

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

-----

*LÊ THỊ VÂN ANH*

**CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH  
CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM  
GÓP PHẦN PHÁT TRIỂN KINH TẾ  
TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP**

*LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ*

**Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2007**

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

-----

*LÊ THỊ VÂN ANH*

**CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH  
CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM  
GÓP PHẦN PHÁT TRIỂN KINH TẾ  
TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP**

**Chuyên ngành** : Kinh tế Phát triển

**Mã số** : **60.31.05**

*LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ*

*NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. TRẦN VĂN THIÊN*

**Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2007**

## MỤC LỤC

<b>Mục lục</b> .....	(i)
<b>Danh mục chữ viết tắt</b> .....	(vi)
<b>Danh mục sơ đồ, biểu đồ, bảng</b> .....	(viii)
<b>Lời mở đầu</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI</b> .....	4
<b>1.1 Khái niệm về năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại</b> .....	5
1.1.1 Khái niệm về cạnh tranh .....	5
1.1.2 Khái niệm về năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại.....	5
<b>1.2 Vai trò và ý nghĩa của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại đối với phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập</b> .....	7
1.2.1 Năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại có vai trò quan trọng đối với phát triển kinh tế .....	7
1.2.2 Ý nghĩa của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại đối với phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập .....	10
1.2.2.1 <i>Hội nhập tài chính quốc tế tạo động lực để các Ngân hàng thương mại nâng cao năng lực cạnh tranh</i> .....	11
1.2.2.2 <i>Tác động của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại đối với phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập</i> .....	14
1.2.2.3 <i>Xu hướng quốc tế hóa nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập của các ngân hàng thương mại trên thế giới</i> .....	15
<b>1.3 Cơ sở phân tích năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại – Mô hình các nhân tố môi trường kinh doanh của Michael Porter</b> .....	16
1.3.1 Phân tích năng lực cạnh tranh của ngành theo mô hình các nhân tố môi trường kinh doanh của Michael Porter .....	16
1.3.2 Phân tích năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại theo mô hình của Michael Porter .....	16
1.3.3 Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại.....	19
1.3.3.1 <i>Chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng</i> .....	19

1.3.3.2	<i>Năng lực quản trị điều hành ngân hàng</i>	19
1.3.3.3	<i>Năng lực tài chính của ngân hàng</i>	21
1.3.3.4	<i>Năng lực về sản phẩm dịch vụ ngân hàng</i>	22
1.3.3.5	<i>Năng lực về công nghệ ngân hàng</i>	23
1.3.3.6	<i>Năng lực về uy tín và giá trị thương hiệu của ngân hàng</i>	23
1.3.3.7	<i>Năng lực về hệ thống mạng lưới của ngân hàng</i>	24
1.3.4	Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại	24
1.3.4.1	<i>Môi trường kinh doanh cho hoạt động của các Ngân hàng thương mại</i>	24
1.3.4.2	<i>Sự gia tăng nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng trong nền kinh tế</i>	25
1.3.4.3	<i>Sự phát triển của thị trường tài chính và các ngành phụ trợ liên quan với ngành ngân hàng</i>	26
<b>1.4</b>	<b>Kinh nghiệm của Trung Quốc và Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam về nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại trong bối cảnh hội nhập tài chính quốc tế</b>	26
1.4.1.	Kinh nghiệm của Trung Quốc sau khi gia nhập WTO	26
1.4.2.	Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam về tăng cường năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại trong bối cảnh hội nhập tài chính quốc tế	30
	<b>Kết luận Chương 1</b>	31
	<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM HIỆN NAY</b>	32
<b>2.1</b>	<b>Tổng quan về hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam và cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam</b>	33
2.1.1	Quá trình hình thành và phát triển hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam	33
2.1.2	Cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam	34
2.1.2.1	<i>Sơ lược tình hình cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam hiện nay</i>	34
2.1.2.2	<i>Dự báo về cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam trong thời gian tới</i>	34

<b>2.2 Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay</b> .....	39
2.2.1 Thực trạng năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam.....	40
2.2.1.1 Về chất lượng nguồn nhân lực .....	40
2.2.1.2 Về năng lực quản trị điều hành của đội ngũ lãnh đạo ngân hàng.....	43
2.2.1.3 Về năng lực tài chính .....	46
2.2.1.4 Về mức độ phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng.....	55
2.2.1.5 Về trình độ ứng dụng công nghệ ngân hàng.....	58
2.2.1.6 Về uy tín và khả năng xây dựng thương hiệu.....	60
2.2.1.7 Về sự phát triển hệ thống mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch.....	61
2.2.2 Thực trạng về những nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại Việt Nam.....	62
2.2.2.1 Môi trường kinh doanh của ngành ngân hàng.....	62
2.2.2.2 Nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng.....	66
2.2.2.3 Sự phát triển của các ngành liên quan đến ngành ngân hàng .....	68
<b>2.3 Đánh giá về năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam và những tác động đối với nền kinh tế</b> .....	70
2.3.1 Tác động của phát triển và hội nhập kinh tế đối với năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam .....	70
2.3.2 Tác động của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam đối với phát triển kinh tế.....	73
2.3.3 Những tồn tại trong năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam ảnh hưởng đến khả năng đóng góp cho nền kinh tế.....	76
2.3.4 Một số nguyên nhân của những tồn tại về năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam .....	80
<b>Kết luận Chương 2</b> .....	85
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ ĐỀ XUẤT VỀ CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM GÓP PHẦN PHÁT TRIỂN KINH TẾ TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP</b> .....	86
<b>3.1 Định hướng chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam</b> .....	87

<b>3.2 Nhóm đề xuất về phía Nhà nước</b> .....	90
3.2.1 Hoàn thiện hệ thống pháp lý về hoạt động của Ngân hàng thương mại .....	90
3.2.1.1 <i>Rà soát sự tương thích của hệ thống pháp lý và sửa đổi theo hướng phù hợp với các cam kết tự do hóa tài chính mà Việt Nam đã ký kết</i> .....	90
3.2.1.2 <i>Xây dựng các văn bản pháp luật, chính sách mới theo hướng đáp ứng nhu cầu của thị trường</i> .....	91
3.2.2 <b>Đẩy mạnh các chính sách hỗ trợ của Nhà nước đối với hoạt động của Ngân hàng thương mại</b> .....	91
3.2.2.1 <i>Tạo môi trường vĩ mô ổn định cho hoạt động của các Ngân hàng thương mại</i> .....	91
3.2.2.2 <i>Hỗ trợ nâng cao năng lực tài chính của các Ngân hàng thương mại</i> .....	92
3.2.2.3 <i>Cải cách hệ thống ngân hàng thương mại nhà nước</i> .....	93
3.2.2.4 <i>Xây dựng hệ thống cung cấp thông tin công nghệ cao</i> .....	93
3.2.2.5 <i>Tăng cường kiểm tra giám sát nhằm nâng cao năng lực hoạt động của các Ngân hàng thương mại</i> .....	94
3.2.2.6 <i>Phổ biến kiến thức pháp luật ngân hàng và tiến trình hội nhập tài chính</i> ....	96
3.2.2.7 <i>Minh bạch và công khai thông tin tài chính</i> .....	96
3.2.2.8 <i>Đẩy mạnh phát triển các ngành liên quan với ngành ngân hàng</i> .....	97
<b>3.3 Nhóm đề xuất về phía các Ngân hàng thương mại Việt Nam</b> .....	98
3.3.1 <b>Đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</b> .....	98
3.3.2 <b>Nâng cao năng lực quản trị điều hành trên cơ sở học hỏi kinh nghiệm quản lý hiện đại của các Ngân hàng thương mại quốc tế</b> .....	101
3.3.3 <b>Tăng cường năng lực tài chính theo hướng mở rộng về quy mô và an toàn trong quản lý tài sản theo thông lệ quốc tế</b> .....	103
3.3.4 <b>Đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng gắn liền với định hướng phân khúc thị trường</b> .....	103
3.3.5 <b>Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng trong phát triển dịch vụ và quản trị để cạnh tranh</b> .....	104
3.3.6 <b>Chú trọng việc xây dựng uy tín, giá trị thương hiệu của ngân hàng</b> .....	105
<b>3.4 Liên kết các Ngân hàng thương mại</b> .....	106
3.4.1 <b>Về phía Nhà nước</b> .....	108

3.4.1.1	<i>Làm rõ và thống nhất nhận thức về sự cần thiết khách quan và yêu cầu thúc đẩy liên kết giữa các Ngân hàng thương mại .....</i>	108
3.4.1.2	<i>Hình thành hệ thống pháp luật về hợp nhất, sáp nhập và thành lập tập đoàn tài chính ngân hàng.....</i>	109
3.4.1.3	<i>Xác định rõ cơ chế giám sát, đổi xử của cơ quan quản lý nhà nước đối với việc hợp nhất, sáp nhập và thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng.....</i>	110
3.4.1.4	<i>Thiết lập các chính sách nhằm khuyến khích việc liên kết các Ngân hàng thương mại .....</i>	111
3.4.2	<i>Về phía các Ngân hàng thương mại.....</i>	113
3.4.2.1	<i>Thay đổi nhận thức về hợp nhất, sáp nhập ngân hàng .....</i>	113
3.4.2.2	<i>Có sự chuẩn bị đầy đủ cho việc liên kết.....</i>	113
3.4.2.3	<i>Cơ cấu lại tổ chức khi hợp nhất, sáp nhập hoặc thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng.....</i>	115
	<b>Kết luận Chương 3 .....</b>	117
	<b>Lời kết .....</b>	118
	<b>Tài liệu tham khảo .....</b>	119
	<b>Phụ lục.....</b>	121

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

### Tiếng Việt

ACB	: Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu
ANZ	: Ngân hàng ANZ
BIDV	: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam
CN NHNNg	: Chi nhánh Ngân hàng nước ngoài
EIB	: Ngân hàng thương mại cổ phần xuất nhập khẩu
HSBC	: Ngân hàng Hongkong và Thượng Hải
ICB	: Ngân hàng Công thương Việt Nam
NHLD	: Ngân hàng liên doanh
NHNN	: Ngân hàng Nhà nước
NHNNg	: Ngân hàng Nước ngoài
NHTM	: Ngân hàng Thương mại
NHTM NN	: Ngân hàng Thương mại Nhà nước
NHTM CP	: Ngân hàng Thương mại cổ phần
OCB	: Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông
STB	: Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín
VBARD	: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam
VCB	: Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam

### Tiếng Anh

APEC	: Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á Thái Bình Dương
ASEAN	: Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
ASEM	: Hội nghị kinh tế Á - Âu
ATM	: Máy rút tiền tự động
CAR	: Hệ số an toàn vốn
CIC	: Trung tâm thông tin tín dụng
GATS	: Hiệp định chung về thương mại dịch vụ
GDP	: Tổng sản phẩm quốc nội
IFRS	: Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế
IMF	: Quỹ tiền tệ quốc tế



OECD	: Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế
ROA	: Suất sinh lợi trên tổng tài sản
ROE	: Suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu
SWOT	: Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức
UNDP	: Chương trình phát triển Liên Hiệp Quốc
WB	: Ngân hàng Thế giới
WEF	: Diễn đàn Kinh tế Thế giới
WTO	: Tổ chức Thương mại Thế giới.

