách hàng

CL_2: Ngân hàng luôn cam kết cung cấp dịch vụ cho khách hàng với chất lượng tốt

CL_3: Khách hàng cảm thấy hài lòng về chất lượng dịch vụ cung cấp của Ngân hàng

CL_4: Ngân hàng có chính sách chăm sóc khách hàng tốt

2.6. Các thang đo của nhân tố “Mạng lưới giao dịch của Ngân hàng” bao gồm:

ML_1: Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng rộng khắp các tỉnh, thành phố

ML_2: Địa điểm giao dịch của Ngân hàng là thuận tiện cho khách hàng khi đến giao dịch

ML_3: Thời gian giao dịch tại Hội sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng được sắp xếp khoa học, thuận tiện cho khách hàng

ML_4: Các chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng có diện tích lớn

2.7. Các thang đo của nhân tố “Năng lực quản trị điều hành” bao gồm:

QT_1: Cơ cấu tổ chức của ngân hàng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của NH

QT_2: Hệ thống thanh tra, giám sát và kiểm soát nội bộ của ngân hàng được tổ chức khoa học và hợp lý

QT_3: Hệ thống thông tin nội bộ của NH luôn được quản lý chặt chẽ, đảm bảo an toàn

3. Nhận định về thang đo cho biến phụ thuộc là “Năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A”:

Tôi đưa ra các thang đo cho biến phụ thuộc của mô hình dưới đây, xin Ông/Bà cho biết những ý kiến, nhận xét của mình về các thang đo cho biến phụ thuộc là “Năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A”. Các thang đo đó có phù hợp hay không? Tôi có nên bổ sung thêm hay loại bỏ bớt các thang đo không? Tại sao?

CT_1: Doanh thu của Ngân hàng ngày càng gia tăng

CT_2: Lợi nhuận của ngân hàng ngày càng gia tăng

CT_3: Thị phần của ngân hàng ngày càng được mở rộng

CT_4: Hoạt động kinh doanh của ngân hàng luôn đảm bảo an toàn và có hiệu quả

4. Các ý kiến khác của người được phỏng vấn.

Ngày..... tháng..... năm.....

Người trả lời phỏng vấn

PHỤ LỤC 04

BẢNG THỐNG KÊ VỀ MẪU PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

TT	Học hàm, học vị	Giới tính	Cơ quan công tác	Thời gian phỏng vấn	Phương thức phỏng vấn
1	PGS.TS	Nam	Đại học Ngân hàng Tp.Hồ Chí Minh	40 phút	Thảo luận trực tiếp tại nhà riêng
2	PGS.TS	Nam	Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh	38 phút	
3	PGS.TS	Nữ	Đại học Kinh tế quốc dân	36 phút	
4	PGS.TS	Nữ	Học viện Ngân hàng	40 phút	
5	Tiến sĩ	Nam	NHTMCP Bưu điện Liên Việt (LPB)	24 phút	Thảo luận gián tiếp thông qua điện thoại
6	Thạc sĩ	Nam	HTMCPSài Gòn – Hà Nội (SHB)	28 phút	
7	Thạc sĩ	Nam	Ngân hàng Đại chúng Việt Nam (PVcombank)	25 phút	
8	Tiến sĩ	Nam	HTMCPĐầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)	30 phút	
9	Thạc sĩ	Nam	HTMCPHàng Hải Việt Nam (Maritimebank)	26 phút	
10	Thạc sĩ	Nam	HTMCPSài Gòn (SCB)	34 phút	Thảo luận trực tiếp tại văn phòng làm việc
11	Thạc sĩ	Nam	HTMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)	36 phút	
12	Tiến sĩ	Nam	HTMCP Phát triển thành phố Hồ Chí Minh (HDBank)	40 phút	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Tất cả 12 chuyên gia đều rất quan tâm ủng hộ nghiên cứu của tác giả và sẵn sàng cung cấp các thông tin được đề nghị. Toàn bộ nội dung các cuộc phỏng vấn đều được tác giả ghi chép cẩn thận và đầy đủ, được lưu giữ và mã hóa trong máy tính. Kết quả rút ra không chỉ dựa vào việc tổng hợp lại những ý kiến cá nhân theo từng nội dung của câu hỏi cụ thể mà còn được tập hợp thành quan điểm chung đối với những vấn đề mà đối tượng phỏng vấn có cách nhìn tương tự nhau.

PHỤ LỤC 05

CHI TIẾT KẾT QUẢ PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

TT	Nội dung phỏng vấn	Ý KIẾN CỦA CHUYÊN GIA	
		Đồng ý	Chưa đồng ý
1. Nhận định chung về các biến trong mô hình nghiên cứu của luận án:			
	Với mô hình nghiên cứu mà tác giả xây dựng thì các biến độc lập gồm 7 nhân tố ảnh hưởng đến biến phụ thuộc là năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A là có phù hợp hay không? Có nên bổ sung thêm hay loại bỏ bớt biến độc lập không? Tại sao?	Các chuyên gia 2, 3,6,7,8,9, 10,11,12 đều đồng ý về mô hình nghiên cứu của luận án mà tác giả xây dựng gồm 7 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc.	<p>Chuyên gia 1 cho rằng với số lượng 7 biến độc lập như vậy là hơi nhiều, có thể lược bỏ bớt 1 biến đi còn lại 6 biến. Và chuyên gia 1 gợi ý nên lược bỏ nhân tố về “Uy tín của ngân hàng”.</p> <p>Chuyên gia 4 có gợi ý nên thay nhân tố “Năng lực quản trị điều hành” bằng nhân tố “Vốn trí tuệ” thì tốt hơn bởi vì nhân tố về “Vốn trí tuệ” rất ít công trình đề cập đến và đây sẽ là biến mới đề xuất của tác giả. Hơn nữa, trong nhân tố “Vốn trí tuệ” cũng có đề cập đến yếu tố năng lực điều hành của lãnh đạo ngân hàng rồi.</p> <p>Chuyên gia 5 có gợi ý nên lược bỏ bớt 2 biến độc lập đi để mô hình đơn giản hơn vì quy mô mẫu khảo sát của 8 NHTM sau M&A là sẽ nhiều, do đó càng ít biến tức là càng ít thang đo thì mô hình sẽ càng dễ chạy dữ liệu hơn.</p>