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, BẢNG**

### **Danh mục Sơ đồ**

Sơ đồ 1.1	: Chức năng trung gian tài chính của Ngân hàng thương mại .....	8
Sơ đồ 1.2	: Chức năng trung gian thanh toán của Ngân hàng thương mại .....	9
Sơ đồ 1.3	: Mô hình các nhân tố môi trường kinh doanh của Michael Porter .....	16
Sơ đồ 1.4	: Hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của các NHTM.....	19
Sơ đồ 2.1	: Hệ thống tổ chức NHTM Việt Nam .....	33
Sơ đồ 2.2.	: Sơ đồ tổ chức NHTM theo thông lệ quốc tế.....	44
Sơ đồ 2.3.	: Sơ đồ tổ chức Vietcombank.....	44
Sơ đồ 2.4.	: Sơ đồ tổ chức ACB.....	45
Sơ đồ 3.2	: Mô hình tập đoàn Đầu tư tài chính – ngân hàng Vietcombank.....	116

### **Danh mục Biểu đồ**

Biểu đồ 2.1	: Thị phần huy động vốn của các NHTM Việt Nam năm 2006.....	38
Biểu đồ 2.2	: Thị phần cho vay của các NHTM Việt Nam năm 2006 .....	38
Biểu đồ 2.3	: Tăng trưởng lao động tại các NHTM .....	40
Biểu đồ 2.4	: Lợi nhuận trước thuế của các NHTM trên địa bàn TPHCM.....	43
Biểu đồ 2.5	: Vốn điều lệ bình quân của các NHTM .....	47
Biểu đồ 2.6	: Tăng vốn của một số NHTM.....	49
Biểu đồ 2.7	: Lợi nhuận trước thuế của các NHTM.....	50
Biểu đồ 2.8	: ROA và ROE của các NHTM tại Việt Nam giai đoạn 2004-2006 .....	51
Biểu đồ 2.9	: So sánh ROA và ROE với NHTM trong khu vực (năm 2006) .....	51
Biểu đồ 2.10	: Tỷ lệ nợ xấu của các NHTM năm 2005 .....	53
Biểu đồ 2.11	: Hệ số CAR của các NHTM giai đoạn 2004-2006 và so sánh với khu vực.....	54
Biểu đồ 2.12	: Thị phần huy động vốn của các NHTM .....	56
Biểu đồ 2.13	: Thị phần cho vay của các NHTM.....	56
Biểu đồ 2.14	: Thị phần của các NHTM về dịch vụ.....	57
Biểu đồ 2.15	: Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch của các NHTM.....	62
Biểu đồ 2.16	: GDP của nền kinh tế .....	67
Biểu đồ 2.17	: Giá trị kim ngạch xuất nhập khẩu.....	67
Biểu đồ 2.18	: Cung tín dụng của các NHTM đối với nền kinh tế.....	74

**Danh mục Bảng**

Bảng 2.1	: Các NHTM trong nước có sở hữu của đối tác nước ngoài.....	37
Bảng 2.2	: Vốn chủ sở hữu của một số ngân hàng hàng đầu trên thế giới.....	49
Bảng 2.3	: Cơ cấu thu nhập phi lãi của một số NHTM năm 2006.....	50
Bảng 2.4	: Một số chỉ tiêu hoạt động của ngân hàng giai đoạn 2006-2010.....	52
Bảng 2.5	: Chi phí dự phòng của các NHTM.....	53
Bảng 2.6	: Tăng trưởng dịch vụ thẻ của hệ thống NHTM .....	58
Bảng 2.7	: Triển khai công nghệ tại các NHTM trong nước .....	59
Bảng 2.8	: Cơ cấu tổng phương tiện thanh toán.....	66
Bảng 2.9	: Tăng trưởng doanh thu bảo hiểm.....	69
Bảng 2.10	: Các NHTM Việt Nam đã sáp nhập để chấn chỉnh hoạt động trong giai đoạn 1998 – 2001 .....	84
Bảng 3.1	: Mô hình tổ chức chi nhánh NHTM hướng tới khách hàng .....	102

**Danh mục Hộp**

Hộp 2.1	: Yêu cầu của Chính phủ về mức vốn điều lệ tối thiểu của các NHTM.....	48
---------	---------------------------------------------------------------------------	----

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết và ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

Trong những năm gần đây, Việt Nam được biết đến như là một quốc gia Châu Á có tốc độ tăng trưởng kinh tế khá cao và đang bước vào thời kỳ mới, thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế, mà dấu ấn là sự kiện Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới WTO ngày 07 tháng 11 năm 2006.

Sự phát triển kinh tế này đã mở ra rất nhiều cơ hội cho các ngành kinh tế trong cả nước có điều kiện mở rộng thị trường nhưng cũng đặt ra khá nhiều thách thức vì mức độ cạnh tranh tăng thêm.

Ngành ngân hàng cũng nằm trong tiến trình này, áp lực từ các cam kết tài chính về lộ trình mở cửa ngành ngân hàng cũng như yêu cầu phải áp dụng những thông lệ, chuẩn mực quốc tế tạo nên một bối cảnh cạnh tranh gay gắt trong ngành ngân hàng. Không còn dựa vào sự trợ giúp của Chính phủ, các NHTM trong nước phải cạnh tranh một cách bình đẳng với các NHNNg để tồn tại và phát triển.

Với vai trò quan trọng là các tổ chức trung gian tài chính, là nguồn cung ứng vốn chủ yếu cho nền kinh tế trong những năm qua và hiện nay, các NHTM Việt Nam phải làm gì để có thể tồn tại và tiếp tục có những đóng góp cho nền kinh tế trong bối cảnh cạnh tranh này? Vấn đề trước tiên phải ở chính các NHTM, phải tự đổi mới và hoàn thiện mình, tăng cường năng lực cạnh tranh của mình, trở thành những ngân hàng mạnh và có khả năng cung ứng những dịch vụ tốt nhất cho nền kinh tế. Để thực hiện được điều này thì các NHTM cũng cần có sự ủng hộ rất lớn từ phía Nhà nước nhằm tạo một môi trường kinh tế ổn định và cạnh tranh bình đẳng, đảm bảo cho ngành ngân hàng phát triển bền vững và tối đa hóa lợi ích quốc gia trong quá trình hội nhập. Đồng thời, việc các NHTM nâng cao năng lực cạnh tranh của mình sẽ có tác động tích cực trở lại đối với nền kinh tế, cung cấp cho nền kinh tế những dịch vụ có chất lượng cao hơn, tạo nên một hệ thống ngân hàng mạnh mẽ hơn và một hệ thống tài chính ổn định hơn, làm cơ sở cho các ngành kinh tế khác phát triển.

Trên cơ sở đó, tác giả mạnh dạn nghiên cứu đề tài: “Chiến lược Nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam góp phần phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập”, với mục tiêu phân tích và đánh giá năng lực thực sự của các NHTM Việt Nam so với đối thủ cạnh tranh trong tiến trình hội nhập, từ đó đưa ra một số đề xuất để các NHTM Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, tiếp tục có những đóng góp tích cực trong công cuộc phát triển kinh tế đất nước.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

Đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề sau:

- Làm sáng tỏ những luận cứ khoa học về sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam góp phần phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.
- Làm rõ thực trạng về năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam và những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam.
- Đánh giá những đóng góp cho nền kinh tế và những tồn tại trong năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam, đồng thời phân tích một số nguyên nhân của những tồn tại này và đưa ra những đề xuất để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam, góp phần phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là: năng lực cạnh tranh của các NHTM về nhân lực, quản trị, tài chính, sản phẩm dịch vụ, công nghệ, uy tín thương hiệu và mạng lưới; những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM như môi trường vĩ mô mà các NHTM đang hoạt động, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng và các ngành có liên quan đến ngành ngân hàng. Ngoài ra, đề tài cũng nghiên cứu những lợi ích mà các NHTM đem lại cho nền kinh tế thông qua tăng cường năng lực cạnh tranh của mình.

Phạm vi thời gian nghiên cứu: so sánh số liệu các hoạt động của hệ thống NHTM Việt Nam trong khoảng thời gian từ năm 2004 đến năm 2007.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Sử dụng phương pháp duy vật biện chứng trong phân tích định lượng và thống kê về số liệu hoạt động của các NHTM Việt Nam, trên cơ sở tham khảo các tạp chí, kỷ yếu, website về hoạt động ngân hàng.

#### **5. Nội dung nghiên cứu**

Nội dung nghiên cứu của Luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về Năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng Năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay.

Chương 3: Một số đề xuất về chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam góp phần phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập.

*CHƯƠNG 1*

**CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA  
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

## 1.1 KHÁI NIỆM VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

### 1.1.1 Khái niệm về cạnh tranh

Theo các nhà kinh tế học xác định thì cạnh tranh là sự ganh đua, tranh đấu giữa các chủ thể sản xuất và tiêu dùng trên thị trường nhằm tranh giành những lợi ích kinh tế sao cho mình có lợi nhất.

Cạnh tranh là vấn đề tất yếu trong nền kinh tế thị trường. Quá trình cạnh tranh để đi đến cái đích cuối cùng là tồn tại và phát triển ít nhất ngang bằng với đối thủ của mình.

Như vậy, cạnh tranh chính là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh tế với nhau thông qua các hành động, sự phấn đấu và khả năng áp dụng những biện pháp để giành được lợi thế trên thương trường, sao cho có thể có được ưu thế về thị phần, lợi nhuận, danh tiếng ... so với đối thủ. Trên cơ sở đó, chúng ta có thể đưa ra khái niệm tổng quát về cạnh tranh như sau:

*Cạnh tranh là phạm trù chỉ quan hệ kinh tế, theo đó các chủ thể kinh tế huy động tổng lực (nội lực và ngoại lực) của mình trên cơ sở sử dụng các phương thức cạnh tranh nhằm giành được ưu thế trên thương trường và đạt được mục tiêu kinh tế cuối cùng là lợi nhuận trong sự phát triển bền vững.*

### 1.1.2 Khái niệm về năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại

Năng lực cạnh tranh là khái niệm không mới song được xác định rất phong phú và thường gắn liền với những hoạt động cụ thể. Có một số cách tiếp cận về năng lực cạnh tranh như sau:

- Theo lý thuyết thương mại truyền thống, các nhà kinh tế xem xét năng lực cạnh tranh thông qua xem xét lợi thế so sánh về chi phí sản xuất và năng suất, vì các yếu tố sản xuất vẫn được coi là các điều kiện cơ bản nhất của lợi thế cạnh tranh.
- Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) nêu: “Năng lực cạnh tranh của một quốc gia là khả năng đạt, duy trì được mức tăng trưởng cao trên cơ sở các thể chế, chính sách bền vững tương đối và các đặc trưng kinh tế khác” – (Theo WEF 1997).
- UNCTAD thuộc Liên Hiệp Quốc cho rằng thuật ngữ sức cạnh tranh của doanh nghiệp có thể được hiểu là “năng lực của doanh nghiệp trong việc giữ vững hoặc tăng thị phần của mình một cách vững chắc, hoặc nó cũng có thể được định nghĩa



là năng lực hạ giá thành hoặc cung cấp sản phẩm bền, đẹp, rẻ của doanh nghiệp, hoặc nó còn được định nghĩa như định nghĩa thông thường là sức cạnh tranh bắt nguồn từ tỷ suất lợi nhuận”.