TT	Nội dung phỏng vấn	Ý KIẾN CỦA CHUYÊN GIA	
		Đồng ý	Chưa đồng ý
2. Nhận định về thang đo cho 7 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A:			
2.1.	Các thang đo của nhân tố “Năng lực tài chính” bao gồm: TC_1: Vốn tự có của Ngân hàng lớn	Các chuyên gia 4,6,7,10, 11 đều đồng ý về số lượng và nội dung của các thang đo cho nhân tố về “Năng lực tài	Chuyên gia 1 và 2 cho rằng số lượng các biến độc lập đã nhiều nên số lượng các thang đo cho mỗi biến chỉ cần từ 3-5 thang đo là hợp lý. Do đó với nhân tố về “Năng lực tài chính” nên lược bỏ bớt 3 thang đo đi còn lại 5 thang đo là phù hợp. Sau đó các

	<p>TC_2: Vốn điều lệ của Ngân hàng lớn</p> <p>TC_3: Vốn huy động của Ngân hàng cao</p> <p>TC_4: Khả năng huy động vốn của Ngân hàng tốt</p> <p>TC_5: Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) của Ngân hàng là cao</p> <p>TC_6: Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) của Ngân hàng là cao</p> <p>TC_7: Tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng duy trì ở mức thấp</p> <p>TC_8: Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của Ngân hàng luôn duy trì ở mức đảm bảo</p>	<p>chính” như tác giả đã đưa ra ban đầu.</p>	<p>chuyên gia cũng gợi ý nên lược bỏ các thang đo TC_2, TC_4, TC_8 đi.</p> <p>Chuyên gia 5,8,12 gợi ý không nên để thang đo TC_2 vì vốn điều lệ thuộc vốn tự có hay còn gọi là vốn chủ sở hữu của Ngân hàng vì vậy đã có thang đo TC_1 về vốn tự có rồi thì không cần thang đo TC_2 là vốn điều lệ nữa.</p> <p>Chuyên gia 3 và 9 yêu cầu lược bỏ thang đo TC_8 đi vì theo hiệp ước Basel 2 thì tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR) bắt buộc phải đảm bảo ở mức 8% theo Quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN và theo Basel 3 thì CAR phải đảm bảo ở mức 9% theo quy định của Thông tư 13/TT-NHNN. Các NHTM nói chung muốn tồn tại và phát triển thì bắt buộc phải đảm bảo ở mức đó. Do vậy thang đo TC_8 không có ý nghĩa.</p>
2.2	<p>Các thang đo của nhân tố “Năng lực công nghệ” bao gồm:</p> <p>CN_1: Ngân hàng thường xuyên cập nhật, ứng dụng công nghệ mới</p> <p>CN_2: Các giao dịch online của Ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn</p> <p>CN_3: Các máy ATM, POS của Ngân hàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng 24/24</p>	<p>Các chuyên gia 1,3,5,6,8,10,11,12 đều đồng ý về số lượng và nội dung của các thang đo cho nhân tố về “Năng lực công nghệ” như tác giả đã đưa ra ban đầu.</p>	<p>Chuyên gia 2, 7, 9 cho rằng nên thay thang đo CN_5 bằng một thang đo khác đỡ trùng với thang đo CN_4 và thang đo mới thay thế phải thể hiện tính đặc thù về công nghệ ngân hàng. Chuyên gia 9 có gợi ý nên xem xét đến phần mềm lõi (Core-Banking) mà hệ thống Ngân hàng Việt Nam đã và đang sử dụng.</p> <p>Chuyên gia 4 yêu cầu nên bổ sung thêm 1 thang đo nữa mang tính đặc thù về công nghệ trong ngành ngân hàng để đảm bảo sự cân đối về số lượng thang đo giữa các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu. Tốt nhất</p>

	<p>CN_4: Vị trí và mật độ các máy ATM và POS được bố trí hợp lý</p> <p>CN_5: Số lượng máy ATM, POS của Ngân hàng là nhiều, thuận tiện cho khách hàng khi giao dịch.</p>		là với 7 biến độc lập thì mỗi biến nên xây dựng 5 -6 thang đo cho cân đối.
2.3.	<p>Các thang đo của nhân tố “Uy tín của Ngân hàng” bao gồm:</p> <p>UT_1: Ngân hàng luôn được khách hàng xem như người bạn thân thiết của mình</p> <p>UT_2: Ngân hàng được khách hàng tin cậy cao</p> <p>UT_3: Các sản phẩm, dịch vụ của Ngân hàng được khách hàng đánh giá cao</p>	<p>Các chuyên gia 2,3,5,8,9,10,11 đều đồng ý về số lượng và nội dung của các thang đo cho nhân tố về “Uy tín của Ngân hàng” như tác giả đã đưa ra ban đầu.</p>	<p>Chuyên gia 1,4,7,12 yêu cầu phải bổ sung thêm 2-3 thang đo nữa cho cân đối với thang đo của các biến độc lập khác trong mô hình. Chuyên gia 12 có gợi ý nên bổ sung thêm thang đo về xếp hạng tín nhiệm vì uy tín của ngân hàng ngoài vấn đề được khách hàng đánh giá cao về sản phẩm dịch vụ thì còn thể hiện ở mức độ xếp hạng tín nhiệm của tổ chức xếp hạng quốc tế Moody. Hơn nữa, uy tín ở đây không chỉ ở phạm vi trong nước mà phải vươn xa tầm quốc tế.</p> <p>Chuyên gia 6 cũng yêu cầu bổ sung thêm 2 thang đo nữa và cũng gợi ý thêm thang đo về xếp hạng tín nhiệm và giá trị thương hiệu của Ngân hàng.</p>
2.4.	<p>Các thang đo của nhân tố “Phí dịch vụ của Ngân hàng” bao gồm:</p> <p>PDV_1: Phí dịch vụ ngân hàng điện tử áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý</p> <p>PDV_2: Phí dịch vụ Thẻ áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý</p> <p>PDV_3: Phí bảo mật của dịch vụ tại Ngân hàng là hợp lý</p>	<p>Các chuyên gia 1,2,3,4,5,8,9,12 đều đồng ý về số lượng và nội dung của các thang đo cho nhân tố về “Phí dịch vụ của Ngân hàng” như tác giả đã đưa ra ban đầu.</p>	<p>Chuyên gia 6,7,10,11 cho rằng nên lược bỏ thang đo PDV_3 về phí bảo mật đi bởi vì loại phí này là phí đặc biệt không phải NHTM nào cũng có. Thông thường các NHTM luôn duy trì các loại phí dịch vụ dành cho khách hàng cá nhân như phí dịch vụ thanh toán chuyển tiền, phí dịch vụ thẻ, phí dịch vụ kho quỹ, phí dịch vụ ngân hàng điện tử và phí dành cho khách hàng tổ chức như phí dịch vụ ngân hàng điện tử, phí dịch vụ thanh toán chuyển tiền, chuyển khoản. Còn phí bảo mật rất ít NHTM có và chỉ</p>