Mặc dù có nhiều khái niệm khác nhau về năng lực cạnh tranh nhưng nhìn chung các khái niệm này đều cho rằng *năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp được thể hiện thông qua khả năng duy trì và phát triển lợi nhuận, thị phần của doanh nghiệp đó.* Tùy theo đặc điểm của từng loại hình doanh nghiệp mà năng lực cạnh tranh hay khả năng duy trì và phát triển lợi nhuận, thị phần của doanh nghiệp được phản ánh qua những tiêu chí khác nhau, phù hợp với đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp đó.

Đối với NHTM, năng lực cạnh tranh mang tính đặc thù bởi NHTM được xem là một doanh nghiệp đặc biệt, do sản phẩm kinh doanh của NHTM mang tính đặc biệt, đó là tiền tệ. Tính chất doanh nghiệp đặc biệt của NHTM có thể nhận thấy qua một số định nghĩa về NHTM như: Theo Đạo luật ngân hàng của Cộng hòa Pháp năm 1941 thì *NHTM là những cơ sở mà nghề nghiệp thường xuyên là nhận tiền bạc của công chúng dưới hình thức ký thác, hoặc dưới các hình thức khác, và sử dụng nguồn lực cho chính họ trong các nghiệp vụ về chiết khấu, tín dụng và tài chính.* Hoặc theo Luật các Tổ chức tín dụng Việt Nam số 02/1997/QH10 có hiệu lực vào tháng 10/1998 thì: *“Tổ chức tín dụng là doanh nghiệp được thành lập theo quy định của Luật này và các quy định khác của pháp luật để hoạt động kinh doanh tiền tệ, làm dịch vụ ngân hàng với nội dung chủ yếu là nhận tiền gửi để cung cấp tín dụng, cung cấp dịch vụ thanh toán”* và *“Ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động khác có liên quan”*<sup>1</sup>

Như vậy, các khái niệm về NHTM có thể khác nhau giữa các quốc gia, song chúng ta có thể hiểu và nhìn nhận khái niệm NHTM dưới góc độ sau: đó là một *doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ, thực hiện giao dịch trực tiếp với các cá nhân, tổ chức kinh tế, với nội dung chủ yếu là nhận tiền gửi để cho vay, thực hiện chiết khấu, cung cấp các phương tiện thanh toán và cung ứng dịch vụ ngân hàng cho các đối tượng trên.*

Tuy nhiên, dù là một doanh nghiệp đặc biệt nhưng một khi coi ngân hàng cũng là một doanh nghiệp thì việc xem xét năng lực cạnh tranh của NHTM cũng vẫn phải xem xét

<sup>1</sup> Điều 10 - Luật các tổ chức tín dụng Việt Nam 1997

đến khả năng tối đa hóa lợi nhuận. Do vậy, chúng tôi đưa ra khái niệm về *năng lực cạnh tranh của một NHTM là khả năng cung ứng tốt nhất các dịch vụ kinh doanh tiền tệ nhằm duy trì và phát triển lợi nhuận, thị phần của ngân hàng đó một cách bền vững.*

## **1.2 VAI TRÒ VÀ Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI ĐỐI VỚI PHÁT TRIỂN KINH TẾ TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP**

### **1.2.1 Năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại có vai trò quan trọng đối với phát triển kinh tế**

Sự phát triển kinh tế của một quốc gia phải được đóng góp từ sự phát triển của mọi ngành nghề trong xã hội. Các ngành nghề kinh tế này để phát triển thì phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để tồn tại và mở rộng thị phần. NHTM cũng vậy, mỗi ngân hàng đều phải tăng cường sức cạnh tranh của mình để vừa tồn tại vừa có thể đem lại những dịch vụ tốt nhất cho nền kinh tế. Khác với những ngành kinh tế khác, năng lực cạnh tranh của ngành ngân hàng có vai trò quan trọng đối với nền kinh tế bởi nó có liên quan đến mọi ngành nghề trong xã hội. Năng lực cạnh tranh của các NHTM càng cao thì khả năng cung ứng các dịch vụ về tiền tệ của nó cho các ngành nghề khác càng tốt và đó là một trong những yếu tố quan trọng giúp các ngành kinh tế khác phát triển, tăng thêm sức mạnh kinh tế của một quốc gia.

Vai trò của NHTM đối với phát triển kinh tế được thể qua 3 chức năng cơ bản của NHTM. Đó là:

#### ***1.2.1.1 Vai trò nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cho nền kinh tế***

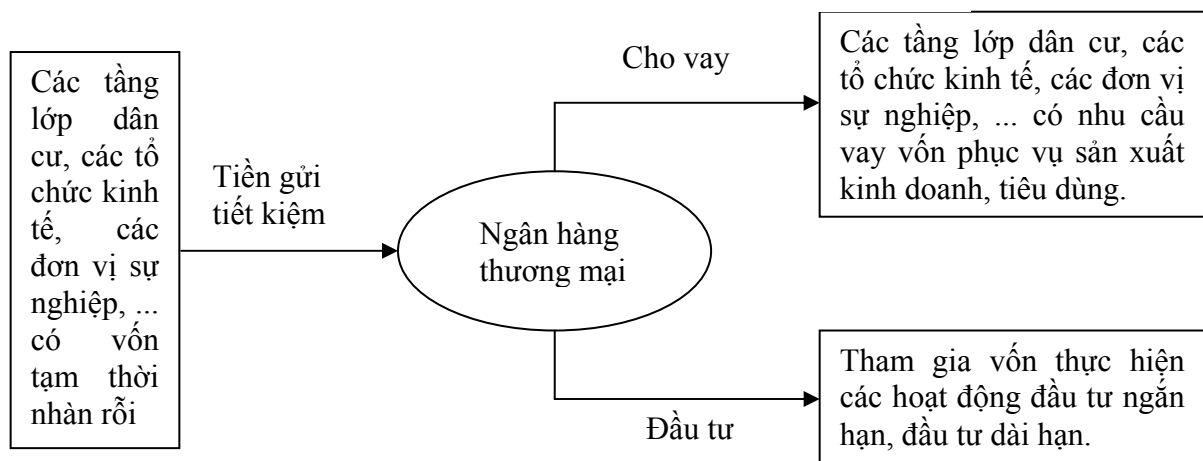
Để có thể phát triển kinh tế phải có vốn cho đầu tư phát triển. Những người cần vốn để đầu tư có thể huy động vốn trực tiếp từ những người thừa vốn, nhưng họ sẽ phải mất rất nhiều thời gian và chi phí để gặp nhau và giao dịch. Điều này cũng tương tự với những người có vốn nhưng đang tìm kiếm cơ hội đầu tư. Thay vào đó, NHTM chính là cầu nối để dẫn vốn từ nơi thừa đến nơi thiếu với chi phí thấp và thời gian ngắn. Có thể nói NHTM đóng vai trò huyết mạch (về vốn) trong việc huy động được

các nguồn tài chính tạm thời nhàn rỗi để phục vụ cho nhu cầu đầu tư phát triển kinh tế một cách an toàn và hiệu quả.

NHTM thực hiện được vai trò quan trọng này cho nền kinh tế thông qua **chức năng trung gian tài chính** của mình.

Đây là chức năng cơ bản nhất của NHTM, trong đó, chức năng trung gian tín dụng giữ vai trò then chốt. Với chức năng này, NHTM đóng vai trò trung gian để huy động và tập trung nguồn vốn tạm thời nhàn rỗi trong xã hội (tiền tiết kiệm, vốn tạm thời nhàn rỗi của các cá nhân, tổ chức kinh tế), biến nó thành nguồn tài chính tập trung để cung ứng tín dụng cho các đối tượng có nhu cầu sử dụng vốn, phục vụ cho các mục đích sản xuất kinh doanh, tiêu dùng cá nhân, thực hiện các hoạt động đầu tư ngắn và dài hạn với mục tiêu đảm bảo tạo ra sự phát triển bền vững và hiệu quả mang lại là cao nhất.

**Sơ đồ 1.1: Chức năng trung gian tài chính của NHTM**

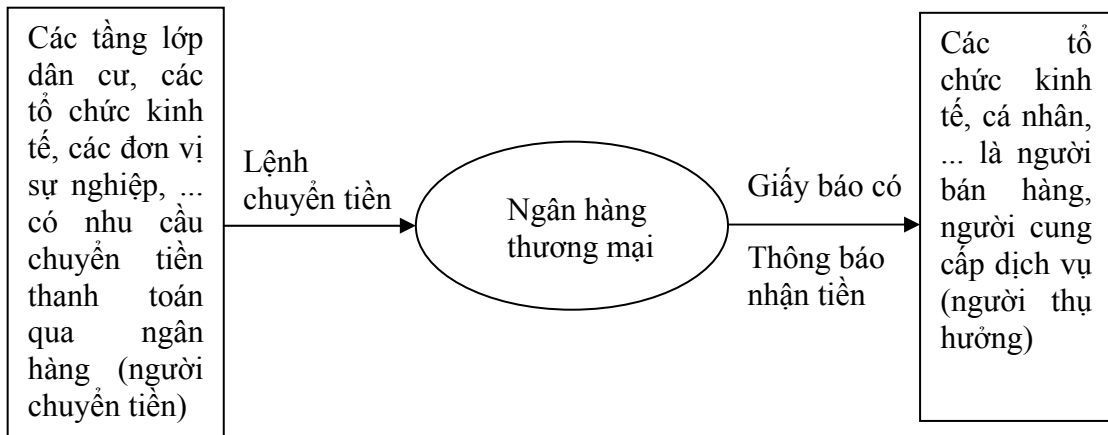


### **1.2.1.2 Vai trò nâng cao hiệu quả lưu thông và giao dịch tiền tệ trong nền kinh tế**

Khi NHTM ra đời, giao dịch thanh toán giữa các tổ chức, cá nhân,... được thực hiện thông qua NHTM thay vì giao dịch trực tiếp như trước đây, giúp các tổ chức, cá nhân sử dụng dịch vụ này tiết kiệm được chi phí di chuyển, đẩy nhanh tốc độ lưu chuyển vốn, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như giảm thiểu rủi ro trong lưu thông tiền mặt. Đồng thời NHTM cũng cung cấp các tiện ích thanh toán, dịch vụ ngân hàng, giúp cho các giao dịch về tiền trong nền kinh tế được diễn ra nhanh chóng, an toàn, hiệu quả. Ngoài ra, với mạng lưới rộng cả trong và ngoài nước, các NHTM giúp cho việc giao thương trong nước cũng như quốc tế được thuận lợi, nhanh chóng, an toàn và hiệu quả hơn.

Vai trò này được thể hiện qua *chức năng trung gian thanh toán* của NHTM.

**Sơ đồ 1.2: Chức năng trung gian thanh toán của NHTM**



Với chức năng này, NHTM đứng ra làm trung gian để thực hiện các giao dịch thanh toán giữa các tổ chức, cá nhân (người chuyển tiền) có nhu cầu thanh toán không dùng tiền mặt đến người bán hàng, người cung cấp dịch vụ, ... (người thụ hưởng) để hoàn tất các quan hệ kinh tế giao dịch giữa họ với nhau.

### 1.2.1.3 Vai trò thúc đẩy các giao dịch tài chính phát triển

Thông qua *chức năng cung cấp các dịch vụ ngân hàng* (từ các dịch vụ truyền thống như chiết khấu thương phiếu, bảo quản tài sản có giá, cung cấp dịch vụ ủy thác, ... đến các dịch vụ mới phát triển gần đây như: tư vấn tài chính, tư vấn đầu tư, dịch vụ bảo hiểm, môi giới tiền tệ, các công cụ tài chính phái sinh, ...), NHTM đóng vai trò là trung gian tài chính giúp cho các giao dịch, đầu tư tiền tệ của các tổ chức, cá nhân được diễn ra một cách nhanh chóng, thuận lợi, an toàn và hiệu quả. Với chức năng này, NHTM giúp cho việc giao dịch tiền tệ của các chủ thể trong nền kinh tế trở nên nhanh chóng, thuận tiện, tốn ít chi phí hơn và hiệu quả hơn, tiết kiệm chi phí cho nền kinh tế.

Hơn nữa, sự phát triển của NHTM có tác động tương hỗ với sự phát triển của các lĩnh vực tài chính khác như bảo hiểm, thị trường chứng khoán, ... NHTM ngày nay ngoài các dịch vụ truyền thống còn thực hiện các dịch vụ khác như môi giới bảo hiểm, lưu ký chứng khoán, cho vay đầu tư chứng khoán và nhiều dịch vụ tài chính khác. Mỗi quan hệ tương hỗ giữa NHTM và các bộ phận cấu thành khác của thị trường tài chính

góp phần thúc đẩy sự phát triển của thị trường tài chính nói riêng và của nền kinh tế nói chung.

\*Đây là những chức năng cơ bản của NHTM, khi thực hiện những chức năng này là NHTM đã góp phần thúc đẩy hoạt động đầu tư - kinh doanh được diễn ra một cách dễ dàng thuận lợi hơn. Tuy nhiên, để những dịch vụ của NHTM cho nền kinh tế là tốt nhất thì các NHTM cần thiết phải tự hoàn thiện thông qua tăng cường năng lực cạnh tranh của chính mình. Khi đó, những đóng góp của NHTM sẽ có ý nghĩa to lớn hơn đối với phát triển kinh tế đất nước.

### **1.2.2 Ý nghĩa của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại đối với phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập**

Hội nhập kinh tế quốc tế là tiến trình mà chủ thể là các quốc gia, các doanh nghiệp tham gia vào một môi trường kinh doanh mang tính chất toàn cầu hoặc khu vực, với các quy luật chung mang yếu tố cạnh tranh.

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế còn được xem là quá trình tự do hóa thương mại và đầu tư, làm cho các rào cản đối với trao đổi thương mại và đầu tư bị loại bỏ dần, từ đó tạo điều kiện thuận lợi để các nước tăng cường thương mại quốc tế, thu hút đầu tư và các nguồn lực bên ngoài, phát huy các nguồn lực bên trong, nhằm phát triển những ngành sản xuất mà mỗi nước có khả năng nhất và có hiệu quả nhất.

Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của một quốc gia và việc nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia đó, của các ngành kinh tế trong quốc gia đó có mối quan hệ tương tác chặt chẽ với nhau, nhằm mục đích thúc đẩy phát triển kinh tế của quốc gia.

Trong các lĩnh vực hội nhập kinh tế quốc tế thì hội nhập về tài chính đang là một trong những xu hướng nổi bật hiện nay.

Bản chất của quá trình hội nhập quốc tế về dịch vụ tài chính có thể được hiểu theo nhiều khía cạnh. Đó là một quá trình mà các nước, các khu vực thực hiện mở cửa cho sự tham gia của các yếu tố bên ngoài vào trong lĩnh vực tài chính, bao gồm: vốn (đầu tư trực tiếp và gián tiếp), công nghệ, tín dụng và lao động có trình độ chuyên môn cao. Hội nhập quốc tế về tài chính cũng là quá trình các yếu tố trong nước đi thâm nhập vào các nước khác. Nói một cách khác, hội nhập tài chính quốc tế là một quá

trình diễn ra song song và đồng thời, đó là toàn bộ hoặc từng dịch vụ tài chính được thực hiện qua biên giới, tiêu thụ ở nước ngoài, qua sự hiện diện thương mại hoặc sự hiện diện của một thể nhân<sup>2</sup>.

Tóm lại, hội nhập quốc tế về tài chính là quá trình từng bước gắn kết ngành tài chính quốc gia với thị trường tài chính thế giới. Quá trình này được hỗ trợ bởi sự hợp tác quốc tế và sự mở cửa thị trường ngày càng cao của các quốc gia, đồng thời với việc thực hiện và điều chỉnh các tiêu chuẩn quốc tế cũng như định chế của từng quốc gia.

Xét riêng đối với ngành ngân hàng, quá trình hội nhập quốc tế về tài chính có tác động mạnh đến khả năng cạnh tranh và phát triển của các NHTM thông qua các cơ hội và thách thức mà nó tạo ra trong quá trình hợp tác quốc tế và tham gia vào các tổ chức quốc tế. Đồng thời để tồn tại trong bối cảnh hội nhập, các NHTM cũng chịu sức ép phải tăng cường năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của mình. Khi đó, kết quả từ việc nâng cao được năng lực cạnh tranh của các NHTM sẽ có tác động tích cực trở lại nền kinh tế, tạo ra một nền kinh tế năng động, cạnh tranh và hiệu quả hơn.

### ***1.2.2.1 Hội nhập tài chính quốc tế tạo động lực để các Ngân hàng thương mại nâng cao năng lực cạnh tranh***

*Hội nhập tài chính quốc tế tạo ra những cơ hội và thách thức cho các Ngân hàng thương mại phải nâng cao năng lực cạnh tranh của mình*

#### **a. Cơ hội**

*(i) Hội nhập về tài chính tạo ra một sân chơi lớn hơn và công bằng hơn cho các NHTM*

Hội nhập quốc tế sẽ thúc đẩy cải cách thể chế, hoàn thiện hệ thống pháp luật và nâng cao năng lực hoạt động của các cơ quan quản lý tài chính, loại bỏ các biện pháp bảo hộ, bao cấp vốn, tài chính đối với các NHTM trong nước, hạn chế tình trạng ỷ lại, trông chờ vào sự hỗ trợ của NHNN và Chính phủ. Tuy nhiên, thông thường các cam kết quốc tế về tự do hóa tài chính cũng đưa ra khung thời gian để các NHTM chuẩn bị cho việc cạnh tranh, minh bạch hóa quy định luật lệ và tạo sân chơi bình đẳng.

---

<sup>2</sup> Theo GATS, “Hình thức cung cấp” các dịch vụ tài chính được thực hiện theo 4 hình thức: “Cung xuyên biên giới”, “Tiêu dùng tại nước ngoài”, “Hiện diện thương mại” và “Hiện diện thể nhân”.

Đối với các NHTM, hội nhập quốc tế là động lực thúc đẩy cải cách, buộc các ngân hàng trong nước phải hoạt động theo nguyên tắc thị trường, khắc phục những nhược điểm còn tồn tại, đồng thời phải tăng cường năng lực cạnh tranh trên cơ sở nâng cao trình độ quản trị điều hành và phát triển dịch vụ ngân hàng. Trong quá trình hội nhập và mở cửa thị trường tài chính trong nước, khuôn khổ pháp lý sẽ hoàn thiện và phù hợp dần với thông lệ quốc tế, dẫn đến sự hình thành môi trường kinh doanh bình đẳng và từng bước phân chia lại thị phần giữa các nhóm ngân hàng theo hướng cân bằng hơn. Tùy theo thế mạnh của mỗi ngân hàng, thị trường sẽ xuất hiện những ngân hàng hoạt động theo hướng chuyên môn hóa như ngân hàng bán buôn, ngân hàng bán lẻ, ngân hàng đầu tư, đồng thời hình thành một số ngân hàng quy mô lớn, có tiềm lực tài chính và kinh doanh hiệu quả. Kinh doanh theo nguyên tắc thị trường cũng buộc các tổ chức tài chính phải có cơ chế quản lý và sử dụng lao động thích hợp, đặc biệt là chính sách đãi ngộ và đào tạo nguồn nhân lực nhằm thu hút lao động có trình độ, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh trên thị trường tài chính.

*(ii) Gia tăng nhu cầu về sử dụng dịch vụ ngân hàng*

Hội nhập kinh tế tạo điều kiện cho nền kinh tế tăng trưởng, từ đó cũng làm gia tăng nhu cầu đối với dịch vụ ngân hàng. Điều này thể hiện qua:

Các ngành kinh tế có nhiều cơ hội kinh doanh tốt hơn và sẽ cần mở rộng quy mô kinh doanh của mình, do đó có thể tìm kiếm thêm những nguồn vốn từ bên ngoài như từ các NHTM hoặc qua thị trường chứng khoán.

Đồng thời với sự giao thương quốc tế, nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng sẽ ngày càng tăng, không chỉ trong những dịch vụ truyền thống như thanh toán xuất nhập khẩu hay mua bán ngoại tệ mà còn cả những dịch vụ hiện đại hơn như các hợp đồng quyền chọn, hợp đồng tương lai về hàng hóa và tiền tệ hoặc các dịch vụ tư vấn đầu tư, môi giới tiền tệ, ...

Mức sống của người dân cao hơn, ý thức và thói quen sử dụng những tiện ích từ dịch vụ ngân hàng sẽ nhiều hơn, đồng thời với nó là những đòi hỏi sự phục vụ tốt hơn từ phía ngân hàng đối với những “thượng đế” của mình.