	<p>PDV_4: Phí dịch vụ thanh toán chuyển tiền của Ngân hàng luôn rẻ hơn các Ngân hàng khác</p>		<p>dành cho những khách hàng lớn có đề nghị bảo mật thông tin tài khoản cá nhân vì lý do đặc biệt.</p>
2.5.	<p>Các thang đo của nhân tố “Chất lượng dịch vụ” bao gồm:</p> <p>CL_1: Nhân viên của Ngân hàng luôn có thái độ lịch sự với khách hàng</p> <p>CL_2: Ngân hàng luôn cam kết cung cấp dịch vụ cho khách hàng với chất lượng tốt</p> <p>CL_3: Khách hàng cảm thấy hài lòng về chất lượng dịch vụ cung cấp của Ngân hàng</p> <p>CL_4: Ngân hàng có chính sách chăm sóc khách hàng tốt</p>	<p>Các chuyên gia 3,5,7,8,10,11 đều đồng ý về số lượng và nội dung của các thang đo cho nhân tố về “Chất lượng dịch vụ” như tác giả đã đưa ra ban đầu.</p>	<p>Chuyên gia 1,2,4,6 yêu cầu phải bổ sung thêm 1-2 thang đo nữa cho cân đối với số lượng thang đo của các biến độc lập khác trong mô hình nghiên cứu. Chuyên gia 2 và 6 có gợi ý nên bổ sung thang đo về thủ tục giao dịch và thời gian giao dịch.</p> <p>Chuyên gia 9,12 cho rằng chỉ cần bổ sung thêm 1 thang đo nữa về đội ngũ nhân viên của ngân hàng là được vì chất lượng dịch vụ hiện nay tại các NHTM được đánh giá tốt hay không chủ yếu là phụ thuộc vào năng lực phục vụ của đội ngũ cán bộ nhân viên của ngân hàng.</p>

2.6.	<p>Các thang đo của nhân tố “Mạng lưới giao dịch” bao gồm:</p> <p>ML_1: Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng rộng khắp các tỉnh, thành phố</p> <p>ML_2: Địa điểm giao dịch của Ngân hàng là thuận tiện cho khách hàng khi đến giao dịch</p> <p>ML_3: Thời gian giao dịch tại Hội sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng được sắp xếp khoa học, thuận tiện cho khách hàng</p> <p>ML_4: Các chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng có diện tích lớn</p>	<p>Các chuyên gia 1,2,4,5,7,8,10,11,12 về cơ bản đều đồng ý về số lượng và nội dung của các thang đo cho nhân tố về “Mạng lưới giao dịch” như tác giả đã đưa ra ban đầu.</p>	<p>Chuyên gia 3,6,9 cho rằng mạng lưới giao dịch của ngân hàng còn thể hiện ở số lượng các chi nhánh và phòng giao dịch của ngân hàng bởi vì NHTM nào càng có nhiều chi nhánh và phòng giao dịch thì quy mô của NHTM đó càng to và mạng lưới giao dịch của ngân hàng đó càng rộng lớn. Do đó, cần phải bổ sung thêm 1 thang đo nữa về số lượng các chi nhánh và phòng giao dịch của ngân hàng hoặc có thể gộp vào thang đo ML_2 cũng được. Chuyên gia 3 có gợi ý thay thang đo ML_2 bằng thang đo mới vừa thể hiện được số lượng chi nhánh, phòng giao dịch vừa thể hiện được địa điểm giao dịch thuận tiện cho khách hàng: “Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng là nhiều và được phân bố hợp lý, thuận tiện cho khách hàng”.</p>
2.7.	<p>Các thang đo của nhân tố “Năng lực quản trị điều hành” bao gồm:</p> <p>QT_1: Cơ cấu tổ chức của ngân hàng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của ngân hàng</p> <p>QT_2: Hệ thống thanh tra, giám sát và kiểm soát nội bộ của ngân hàng được tổ chức khoa học và hợp lý</p> <p>QT_3: Hệ thống thông tin nội bộ của ngân hàng luôn được quản lý chặt chẽ, đảm bảo an toàn</p>	<p>Các chuyên gia 2,4,6,7,9,11,12 đều đồng ý về số lượng và nội dung của các thang đo cho nhân tố về “Năng lực quản trị điều hành” như tác giả đã đưa ra ban đầu.</p>	<p>Chuyên gia 1,3,5,10 cho rằng: số lượng 3 thang đo là quá ít cần phải bổ sung thêm 1-2 thang đo nữa cho cân đối với các biến độc lập khác trong mô hình nghiên cứu. Chuyên gia 1 có gợi ý nên bổ sung thêm 1 thang đo về khả năng kiểm tra giám sát hoạt động ngân hàng của đội ngũ lãnh đạo ngân hàng.</p> <p>Chuyên gia 8 cho rằng năng lực quản trị điều hành ở đây là nói đến năng lực của đội ngũ lãnh đạo ngân hàng trong việc tổ chức cơ cấu bộ máy hoạt động ngân hàng từ Hội sở chính đến các chi nhánh phòng giao dịch cũng như việc quản lý các phòng, ban, bộ phận trong toàn hệ thống ngân hàng. Có hay chăng nên bổ sung thêm 1 thang đo về khả</p>