*(iii) Giúp các NHTM tăng cường vốn, học hỏi kinh nghiệm quản lý điều hành từ các tổ chức tài chính quốc tế*

Mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng và nới lỏng hạn chế đối với các tổ chức tài chính nước ngoài là điều kiện để thu hút đầu tư trực tiếp vào lĩnh vực tài chính – ngân hàng. Các NHTM trong nước có điều kiện để tiếp cận sự hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn, đào tạo thông qua các hình thức liên doanh, liên kết với các ngân hàng và tổ chức tài chính quốc tế. Trong quá trình hội nhập, việc mở rộng quan hệ đại lý quốc tế của các ngân hàng trong nước sẽ tạo điều kiện phát triển các hoạt động thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại, góp phần thúc đẩy quan hệ hợp tác đầu tư và chuyển giao công nghệ.

Nhờ hội nhập quốc tế, các ngân hàng trong nước sẽ tiếp cận thị trường tài chính quốc tế một cách dễ dàng hơn, hiệu quả huy động vốn và sử dụng vốn sẽ tăng lên, góp phần nâng cao chất lượng và loại hình hoạt động. Các ngân hàng trong nước sẽ phản ứng, điều chỉnh và hoạt động một cách linh hoạt hơn theo tín hiệu thị trường trong nước và quốc tế nhằm tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro.

\* Nói một cách ngắn gọn, bức tranh kinh tế vĩ mô mà các ngân hàng đang hoạt động sẽ sáng sủa và nhiều hứa hẹn trong bối cảnh tự do hóa thương mại nếu các ngân hàng chuẩn bị kỹ lưỡng và có những hành động sớm để có thể nắm bắt những cơ hội này.

## b. Thách thức

### (i) Khả năng xảy ra cú sốc khi tự do hóa

Kinh nghiệm cho thấy tự do hóa dịch vụ tài chính mà không tiến hành cải tổ các quy định và thể chế tài chính sẽ dẫn đến khủng hoảng. Điều này đã được chứng minh qua cuộc khủng hoảng tài chính Đông Nam Á năm 1997, khi nền kinh tế và lĩnh vực tài chính mở cửa hơn và hội nhập hơn vào nền kinh tế thế giới, cả nền kinh tế và khu vực tài chính có khả năng sẽ chịu ảnh hưởng bởi những cú sốc từ bên ngoài và dễ bị tổn thương hơn. Vấn đề quan tâm cả với nhà quản lý và nhà lập pháp là đối phó như thế nào với tính dễ biến đổi toàn cầu nhất là khi các ngân hàng lớn không có tình hình tài chính lành mạnh. Nếu năng lực quản lý và lập pháp không theo kịp và không lường trước được sự phát triển nhanh chóng của các giao dịch tài chính, khả năng có thể xảy ra là hoặc ngành mất khả năng kiểm soát và dẫn tới khủng hoảng, hoặc quốc gia tái áp dụng các hạn chế để duy trì kiểm soát. Cả hai trường hợp đều có hại cho sự phát triển, đặc biệt là việc vi phạm các cam kết quốc tế về tài chính.



*(ii) Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt*

Cùng với sự tham gia của các tổ chức tài chính quốc tế vào thị trường trong nước, các NHTM trong nước một mặt có khả năng huy động thêm được nguồn vốn quốc tế, học hỏi công nghệ cũng như kinh nghiệm quản lý của các tổ chức tài chính này nhưng đồng thời, thị trường ngân hàng cũng sẽ phải đối mặt với sự tham gia nhiều hơn của các NHTM quốc tế, có tiềm lực mạnh về vốn, công nghệ và kinh nghiệm điều hành, làm tăng mức độ cạnh tranh của thị trường.

Tất nhiên sự cạnh tranh khắc nghiệt hơn sẽ xảy ra với ngành ngân hàng nhưng điều này sẽ mang lại kết quả là mỗi ngân hàng phải hoạt động tốt hơn và như vậy, khách hàng và nền kinh tế sẽ được hưởng lợi hơn. Việc mua lại và sáp nhập cũng có thể xảy ra, một số ngân hàng sẽ không còn tồn tại nhưng thị trường sẽ tạo ra những ngân hàng có quy mô lớn hơn và năng lực cạnh tranh cao hơn.

***1.2.2.2 Tác động của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại đối với phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập***

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế, việc các NHTM phải nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để tiếp tục tồn tại và phát triển là điều tất yếu. Tuy nhiên, không phải chỉ có các NHTM được lợi, chính việc các NHTM nâng cao được năng lực cạnh tranh của mình và ngày càng phát triển hơn sẽ có tác động ngược trở lại đối với sự phát triển kinh tế.

Cùng với quá trình phát triển của ngành ngân hàng trong bối cảnh hội nhập, các NHTM sẽ trở thành những trung gian tài chính hiệu quả hơn trong việc cung ứng vốn cho nền kinh tế, đáp ứng tốt hơn các nhu cầu đầu tư và kinh doanh của các tổ chức và cá nhân cả trong và ngoài nước, đồng thời cũng thu hút được thêm nhiều nguồn vốn đầu tư từ nước ngoài vào ngân hàng, từ đó đưa ra thị trường trong nước phục vụ cho các nhu cầu vốn vì mục đích phát triển kinh tế.

Trong quá trình cạnh tranh gay gắt hơn, để giữ và tăng thị phần, các NHTM sẽ phải đưa ra những dịch vụ tốt hơn để cạnh tranh và khách hàng, người sử dụng những dịch vụ đó sẽ có được nhiều sự lựa chọn tốt hơn. Các dịch vụ mới, khai thác và khơi gợi những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng cũng sẽ được đưa ra trong các chiến dịch cạnh tranh của các NHTM. Chính điều này làm tăng tính hiệu quả về kinh tế cũng như đòi

sống của người dân, góp phần thúc đẩy quá trình chính thức hoá các giao dịch trong nền kinh tế, giúp cho các giao dịch kinh tế minh bạch và rõ ràng hơn.

### ***1.2.2.3 Xu hướng quốc tế hóa nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập của các Ngân hàng thương mại trên thế giới***

Trong quá trình hội nhập quốc tế, các NHTM trên thế giới đã tiến hành nhiều hoạt động nhằm mở rộng thị phần và tăng cường năng lực cạnh tranh của mình. Một trong những hoạt động đó là việc hợp nhất, sáp nhập và quốc tế hóa của các ngân hàng. Một hoạt động nữa là các ngân hàng ngày càng đa dạng trong việc cung cấp các dịch vụ để có thể tận dụng một cách tối đa các nguồn lực của mình.

Sự tăng trưởng nhanh của các NHTM và sự phát triển của kỹ thuật, công nghệ trong một bối cảnh cạnh tranh mạnh mẽ đòi hỏi các ngân hàng phải duy trì ở quy mô lớn nhằm giảm thiểu chi phí và tăng khả năng cạnh tranh. Các ngân hàng lớn đang tìm cách mua lại cổ phần của các ngân hàng nhỏ hơn để biến các ngân hàng này thành một phần trong mạng lưới của họ. Nhiều vụ đại hợp nhất đã diễn ra như Chemical Bank và Chase Mahattan hay Bank of America và Nations Bank và gần đây như Tokyo Bank và Mitsumitsi Bank. Sự bành trướng mở rộng mạng lưới hoạt động về địa lý và sự sáp nhập, hợp nhất giữa các ngân hàng đã vượt khỏi phạm vi lãnh thổ quốc gia và mở rộng ra toàn cầu. Điều này cho thấy xu hướng ngân hàng quốc tế đã dần chuyển dịch sang xu hướng ngân hàng toàn cầu. Các ngân hàng không chỉ hoạt động xuyên biên giới với việc huy động vốn trong nước để cho vay ở nước ngoài mà còn thiết lập hệ thống ngân hàng toàn cầu, thâm nhập vào thị trường nước ngoài thông qua việc thiết lập các chi nhánh, ngân hàng con để thu hút vốn và cung cấp khoản vay ngay tại nước đó. Do vậy, các NHTM nội địa muốn cạnh tranh với sự thâm nhập mạnh mẽ này của các NHNNg phải nhanh chóng hoàn thiện mình để nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm duy trì và giữ vững thị phần của mình.

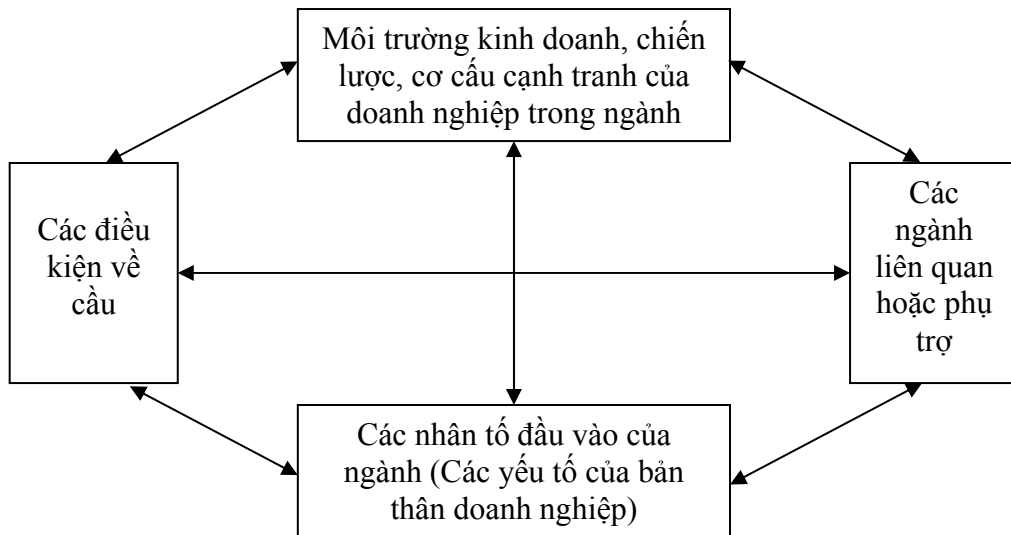
\* Tóm lại, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM có ý nghĩa quan trọng đối với việc phát triển kinh tế, nhất là trong giai đoạn hội nhập. Nó giúp tạo ra một hệ thống tài chính quốc gia hoạt động minh bạch và hiệu quả hơn, hỗ trợ cho các ngành kinh tế phát triển thuận lợi hơn thông qua tăng cường khả năng cung ứng vốn cho nền kinh tế cũng như cung cấp các dịch vụ ngân hàng đa dạng và chất lượng hơn cho nền kinh tế.

### 1.3 CƠ SỞ PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI – MÔ HÌNH CÁC NHÂN TỐ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA MICHAEL PORTER

#### 1.3.1 Phân tích năng lực cạnh tranh của ngành theo mô hình các nhân tố môi trường kinh doanh của Michael Porter

Cơ sở để phân tích năng lực cạnh tranh của NHTM sẽ dựa trên Mô hình các nhân tố môi trường kinh doanh do Michael Porter đề xuất. Theo đó, các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của một ngành được chia thành 4 nhóm theo sơ đồ sau:

*Sơ đồ 1.3: Mô hình các nhân tố môi trường kinh doanh của Michael Porter*



Các nhân tố này tạo ra một môi trường mà trong đó các doanh nghiệp được thành lập và học cách cạnh tranh. Mỗi nhân tố và tổng thể các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh quốc tế, kỹ năng cần thiết để có các lợi thế cạnh tranh trong ngành, thông tin hình thành nên các cơ hội mà doanh nghiệp cần nắm bắt, phương hướng sử dụng nguồn lực, mục tiêu của chủ doanh nghiệp, nhà quản lý và các cá nhân trong doanh nghiệp, và quan trọng nhất là áp lực buộc các doanh nghiệp phải đầu tư và đổi mới.

#### 1.3.2 Phân tích năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại theo mô hình của Michael Porter

Áp dụng mô hình các nhân tố môi trường kinh doanh của Michael Porter cho trường hợp ngành ngân hàng, 4 nhóm nhân tố này được xác định như sau:

- (i) Môi trường kinh doanh, chiến lược, cơ cấu cạnh tranh của ngành ngân hàng: bao gồm môi trường kinh doanh, hệ thống pháp lý cho hoạt động của NHTM, các điều kiện thành lập NHTM, các hỗ trợ của Nhà nước về cơ chế chính sách đối với NHTM, lộ trình thực hiện các cam kết tài chính quốc tế, ...
- (ii) Các điều kiện về cầu đối với dịch vụ ngân hàng: dự báo sự tăng hay giảm nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng, có tính đến ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế như tốc độ tăng dân số, tốc độ tăng thu nhập, mức độ giao thương quốc tế, ...
- (iii) Các nhân tố đầu vào của ngành ngân hàng: bao gồm các nhân tố thể hiện năng lực cạnh tranh của NHTM như chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng, năng lực quản lý của ban lãnh đạo ngân hàng, khả năng ứng dụng công nghệ của ngân hàng, sự đa dạng và chất lượng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, ... Các nhân tố này được chọn lọc phù hợp với đặc điểm của NHTM.
- (iv) Các ngành liên quan hoặc phụ trợ của ngành ngân hàng: tác động của các ngành liên quan hoặc phụ trợ của ngành ngân hàng đến năng lực cạnh tranh của ngân hàng như bảo hiểm, thị trường chứng khoán, công nghệ thông tin, kiểm toán, ...

Trong đó:

Các nhóm nhân tố (i), (ii), (iv) được xem là các nhóm nhân tố bên ngoài có tác động đến năng lực cạnh tranh của ngành ngân hàng.

Nhóm nhân tố (ii) là nhóm nhân tố thể hiện năng lực cạnh tranh từ bên trong của các NHTM, mang đặc trưng của NHTM là một doanh nghiệp đặc biệt kinh doanh tiền tệ, với những đặc điểm chính như:

- *Thứ nhất*, lĩnh vực kinh doanh của ngân hàng có liên quan trực tiếp đến tất cả các ngành, các mặt của đời sống kinh tế - xã hội. Do đó:
  - + NHTM cần có hệ thống sản phẩm đa dạng, mạng lưới chi nhánh rộng và liên thông với nhau để phục vụ mọi đối tượng khách hàng và ở bất kỳ vị trí địa lý nào.
  - + NHTM phải xây dựng được uy tín, tạo được sự tin tưởng đối với khách hàng vì bất kỳ một sự khó khăn nào của NHTM cũng có thể dẫn đến sự suy sụp của nhiều chủ thể có liên quan.

- *Thứ hai*, lĩnh vực kinh doanh của ngân hàng là dịch vụ, đặc biệt là dịch vụ có liên quan đến tiền tệ. Đây là một lĩnh vực nhạy cảm nên:
    - + Năng lực của đội ngũ nhân viên ngân hàng là yếu tố quan trọng nhất thể hiện chất lượng của sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Yêu cầu đối với đội ngũ nhân viên ngân hàng là phải tạo được sự tin tưởng với khách hàng bằng kiến thức, phong cách chuyên nghiệp, sự am hiểu nghiệp vụ, khả năng tư vấn và đôi khi cả yếu tố hình thể.
    - + Dịch vụ của ngân hàng phải nhanh chóng, chính xác, thuận tiện, bảo mật và đặc biệt quan trọng là có tính an toàn cao đòi hỏi ngân hàng phải có cơ sở hạ tầng vững chắc, hệ thống công nghệ hiện đại. Hơn nữa, số lượng thông tin, dữ liệu của khách hàng là cực kỳ lớn nên yêu cầu NHTM phải có hệ thống lưu trữ, quản lý toàn bộ các thông tin này một cách đầy đủ mà vẫn có khả năng truy xuất một cách dễ dàng.
    - + Ngoài ra, do dịch vụ tiền tệ ngân hàng có tính nhạy cảm nên để tạo được sự tin tưởng của khách hàng chọn lựa sử dụng dịch vụ của mình, Ngân hàng phải xây dựng được uy tín và gia tăng giá trị thương hiệu theo thời gian.
  - *Thứ ba*, để thực hiện kinh doanh tiền tệ, NHTM phải đóng vai trò tổ chức trung gian huy động vốn trong xã hội. Nguồn vốn để kinh doanh của Ngân hàng chủ yếu từ vốn huy động được và chỉ một phần nhỏ từ vốn tự có của ngân hàng. Do đó yêu cầu ngân hàng phải có trình độ quản lý chuyên nghiệp, năng lực tài chính vững mạnh cũng như có khả năng kiểm soát và phòng ngừa rủi ro hữu hiệu để đảm bảo kinh doanh an toàn, hiệu quả.
  - *Cuối cùng*, chất liệu kinh doanh của ngân hàng là tiền tệ, mà tiền tệ là một công cụ được Nhà nước sử dụng để quản lý vĩ mô nền kinh tế. Do đó, chất liệu này được Nhà nước kiểm soát chặt chẽ. Hoạt động kinh doanh của NHTM ngoài tuân thủ các quy định chung của pháp luật còn chịu sự chi phối bởi hệ thống luật pháp riêng cho NHTM và chính sách tiền tệ của Ngân hàng trung ương.
- \* Tóm lại, dựa trên mô hình các nhân tố kinh doanh của Michael Porter, để thuận lợi trong việc phân biệt tính chất của các nhóm nhân tố, việc phân tích năng lực cạnh tranh của NHTM được dựa trên 2 nhóm chính:

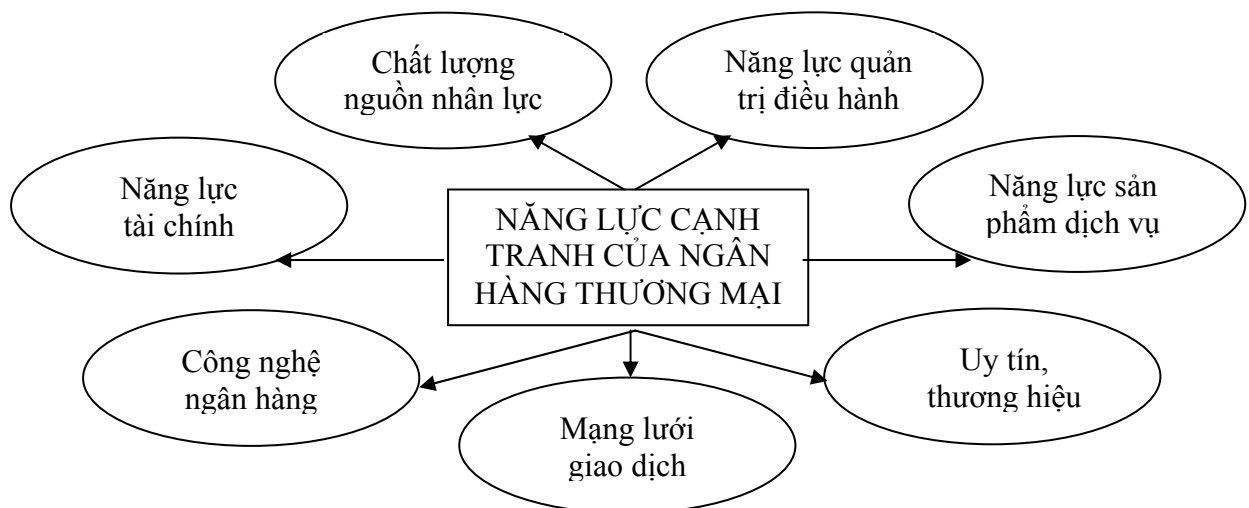
*Nhóm những nhân tố bên trong (nhóm (iii) theo mô hình Michel Porter):* thể hiện các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM từ bên trong, xuất phát từ những đặc điểm riêng của các NHTM.

*Nhóm những nhân tố bên ngoài tác động đến khả năng cạnh tranh của NHTM (bao gồm nhóm (i), (ii) và (iv) theo mô hình của Michael Porter):* môi trường kinh doanh của ngành ngân hàng; các điều kiện về cầu sản phẩm dịch vụ ngân hàng; các ngành liên quan và phụ trợ của ngành ngân hàng.

### 1.3.3 Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại

Dựa trên những đặc điểm của Ngân hàng thương mại đã nêu tại phần trên, năng lực cạnh tranh của các NHTM được thể hiện qua các tiêu chí sau:

**Sơ đồ 1.4: Hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM**



#### 1.3.3.1 Chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng

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 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 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.
- Các chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc để thu hút và giữ chân người lao động có năng lực: thị trường tài chính càng phát triển thì cơ hội cho những chuyên viên tài chính càng nhiều. Vì tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong NHTM, các ngân hàng không chỉ cạnh tranh nhau về sản phẩm mà còn phải cạnh tranh nhau cả về “chất xám”, những người tạo ra sản phẩm và đưa sản phẩm của ngân hàng đến với khách hàng. Các chính sách này thể hiện qua: cơ chế đào tạo, chế độ lương thưởng, các phúc lợi mà người lao động được hưởng, các cơ chế khuyến khích sự thăng tiến, các chính sách hỗ trợ nghiệp vụ cho người lao động ...

Như vậy, 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.

### ***1.3.3.2 Năng lực quản trị điều hành ngân hàng***

Một yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào là vai trò của những người lãnh đạo doanh nghiệp, những quyết định của họ có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ đến toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

Năng lực quản trị, kiểm soát và điều hành của nhà lãnh đạo trong ngân hàng có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu quả, an toàn trong hoạt động 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. Thông thường đánh giá năng lực quản trị, kiểm soát, điều hành của một ngân hàng người ta xem xét đánh giá các chuẩn mực và các chiến lược mà ngân hàng xây dựng cho hoạt động của mình. Hiệu quả hoạt động cao, có sự tăng trưởng theo thời gian và khả năng vượt qua những bất trắc là bằng chứng cho năng lực quản trị cao của ngân hàng.