			năng phòng ngừa rủi ro của ngân hàng bên cạnh các thang đo đã xây dựng.
3. Nhận định về thang đo cho biến phụ thuộc là “Năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A”:			
	<p>Các thang đo của biến phụ thuộc “Năng lực cạnh tranh” bao gồm:</p> <p>CT_1: Doanh thu của Ngân hàng ngày càng gia tăng</p> <p>CT_2: Lợi nhuận của ngân hàng ngày càng gia tăng</p> <p>CT_3: Thị phần của ngân hàng ngày càng được mở rộng</p> <p>CT_4: Hoạt động kinh doanh của ngân hàng luôn đảm bảo an toàn và có hiệu quả</p>	<p>Các chuyên gia 5,6,7,8,9,10,11,12 đều đồng ý về số lượng và nội dung của các thang đo cho biến phụ thuộc “Năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A” như tác giả đã đưa ra ban đầu.</p>	<p>Chuyên gia 1,2,3,4 yêu cầu bỏ thang đo CT_1 đi vì không phù hợp với ngành ngân hàng. Khi đánh giá năng lực cạnh tranh người ta thường đánh giá thông qua các chỉ tiêu về doanh số, lợi nhuận và thị phần. Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh sản phẩm hàng hóa thì có thể đánh giá thông qua chỉ tiêu về doanh số hay doanh thu được nhưng đối với ngân hàng kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ thì không thể đánh giá thông qua doanh số hay doanh thu được. Do đó chỉ cần để 3 thang đo về lợi nhuận, thị phần và hiệu quả hoạt động là được.</p>

Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 06

BẢNG THỐNG KÊ VỀ MẪU PHỎNG VẤN SÂU

TT	Giới tính	Ngân hàng sau M&A	Chức danh	Thời gian phỏng vấn	Cách thức phỏng vấn
1	Nữ	LPB	Trưởng phòng khách hàng doanh nghiệp tại Hội sở chính	14 phút	Thông qua điện thoại
2	Nam		Thành viên Ban kiểm soát	12 phút	
3	Nữ	SCB	Giám đốc chi nhánh Sài Gòn	30 phút	Tại phòng làm việc
4	Nam		Trưởng phòng kinh doanh Sở giao dịch	37 phút	
5	Nữ	SHB	Trưởng phòng giao dịch ngân hàng SHB Tân Bình	26 phút	Tại phòng làm việc
6	Nam		Trưởng phòng giao dịch ngân hàng SHB Hồ Chí Minh	30 phút	
7	Nam	HDBank	Kế toán trưởng Hội sở chính	15 phút	Thông qua điện thoại
8	Nữ		Trưởng phòng giao dịch Cách mạng tháng 8	40 phút	Tại phòng làm việc
9	Nam	PVcombank	Giám đốc chi nhánh Sài Gòn	28 phút	Tại phòng làm việc
10	Nam		Phó giám đốc chi nhánh Hồ Chí Minh	30 phút	
11	Nam	Sacombank	Phó giám đốc chi nhánh Tân Bình	16 phút	Thông qua điện thoại
12	Nữ		Trưởng phòng giao dịch Cộng Hòa	32 phút	Tại phòng làm việc
13	Nữ	BIDV	Giám đốc chi nhánh Bến Nghé	25 phút	Tại phòng làm việc
14	Nam		Phó giám đốc chi nhánh Chợ Lớn	18 phút	Thông qua điện thoại
15	Nam	Maritimebank	Phó GD chi nhánh Thị Nghè	26 phút	Tại phòng làm việc
16	Nữ		Phó Giám đốc chi nhánh Nguyễn Văn Trỗi	30 phút	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 07

TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHỎNG VẤN SÂU

Mã hóa	Nội dung thang đo nháp	Thang đo chính thức đã được hiệu chỉnh
TC_6	Tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng duy trì ở mức thấp	Nợ xấu được Ngân hàng kiểm soát với tỷ lệ thấp
CN_5	Các sản phẩm online của Ngân hàng đều được cung cấp bởi phần mềm lõi	Các sản phẩm online của Ngân hàng đều được cung cấp bởi phần mềm lõi Core- Banking
UT_3	Ngân hàng được xếp hạng tín nhiệm ở mức tích cực	Ngân hàng được Moody's xếp hạng tín nhiệm ở mức tích cực
CL_5	Thủ tục giao dịch của Ngân hàng đơn giản, gọn nhẹ, nhanh chóng	Thủ tục giao dịch của Ngân hàng đơn giản
ML_3	Thời gian giao dịch tại Ngân hàng được sắp xếp khoa học, thuận tiện cho khách hàng	Thời gian giao dịch tại Hội sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng được sắp xếp khoa học, thuận tiện cho khách hàng
QT_3	Hệ thống thông tin nội bộ của ngân hàng luôn được quản lý chặt chẽ	Hệ thống thông tin nội bộ của ngân hàng luôn được quản lý chặt chẽ, đảm bảo an toàn
CT_3	Hoạt động kinh doanh của ngân hàng có hiệu quả	Hoạt động kinh doanh của ngân hàng luôn đảm bảo an toàn và có hiệu quả

Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 08

PHIẾU KHẢO SÁT

Xin chào Anh/Chị!

Tôi là nghiên cứu sinh của trường Đại học Ngân hàng thành phố Hồ Chí Minh. Để phục vụ cho nghiên cứu đề tài “*Năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam sau M&A*”. Tôi tiến hành khảo sát thu thập thông tin về các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sau M&A. Vì vậy, chúng tôi xin gửi tới Anh/Chị phiếu khảo sát và rất mong nhận được sự hợp tác của các Anh/Chị trong việc trả lời các câu hỏi sau. Các phiếu hỏi sau khi điền thông tin sẽ được tuyệt đối giữ bí mật và được sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học chứ không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác. Cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị rất nhiều!

PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Anh/Chị vui lòng đánh dấu (X) vào một ô phù hợp cho mỗi câu hỏi sau:

1. Giới tính của Anh/Chị? Nam Nữ
2. Độ tuổi của Anh/Chị?

<input type="checkbox"/> Dưới 35 tuổi	<input type="checkbox"/> Từ 35 – 45 tuổi
<input type="checkbox"/> Từ 45 – 55 tuổi	<input type="checkbox"/> Trên 55 tuổi
3. Trình độ học vấn cao nhất hiện nay của Anh/Chị?

<input type="checkbox"/> Trung cấp	<input type="checkbox"/> Cao đẳng, đại học
<input type="checkbox"/> Thạc sĩ	<input type="checkbox"/> Tiến sĩ
4. Thu nhập hàng tháng của Anh/Chị?

<input type="checkbox"/> Dưới 10 triệu	<input type="checkbox"/> Từ 10 – 15 triệu
<input type="checkbox"/> Từ 15 – 20 triệu	<input type="checkbox"/> Trên 20 triệu
5. Anh/Chị đang làm việc cho Ngân hàng nào trong số 8 NHTM Việt Nam sau M&A dưới đây?
 - Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội (SHB)
 - Ngân hàng TMCP Phát triển thành phố Hồ Chí Minh (HDBank)
 - Ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB)
 - Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt (LPB)
 - Ngân hàng Đại chúng Việt Nam (PVcombank)
 - Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)
 - Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)
 - Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (Maritimebank)
4. Vị trí công việc hiện nay của Anh/Chị:.....

5. Số năm kinh nghiệm ở Ngân hàng của Anh/Chị?

Dưới 5 năm

Từ 5 năm – 10 năm

Từ 10 năm – 20 năm

Trên 20 năm

PHẦN 2: NHẬN ĐỊNH VỀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NLCT

Đối với mỗi nhận định dưới đây, xin vui lòng đánh dấu “X” chỉ duy nhất vào một ô trong các con số từ 1 đến 5 thể hiện mức độ đồng ý của Anh/Chị với các nhận định đó. Các số từ 1 đến 5 tương ứng với các mức độ sau:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

Mã hóa	Thang đo	Đánh giá				
		1	2	3	4	5
Năng lực tài chính						
TC_1	Vốn tự có của Ngân hàng lớn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC_2	Vốn huy động của Ngân hàng cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC_3	Khả năng huy động vốn của Ngân hàng tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC_4	Tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA) của Ngân hàng là cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC_5	Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE) của Ngân hàng là cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TC_6	Nợ xấu được Ngân hàng kiểm soát với tỷ lệ thấp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực công nghệ						
CN_1	Ngân hàng thường xuyên cập nhật, ứng dụng công nghệ mới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CN_2	Các giao dịch online của Ngân hàng diễn ra suôn sẻ, an toàn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CN_3	Các máy ATM, POS của Ngân hàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng 24/24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CN_4	Vị trí và mật độ các máy ATM và POS được bố trí hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CN_5	Các sản phẩm online của Ngân hàng đều được cung cấp bởi phần mềm lõi T24 Core-Banking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uy tín của Ngân hàng						
UT_1	Ngân hàng luôn được khách hàng xem như người bạn thân thiết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UT_2	Ngân hàng được khách hàng tin cậy cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UT_3	Ngân hàng được Moody's xếp hạng tín nhiệm ở mức tích cực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UT_4	Các sản phẩm, dịch vụ của NH được khách hàng đánh giá cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UT_5	Giá trị thương hiệu của Ngân hàng được đánh giá ở mức cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Phí dịch vụ của Ngân hàng						

PDV_1	Phí dịch vụ ngân hàng điện tử áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PDV_2	Phí dịch vụ Thẻ áp dụng tại Ngân hàng là hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PDV_3	Phí dịch vụ thanh toán chuyển tiền của Ngân hàng luôn rẻ hơn các Ngân hàng khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chất lượng dịch vụ						
CL_1	Nhân viên của Ngân hàng luôn có thái độ lịch sự với khách hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL_2	Ngân hàng luôn cam kết cung cấp dịch vụ cho khách hàng với chất lượng tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL_3	Khách hàng cảm thấy hài lòng về chất lượng dịch vụ cung cấp của Ngân hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL_4	Ngân hàng có chính sách chăm sóc khách hàng tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL_5	Thủ tục giao dịch của Ngân hàng đơn giản	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CL_6	Thời gian thực hiện các giao dịch tại Ngân hàng nhanh chóng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mạng lưới giao dịch						
ML_1	Hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng rộng khắp các tỉnh, thành phố	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ML_2	Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng là nhiều và được phân bố hợp lý, thuận tiện cho khách hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ML_3	Thời gian giao dịch tại Hội sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng được sắp xếp khoa học, thuận tiện cho khách hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ML_4	Các chi nhánh và phòng giao dịch của Ngân hàng có diện tích lớn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực quản trị điều hành						
QT_1	Cơ cấu tổ chức của ngân hàng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của ngân hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QT_2	Hệ thống thanh tra, giám sát và kiểm soát nội bộ của ngân hàng được tổ chức khoa học và hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QT_3	Hệ thống thông tin nội bộ của ngân hàng luôn được quản lý chặt chẽ, đảm bảo an toàn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QT_4	Khả năng kiểm soát và phòng ngừa rủi ro của ngân hàng là tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực cạnh tranh của ngân hàng						
CT_1	Lợi nhuận của ngân hàng ngày càng gia tăng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CT_2	Thị phần của ngân hàng ngày càng được mở rộng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CT_3	Hoạt động kinh doanh của ngân hàng luôn đảm bảo an toàn và có hiệu quả	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN ANH/CHỊ!