Một số tiêu chí thể hiện năng lực quản trị của ngân hàng là:

- Chiến lược kinh doanh của ngân hàng: bao gồm chiến lược marketing (xây dựng uy tín, thương hiệu), phân khúc thị trường, phát triển sản phẩm dịch vụ, ...
- Cơ cấu tổ chức và khả năng áp dụng phương thức quản trị ngân hàng hiệu quả.
- Sự tăng trưởng trong kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

### ***1.3.3.3 Năng lực tài chính của ngân hàng***

Bên cạnh những yếu tố về con người, ngân hàng cũng cần có một năng lực tài chính vững mạnh để tăng cường sức cạnh tranh của mình. Năng lực về tài chính là cơ sở để



ngân hàng phát huy thế mạnh về con người, phát triển sản phẩm, mở rộng quy mô để chiếm lĩnh thị phần và nâng cao tính an toàn, hiệu quả trong hoạt động.

Các tiêu chí để đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng thông qua năng lực tài chính gồm có:

- Quy mô nguồn vốn của ngân hàng: đây là chỉ tiêu quan trọng để đo lường lợi thế kinh tế theo quy mô của ngân hàng. Quy mô vốn lớn còn tạo khả năng cho NHTM đa dạng hóa các loại hình đầu tư để giảm thiểu rủi ro.
- Khả năng sinh lời của ngân hàng: thể hiện qua các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận đạt được, tốc độ tăng trưởng qua các năm và kết quả kinh doanh theo cơ cấu của các loại hình dịch vụ ngân hàng.
- Chỉ tiêu an toàn trong hoạt động ngân hàng: việc tuân thủ các quy định về an toàn trong hoạt động ngân hàng có tính quyết định đến uy tín của ngân hàng và khả năng thu hút khách hàng. Vì sản phẩm của ngân hàng là dịch vụ về tiền tệ nên tính an toàn đóng vai trò quan trọng trong quyết định lựa chọn ngân hàng của khách hàng.

#### ***1.3.3.4 Năng lực về sản phẩm dịch vụ ngân hàng***

Sản phẩm dịch vụ của ngân hàng là yếu tố trực tiếp tác động đến quyết định lựa chọn ngân hàng của khách hàng. Sản phẩm dịch vụ của ngân hàng phải được xây dựng hướng tới khách hàng nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong hiện tại và dự báo được nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Năng lực về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng được thể hiện qua:

- Chất lượng và giá cả của sản phẩm dịch vụ: đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định sử dụng sản phẩm của khách hàng.
- Sự đa dạng, phong phú của sản phẩm: vì dịch vụ ngân hàng gắn với mọi mặt của đời sống - xã hội nên sản phẩm của ngân hàng phải phong phú để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
- Sự thuận tiện, nhanh chóng và an toàn của các dịch vụ: ngân hàng kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ nên yêu cầu về tính an toàn là rất cao. Bên cạnh đó dịch vụ phải kịp thời để khách hàng có thể sử dụng bất cứ lúc nào và tại bất kỳ nơi nào.

### ***1.3.3.5 Năng lực về công nghệ ngân hàng***

Để việc phát triển sản phẩm dịch vụ và quản lý dữ liệu được thuận lợi, NHTM cần áp dụng một hệ thống công nghệ thông tin để hỗ trợ. Hệ thống công nghệ thông tin này thể hiện tính chuyên nghiệp, hiện đại của ngân hàng. Công nghệ thông tin trong ngân hàng càng hiện đại thì sản phẩm dịch vụ của ngân hàng càng có khả năng phát huy được sự đa dạng, nhanh chóng, an toàn và giúp ngân hàng tiết kiệm được thời gian, nhân lực, tăng hiệu quả hoạt động và từ đó tăng tính cạnh tranh của ngân hàng. Năng lực về công nghệ của ngân hàng được thể hiện qua:

- Khả năng nối kết dữ liệu và cung cấp dịch vụ liên thông trong toàn bộ hệ thống ngân hàng: yếu tố này giúp ngân hàng tăng cường tính thuận tiện, nhanh chóng cho sản phẩm dịch vụ.
- Khả năng lưu trữ, quản lý và truy xuất dữ liệu khách hàng của ngân hàng: khả năng này giúp ngân hàng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về việc cập nhật các giao dịch và bảo mật thông tin, ngoài ra còn giúp ngân hàng lập các báo cáo về tình hình hoạt động của ngân hàng một cách nhanh chóng kịp thời, làm cơ sở để ngân hàng đưa ra các quyết định kinh doanh hoặc lập các chiến lược kinh doanh hợp lý.

### ***1.3.3.6 Năng lực về uy tín và giá trị thương hiệu của ngân hàng***

- Năng lực về uy tín của ngân hàng: sản phẩm của ngân hàng là dịch vụ về tiền tệ nên uy tín của ngân hàng rất quan trọng trong việc thu hút, giữ chân khách hàng và phát triển sản phẩm. NHTM không chỉ có các đối tác là khách hàng trong nước mà còn giao dịch với khách hàng nước ngoài nên một ngân hàng có uy tín, được các tổ chức tài chính quốc tế xếp hạng tín nhiệm cao chính là một phương thức quảng bá hữu hiệu cho ngân hàng.
- Giá trị thương hiệu của ngân hàng: thương hiệu đang có dấu ấn ngày càng quan trọng trong tâm trí khách hàng, những người trực tiếp sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Với một thương hiệu mạnh, ngân hàng có thể duy trì cũng như phát triển thị phần của mình một cách thuận lợi và vững chắc.

### ***1.3.3.7 Năng lực về hệ thống mạng lưới của ngân hàng***

Đây là yếu tố quan trọng để ngân hàng chiếm lĩnh thị phần, đưa sản phẩm dịch vụ đến gần với khách hàng hơn. Khả năng của một ngân hàng 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 ngân hàng 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 nhân sự cho việc mở rộng quy mô này.

\* Tóm lại, mặc dù được phân thành 7 tiêu chí chính để thể hiện năng lực cạnh tranh của NHTM như trên, nhưng thực tế các tiêu chí này có tác động qua lại lẫn nhau và hình thành nên một thể thống nhất hệ thống các tiêu chí xuất phát từ bên trong ngân hàng, phù hợp với đặc điểm của ngân hàng và thể hiện năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

### **1.3.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại**

Các đặc điểm trong hoạt động kinh doanh của một NHTM thể hiện năng lực cạnh tranh của NHTM đó, nhưng để phát huy năng lực cạnh tranh này, NHTM còn chịu ảnh hưởng bởi những nhân tố từ bên ngoài. Đó là:

#### ***1.3.4.1 Môi trường kinh doanh cho hoạt động của các Ngân hàng thương mại***

Năng lực cạnh tranh của các NHTM chịu tác động của:

\* Môi trường vĩ mô nền kinh tế như: tốc độ tăng trưởng kinh tế, các chính sách phát triển kinh tế của Nhà nước, xu hướng phát triển của ngành tài chính trên thế giới, ...

\* Ngoài ra, NHTM là một doanh nghiệp kinh doanh nhạy cảm với sự phát triển và những biến động của nền kinh tế nên cần có một hệ thống luật pháp rõ ràng và hiệu quả để làm cơ sở cho các NHTM hoạt động. Do đặc thù kinh doanh, hệ thống NHTM chịu chi phối bởi những văn bản riêng quy định hoạt động của NHTM, được chia thành các nhóm chính sau:

- Các quy định cụ thể về từng lĩnh vực kinh doanh của NHTM như: tín dụng, tiền gửi, thanh toán xuất nhập khẩu, kinh doanh ngoại tệ, kế toán, ngoại hối ...

- Các quy định về an toàn trong hoạt động ngân hàng bao gồm: các yêu cầu về năng lực tài chính, năng lực quản trị của NHTM, quy định kiểm soát của ngân hàng trung ương đối với các NHTM.
- Các quy định về hỗ trợ của Ngân hàng trung ương cho các NHTM như: các cơ chế về lãi suất, tỷ giá hối đoái, công cụ tái cấp vốn, công cụ dự trữ bắt buộc, nghiệp vụ thị trường mở, ...
- Các quy định về rào cản tham gia hoặc rời khỏi ngành như: điều kiện thành lập, mở chi nhánh của các NHTM, đặc biệt là các quy định về lộ trình mở cửa trong lĩnh vực tài chính đối với các quốc gia có tham gia các cam kết tài chính quốc tế.

#### ***1.3.4.2 Sự gia tăng nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng trong nền kinh tế***

Với quá trình mở cửa nền kinh tế, tự do hóa và hội nhập thị trường tài chính tiền tệ, sự cạnh tranh đối với ngành ngân hàng tất yếu sẽ ngày càng gay gắt quyết liệt. Hiện nay cạnh tranh giữa các NHTM không chỉ dừng ở các loại hình dịch vụ truyền thống (huy động và cho vay) mà còn cạnh tranh ở thị trường sản phẩm dịch vụ mới. Phân tích những yếu tố dưới đây có thể thấy được nhu cầu dịch vụ ngân hàng trong tương lai gần sẽ ngày càng tăng cao:

- Sự biến đổi về cơ cấu dân cư, sự tăng dân số (đặc biệt là khu vực đô thị), sự tăng lên của các khu công nghiệp, khu đô thị mới dẫn đến số doanh nghiệp và cá nhân có nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng tăng lên rõ rệt.
- Thu nhập bình quân đầu người ở hầu hết các quốc gia đều được nâng lên, qua đó các dịch vụ ngân hàng cũng sẽ có những bước phát triển tương ứng.
- Các hoạt động giao thương quốc tế ngày càng phát triển làm gia tăng nhu cầu thanh toán quốc tế qua ngân hàng.
- Số lao động di cư giữa các quốc gia tăng lên nên nhu cầu chuyển tiền cũng như thanh toán qua ngân hàng có chiều hướng tăng cao.

Ngoài ra, thị trường tài chính càng phát triển thì khách hàng càng có nhiều sự lựa chọn. Các yêu cầu của khách hàng đối với dịch vụ ngân hàng sẽ ngày càng cao hơn cả về chất lượng, giá cả, các tiện ích lẫn phong cách phục vụ. Đây chính là áp lực buộc

các NHTM phải đổi mới và hoàn thiện mình hơn nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

### ***1.3.4.3 Sự phát triển của thị trường tài chính và các ngành phụ trợ liên quan với ngành ngân hàng***

Thị trường tài chính trong nước phát triển mạnh là điều kiện để các ngân hàng phát triển và gia tăng cung vào một ngành có lợi nhuận, từ đó dẫn đến mức độ cạnh tranh cũng gia tăng.