PHỤ LỤC 09

KẾT QUẢ CHÍNH THỨC

GioiTinh					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	132	46.2	46.2	46.2
	Nữ	154	53.8	53.8	100.0
	Total	286	100.0	100.0	

DoTuoi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 35 tuổi	109	38.1	38.1	38.1
	Từ 35 – 45 tuổi	97	33.9	33.9	72.0
	Từ 45 – 55 tuổi	41	14.3	14.3	86.4
	Trên 55 tuổi	39	13.6	13.6	100.0
	Total	286	100.0	100.0	

HocVan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trung cấp, Cao đẳng	53	18.5	18.5	18.5
	Đại học	172	60.1	60.1	78.7
	Thạc sĩ	57	19.9	19.9	98.6
	Tiến sĩ	4	1.4	1.4	100.0
	Total	286	100.0	100.0	

ThuNhap					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 10 triệu	68	23.8	23.8	23.8
	Từ 10 – 15 triệu	96	33.6	33.6	57.3
	Từ 15 – 20 triệu	67	23.4	23.4	80.8
	Trên 20 triệu	55	19.2	19.2	100.0
	Total	286	100.0	100.0	

NganHang					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SHB	37	12.9	12.9	12.9
	HDBank	35	12.2	12.2	30.4
	SCB	34	11.9	11.9	42.3
	LPB	36	12.6	12.6	56.3
	PVcombank	34	11.9	11.9	66.8
	Sacombank	36	12.6	12.6	78.0
	BIDV	40	14	14	87.8
	Maritimebank	34	11.9	11.9	100.0
	Total	286	100.0	100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TC_1	286	1	5	3.32	.955
TC_2	286	1	5	3.55	1.080
TC_3	286	1	5	3.51	.990

TC_4	286	1	5	3.50	1.069
TC_5	286	1	5	3.39	1.046
TC_6	286	1	5	3.52	1.025
TC	286	1.0000	5.0000	3.463869	.8327226
CN_1	286	1	5	3.67	1.101
CN_2	286	1	5	3.43	1.073
CN_3	286	1	5	3.36	1.042
CN_4	286	1	5	3.29	.986
CN_5	286	1	5	3.52	1.021
CN	286	1.0000	5.0000	3.454545	.8300266
UT_1	286	1	5	3.70	.971
UT_2	286	1	5	3.59	1.094
UT_3	286	1	5	3.65	1.112
UT_4	286	1	5	3.31	1.088
UT_5	286	1	5	3.40	1.027
UT	286	1.0000	5.0000	3.530070	.8883681
PDV_1	286	1	5	3.37	.945
PDV_2	286	1	5	3.57	.992
PDV_3	286	1	5	3.59	.958
PDV	286	1.0000	5.0000	3.475524	.8790297
CL_1	286	1	5	3.57	1.099
CL_2	286	1	5	3.44	1.071
CL_3	286	1	5	3.50	.990
CL_4	286	1	5	3.50	1.049
CL_5	286	1	5	3.30	1.022
CL_6	286	1	5	3.65	1.031
CL	286	1.0000	5.0000	3.494755	.8460847
ML_1	286	1	5	3.32	1.090
ML_2	286	1	5	3.26	1.120
ML_3	286	1	5	3.39	1.182
ML_4	286	1	5	3.43	1.158
ML	286	1.00	5.00	3.3505	.98528
QT_1	286	1	5	3.66	.998
QT_2	286	1	5	3.34	.962
QT_3	286	1	5	3.64	1.036
QT_4	286	1	5	3.59	.971
QT	286	1.00	5.00	3.5568	.82587
CT_1	286	1	5	3.42	.637
CT_2	286	1	5	3.43	.666
CT_3	286	1	5	3.40	.628
CT_4	286	1	5	3.47	.619
CT	286	1.00	5.00	3.4292	.48397
Valid N (listwise)	286				

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.895	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC_1	17.47	18.572	.665	.884
TC_2	17.23	17.610	.682	.882
TC_3	17.28	17.548	.776	.868
TC_4	17.28	16.779	.804	.862
TC_5	17.40	17.924	.671	.884
TC_6	17.27	17.768	.711	.877

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CN_1	13.60	10.892	.704	.813
CN_2	13.84	11.139	.689	.817
CN_3	13.92	11.530	.651	.827
CN_4	13.98	11.891	.642	.829
CN_5	13.75	11.684	.644	.829

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.894	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
UT_1	13.95	13.566	.730	.874
UT_2	14.06	12.628	.760	.867
UT_3	14.00	12.425	.774	.864
UT_4	14.34	12.899	.723	.875
UT_5	14.26	13.285	.720	.876

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PDV_1	7.06	3.403	.762	.883
PDV_2	6.86	3.096	.824	.831
PDV_3	6.93	3.248	.808	.845

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.895	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL_1	17.40	18.135	.687	.882
CL_2	17.52	17.927	.739	.874
CL_3	17.47	18.327	.762	.871
CL_4	17.47	17.758	.782	.867
CL_5	17.67	18.593	.696	.880
CL_6	17.31	18.883	.650	.887

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.889	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ML_1	10.08	9.464	.728	.867
ML_2	10.14	9.791	.640	.899
ML_3	10.01	8.245	.868	.812
ML_4	9.97	8.743	.796	.842

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QT_1	10.57	6.401	.696	.810
QT_2	10.89	6.665	.669	.822
QT_3	10.59	6.383	.660	.826
QT_4	10.63	6.317	.748	.788

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.755	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT_1	10.29	2.243	.575	.684
CT_2	10.28	2.330	.480	.738
CT_3	10.32	2.331	.533	.707
CT_4	10.25	2.217	.623	.659

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5345.686
	df	528
	Sig.	.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.755	14.410	14.410	4.755	14.410	14.410	4.004	12.132	12.132
2	3.817	11.568	25.978	3.817	11.568	25.978	3.970	12.031	24.163
3	3.612	10.947	36.925	3.612	10.947	36.925	3.541	10.731	34.895
4	3.330	10.092	47.017	3.330	10.092	47.017	3.183	9.647	44.542
5	2.826	8.564	55.581	2.826	8.564	55.581	3.051	9.244	53.786
6	2.420	7.332	62.913	2.420	7.332	62.913	2.808	8.510	62.296
7	2.309	6.997	69.910	2.309	6.997	69.910	2.513	7.614	69.910
8	.689	2.088	71.998						
9	.669	2.029	74.026						
10	.625	1.895	75.922						
11	.612	1.854	77.776						
12	.572	1.732	79.508						
13	.509	1.541	81.049						
14	.492	1.492	82.541						
15	.477	1.447	83.988						
16	.452	1.369	85.357						
17	.430	1.304	86.661						
18	.401	1.215	87.876						
19	.377	1.142	89.017						
20	.366	1.109	90.126						
21	.354	1.073	91.200						
22	.334	1.011	92.211						
23	.329	.998	93.209						
24	.306	.928	94.137						
25	.297	.899	95.036						
26	.282	.854	95.890						
27	.264	.799	96.690						
28	.235	.713	97.403						
29	.231	.699	98.102						
30	.197	.598	98.701						
31	.183	.553	99.254						
32	.160	.485	99.740						
33	.086	.260	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
CL_4	.848						
CL_3	.842						
CL_2	.825						
CL_5	.797						
CL_1	.786						
CL_6	.746						
TC_4		.871					
TC_3		.856					

TC_6		.801					
TC_2		.782					
TC_5		.766					
TC_1		.763					
UT_3			.862				
UT_2			.850				
UT_1			.832				
UT_4			.822				
UT_5			.819				
CN_1				.827			
CN_2				.808			
CN_4				.780			
CN_3				.768			
CN_5				.766			
ML_3					.935		
ML_4					.891		
ML_1					.842		
ML_2					.775		
QT_4						.867	
QT_1						.827	
QT_3						.806	
QT_2						.798	
PDV_2							.914
PDV_3							.910
PDV_1							.891
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 5 iterations.							

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.727
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	279.445
	df	6
	Sig.	.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.316	57.893	57.893	2.316	57.893	57.893
2	.765	19.120	77.013			
3	.494	12.338	89.351			
4	.426	10.649	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

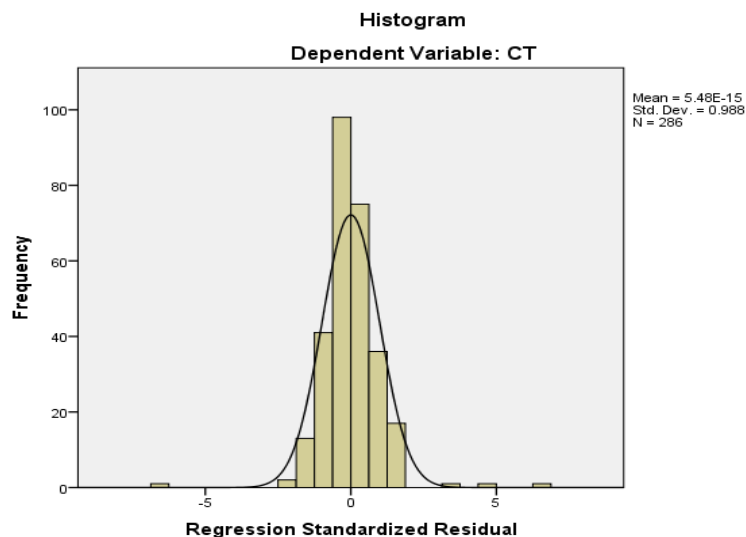
Component Matrix^a	
	Component
	1
CT_4	.811
CT_1	.783
CT_3	.747
CT_2	.698
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

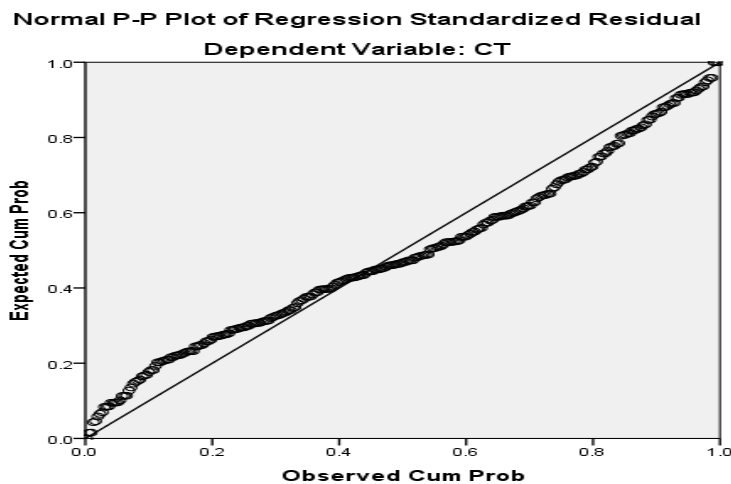
Correlations									
		TC	CN	UT	PDV	CL	ML	QT	CT
TC	Pearson Correlation	1	.006	-.016	.047	.147*	.041	.106	.374**
	Sig. (2-tailed)		.914	.785	.429	.013	.494	.073	.000
	N	286	286	286	286	286	286	286	286
CN	Pearson Correlation	.006	1	.032	.062	.027	.091	.159**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.914		.592	.295	.649	.125	.007	.000
	N	286	286	286	286	286	286	286	286
UT	Pearson Correlation	-.016	.032	1	.098	.022	-.033	.070	.371**
	Sig. (2-tailed)	.785	.592		.099	.706	.576	.238	.000
	N	286	286	286	286	286	286	286	286
PDV	Pearson Correlation	.047	.062	.098	1	.043	.093	.097	.400**
	Sig. (2-tailed)	.429	.295	.099		.469	.117	.101	.000
	N	286	286	286	286	286	286	286	286
CL	Pearson Correlation	.147*	.027	.022	.043	1	-.026	.084	.353**
	Sig. (2-tailed)	.013	.649	.706	.469		.661	.157	.000
	N	286	286	286	286	286	286	286	286
ML	Pearson Correlation	.041	.091	-.033	.093	-.026	1	.083	.261**
	Sig. (2-tailed)	.494	.125	.576	.117	.661		.162	.000
	N	286	286	286	286	286	286	286	286
QT	Pearson Correlation	.106	.159**	.070	.097	.084	.083	1	.447**
	Sig. (2-tailed)	.073	.007	.238	.101	.157	.162		.000
	N	286	286	286	286	286	286	286	286
CT	Pearson Correlation	.374**	.362**	.371**	.400**	.353**	.261**	.447**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	286	286	286	286	286	286	286	286
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.840 ^a	.706	.699	.26572	.706	95.346	7	278	.000	1.976
a. Predictors: (Constant), QT, UT, CL, ML, PDV, TC, CN										
b. Dependent Variable: CT										

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.125	7	6.732	95.346	.000 ^b
	Residual	19.629	278	.071		
	Total	66.754	285			
a. Dependent Variable: CT						
b. Predictors: (Constant), QT, UT, CL, ML, PDV, TC, CN						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.278	.145		-1.911	.057		
	TC	.167	.019	.287	8.667	.000	.966	1.035
	CN	.153	.019	.262	7.928	.000	.966	1.035
	UT	.175	.018	.320	9.768	.000	.983	1.017
	PDV	.155	.018	.281	8.524	.000	.971	1.030
	CL	.152	.019	.266	8.048	.000	.971	1.030
	ML	.095	.016	.193	5.867	.000	.975	1.025
	QT	.168	.020	.287	8.573	.000	.946	1.057
a. Dependent Variable: CT								





Descriptives								
CT								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SHB	37	3.4574	.50357	.07345	3.3096	3.6053	1.00	4.00
HDBank	35	3.4563	.40781	.06448	3.3258	3.5867	2.50	5.00
SCB	34	3.3000	.56997	.09775	3.1300	3.4700	1.50	4.50
LPB	36	3.5156	.53169	.08407	3.3297	3.7015	1.00	4.00
PVcombank	34	3.3357	.32618	.05955	3.1472	3.5243	3.00	4.00
Sacombank	36	3.4706	.51563	.09115	3.2717	3.6695	2.50	5.00
BIDV	40	3.5357	.36460	.06890	3.3943	3.6771	2.75	4.00
Maritimebank	34	3.3917	.54887	.09278	3.2699	3.5135	1.50	4.00
Total	286	3.4292	.48397	.02862	3.3729	3.4855	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances			
CT			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.967	7	278	.456

ANOVA					
CT					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.698	7	.243	1.036	.406
Within Groups	65.056	278	.234		
Total	66.754	285			

Descriptives								
CT								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 10 triệu	68	3.3640	.51186	.06207	3.2401	3.4879	1.00	4.50
Từ 10 – 15 triệu	96	3.4635	.41514	.04237	3.3794	3.5477	2.25	5.00

Từ 15 – 20 triệu	67	3.3955	.47703	.05828	3.2792	3.5119	1.50	4.00
Trên 20 triệu	55	3.4909	.56307	.07592	3.3387	3.6431	1.00	5.00
Total	286	3.4292	.48397	.02862	3.3729	3.4855	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances			
CT			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.807	3	282	.491

ANOVA					
CT					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.688	3	.229	.979	.403
Within Groups	66.066	282	.234		
Total	66.754	285			

Descriptives								
CT								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Trung cấp, Cao đẳng	53	3.4575	.51360	.07055	3.3160	3.5991	1.50	5.00
Đại học	172	3.4084	.46670	.03559	3.3382	3.4787	1.00	4.50
Thạc sĩ	57	3.5088	.39235	.05197	3.4047	3.6129	2.75	5.00
Tiến sĩ	4	2.8125	1.31300	.65650	.7232	4.9018	1.00	4.00
Total	286	3.4292	.48397	.02862	3.3729	3.4855	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances			
CT			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.304	3	282	.001

ANOVA					
CT					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.999	3	.666	2.902	.035
Within Groups	64.755	282	.230		
Total	66.754	285			

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: CT						
Tukey HSD						
(I) Hoc Van	(J) Hoc Van	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Trung cấp, Cao đẳng	Đại học	.04912	.07528	.915	-.1454	.2437
	Thạc sĩ	-.05122	.09144	.944	-.2875	.1851
	Tiến sĩ	.64505*	.24847	.049	.0029	1.2872
Đại học	Trung cấp, Cao đẳng	-.04912	.07528	.915	-.2437	.1454
	Thạc sĩ	-.10034	.07324	.519	-.2896	.0889
	Tiến sĩ	.59593	.24237	.069	-.0304	1.2223

Thạc sĩ	Trung cấp, Cao đẳng	.05122	.09144	.944	-.1851	.2875
	Đại học	.10034	.07324	.519	-.0889	.2896
	Tiến sĩ	.69627*	.24786	.027	.0557	1.3368
Tiến sĩ	Trung cấp, Cao đẳng	-.64505*	.24847	.049	-1.2872	-.0029
	Đại học	-.59593	.24237	.069	-1.2223	.0304
	Thạc sĩ	-.69627*	.24786	.027	-1.3368	-.0557

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

CT			
Tukey HSD			
HocVan	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Tiến sĩ	4	2.8125	
Đại học	172	3.4084	
Trung cấp, Cao đẳng	53	3.4575	
Thạc sĩ	57	3.5088	
Sig.		1.000	.947

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13.688.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Descriptives								
CT								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 35 tuổi	109	3.4289	.43976	.04212	3.3454	3.5124	1.50	5.00
Từ 35 – 45 tuổi	97	3.4046	.51595	.05239	3.3007	3.5086	1.00	5.00
Từ 45 – 55 tuổi	41	3.5122	.39509	.06170	3.3875	3.6369	2.75	4.50
Trên 55 tuổi	39	3.4038	.60048	.09615	3.2092	3.5985	1.00	4.50
Total	286	3.4292	.48397	.02862	3.3729	3.4855	1.00	5.00

Test of Homogeneity of Variances				
CT				
Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
1.134	3	282	.336	

ANOVA					
CT					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.366	3	.122	.518	.670
Within Groups	66.388	282	.235		
Total	66.754	285			

Group Statistics					
	GioiTinh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CT	Nam	132	3.4489	.46308	.04031
	Nữ	154	3.4123	.50206	.04046

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CT	Equal variances assumed	.288	.592	.636	284	.526	.03653	.05747	-.07659	.14964
	Equal variances not assumed			.640	282.456	.523	.03653	.05711	-.07589	.14894