Mặt khác, đặc điểm hoạt động của các loại hình định chế tài chính có mối liên hệ rất chặt chẽ và có sự hỗ trợ lẫn nhau, như ngành bảo hiểm và thị trường chứng khoán với ngành ngân hàng. Sự phát triển của thị trường bảo hiểm và thị trường chứng khoán, một mặt chia sẻ thị phần với ngân hàng, nhưng mặt khác cũng hỗ trợ cho sự tăng trưởng của ngành ngân hàng thông qua việc cắt giảm chi phí và tạo điều kiện cho các NHTM đa dạng hóa các dịch vụ, tăng khả năng cạnh tranh nhờ tận dụng lợi thế theo phạm vi.

Ngoài ra, sự phát triển của ngành ngân hàng còn phụ thuộc rất nhiều vào sự phát triển của khoa học kỹ thuật cũng như sự phát triển của các ngành, lĩnh vực khác như tin học viễn thông, giáo dục đào tạo, kiểm toán. Đây là những ngành phụ trợ mà sự phát triển của nó sẽ giúp ngân hàng nhanh chóng đa dạng hóa các dịch vụ, tạo dựng thương hiệu và uy tín, thu hút nguồn nhân lực cũng như có những kế hoạch đầu tư hiệu quả trong một thị trường tài chính vững mạnh.

## **1.4 KINH NGHIỆM CỦA TRUNG QUỐC VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP TÀI CHÍNH QUỐC TẾ**

### **1.4.1 Kinh nghiệm của Trung Quốc sau khi gia nhập WTO**

#### ***1.4.1.1 Chiến lược phát triển hệ thống NHTM của Chính phủ Trung Quốc***

Để tăng khả năng cạnh tranh của các NHTM sau khi gia nhập WTO, chiến lược trung hạn của Trung Quốc là phát triển các thể chế tài chính lành mạnh không bị tổn thương bởi làn sóng cạnh tranh nước ngoài và phát triển thị trường liên ngân hàng tạo điều kiện cho tự do hoá lãi suất và quản lý rủi ro.

- Năm 1998, Bộ Tài chính Trung Quốc đã phát hành 270 tỷ nhân dân tệ trái phiếu đặc biệt để tăng cường vốn cho những ngân hàng lớn, nâng tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu trung bình của các ngân hàng này từ 4,4% lên 8% đúng theo Luật Ngân hàng Thương mại Trung Quốc.
- Thành lập các Công ty quản lý tài sản (AMCs) để xử lý nợ xấu của 4 NHTM lớn. Các công ty này xử lý nợ xấu bằng nhiều cách như bán tài sản và chuyển nợ thành cổ phần. Khi mà thị trường vốn ở Trung Quốc vẫn còn sơ khai và xu hướng cải cách sở hữu ở bốn NHTM lớn vẫn chưa rõ ràng, tỷ lệ thu hồi nợ xấu rất thấp và việc bán nợ gặp nhiều khó khăn thì tháng 5 năm 2000 Chính phủ Trung Quốc đã có quyết định cho phép các AMCs này bán các tài sản không sinh lời và cổ phần đã được hoán đổi từ các khoản nợ của công ty cho các công ty nước ngoài. Mặc dù đây là một sự thay đổi lớn về mặt chính sách nhưng các giao dịch lớn vẫn chưa xảy ra đến thời điểm đó.
- Cổ phần hóa 4 NHTM lớn của Trung Quốc và khuyến khích các ngân hàng này bán cổ phiếu trên thị trường trong và ngoài nước, coi đây như một cách để tăng vốn và nâng cao năng lực quản lý.
- Sự giám sát tài chính các ngân hàng cũng đã được củng cố. Cuối năm 1998, Trung Quốc đã đưa ra các tiêu chuẩn kế toán quốc tế cho các ngân hàng, mặc dù hệ thống này vẫn chưa được áp dụng rộng rãi.
- Một phần trong chương trình cải cách hệ thống ngân hàng là cải cách lãi suất nhằm đưa các mức lãi suất về sát với cung cầu thị trường để tăng khả năng cạnh tranh và nâng cao chất lượng tài sản của các ngân hàng. Bước đầu, Ngân hàng trung ương Trung Quốc (PBOC) đã tự do hoá lãi suất thị trường liên ngân hàng. Tháng 9/2000, PBOC lên kế hoạch ba năm để tự do hoá lãi suất. Các hạn chế đối với việc cho vay bằng ngoại tệ đã được loại bỏ ngay lập tức và tỷ lệ tiền gửi ngoại tệ đã tăng lên. Theo kế hoạch, bước tiếp theo là tự do hoá lãi suất cho vay bằng bản tệ. Sự nới lỏng các hạn chế về lãi suất tiền gửi bằng bản tệ là bước cuối cùng.

Và một số kết quả đạt được của những cải cách này:

- Tháng 6/2004, 2 ngân hàng China Construction Bank (CCB) và Bank of China (BOC) đã xử lý 300 tỷ nhân dân tệ (tương đương khoảng 36,2 tỷ USD) nợ khó

đòi, giảm tỷ lệ nợ xấu từ 5,16% xuống còn 3,74 % và chuẩn bị cho lần đầu tiên phát hành cổ phiếu ra công chúng

- Tháng 5/2006, International Commercial Bank of China (ICBC) cũng bán cổ phiếu ra công chúng và trở thành ngân hàng Trung Quốc có tỷ lệ vốn đầu tư nước ngoài cao nhất, chiếm khoảng 8,89% vốn điều lệ. Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của ICBC được tăng lên tới 10,26% và tỷ lệ nợ xấu giảm xuống còn 4,43%, gần tới mức 1-2% của các NHNNg.

Đã 7 năm kể từ khi gia nhập WTO, khu vực ngân hàng của Trung Quốc không dễ bị thôn tính bởi các đối thủ nước ngoài bởi Chính phủ Trung Quốc đã có những phản hồi đúng hướng và có những bước đi thận trọng. Mở cửa thị trường tài chính và sự tham gia của các NHNNg đã trở thành động lực cho khu vực tài chính của Trung Quốc trong việc cải cách thể chế cơ cấu mà không đem lại những cuộc khủng hoảng trầm trọng.

#### ***1.4.1.2 Chiến lược “xi măng và con chuột” của các NHTM Trung Quốc<sup>3</sup>***

Sau khi Trung Quốc gia nhập WTO, nhiều chuyên gia tài chính ngân hàng tại Trung Quốc cho rằng e-banking sẽ là đầu cầu để các NHNNg tấn công vào thị trường tài chính ngân hàng trong nước. Để có thể cạnh tranh với các NHNNg ngay trong dịch vụ này, các NHTM Trung Quốc đã áp dụng chiến lược “xi măng và con chuột” cho dịch vụ e-banking với đặc tính nhanh chóng, linh hoạt như “con chuột” và khả năng bảo mật an toàn cao, vững chắc như “xi măng”. Nội dung của chiến lược này như sau:

*Để dịch vụ e-banking có được sự thông minh, lanh lợi như “con chuột”, các NHTM lớn tại Trung Quốc đã liên tục nâng cấp hệ thống ngân hàng trực tuyến và thực hiện nhiều chiến dịch quảng cáo lớn về sự tiện dụng của dịch vụ e-banking này. Ngoài ra, các NHTM Trung Quốc còn tuyển dụng những nhân viên giỏi nhất, thành thạo nghiệp vụ nhất vào làm việc tại bộ phận e-banking. Đây phải là những nhân viên không chỉ có kiến thức về ngân hàng mà còn phải tinh thông kỹ thuật nghiệp vụ, am hiểu rộng về tình hình tài chính, có các quan hệ kinh doanh, nhạy bén với sự biến đổi của tình*

---

<sup>3</sup> Theo Minh An – “Chiến lược phát triển của các Ngân hàng Trung Quốc” – Tạp chí Tài chính Ngân hàng Số Tháng 12.2005

hình, năng nổ, tháo vát, dám nghĩ dám làm nhưng thận trọng và quyết đoán... để gánh vác nghiệp vụ này.

Và để vững chắc như “xi măng”, các NHTM Trung Quốc phải áp dụng nhiều biện pháp để tăng tính an toàn và bảo mật cho dịch vụ này như: xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu hoàn toàn tự động để lưu giữ hồ sơ và phân tích các giao dịch của khách hàng; áp dụng biện pháp “lưu dấu vết” đối với các giao dịch e-banking để tăng cường việc kiểm tra nội bộ trong ngân hàng và đặc biệt chú trọng việc bảo mật thông tin e-banking để giữ cho các thông tin thiết yếu không bị rò rỉ và không bị truy cập trái phép, nhất là khi các giao dịch này hoàn toàn được thực hiện qua Internet và được lưu trong cơ sở dữ liệu. Với mục đích an toàn thông tin, tất cả dữ liệu ngân hàng và các bản ghi đều được bảo mật, chỉ có những cá nhân, tổ chức hoặc hệ thống được cấp quyền sử dụng mới có thể truy cập. Mọi dữ liệu mật của Ngân hàng phải được bảo đảm bởi hệ thống an ninh mạng để tránh bị truy cập hay thay đổi trái phép trong suốt thời gian truyền trên mạng. Ngân hàng cũng kiểm soát việc sử dụng và bảo vệ dữ liệu trong suốt quá trình bên thứ ba truy cập dữ liệu ngân hàng thông qua các quan hệ ngoài luồng. Mọi sự truy cập dữ liệu có kiểm soát của Ngân hàng phải được cài đặt và sử dụng mật khẩu để tránh bị truy cập trái phép.

Có thể dẫn chứng sự thành công của chiến lược này của các NHTM Trung Quốc qua kết quả đạt được tại Ngân hàng ICBC. ICBC đã nâng cấp hệ thống ngân hàng trực tuyến của mình lên gấp 2 lần trong 2 năm đầu thực hiện chiến lược và đã thu được giá trị giao dịch lên đến 4 tỷ nhân dân tệ (482 triệu USD) mỗi ngày kể từ tháng 12/2003. ICBC cũng dẫn đầu trong việc cung cấp các dịch vụ thanh toán trực tuyến cước điện thoại cố định và di động tại thị trường nội địa. Hầu hết các công ty bảo hiểm, phần lớn trong số 10 tập đoàn môi giới bảo hiểm lớn nhất cả nước và một số các tổ chức tài chính đa quốc gia, trong đó phải kể đến Citibank, hiện là khách hàng trong tổng số 5.600 khách hàng của hệ thống ngân hàng trực tuyến ICBC.

Thế mạnh của các NHTM Trung Quốc so với các NHTM nước ngoài là họ dễ chiếm lĩnh lòng tin của khách hàng nội địa hơn. Do vậy họ đã biết tận dụng lợi thế này để phát triển một dịch vụ mới và hiện đại (là điểm mạnh của Ngân hàng nước ngoài), nhưng dịch vụ này cũng cần có sự tin tưởng của khách hàng, vì vậy họ đi trước và họ đã thành công. Xã hội và văn hoá truyền thống Trung Quốc đã trở thành một rào cản



vô hình ngăn chặn sự tấn công mạnh mẽ của các đối thủ cạnh tranh đến từ bên ngoài biên giới.

#### **1.4.2 Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam về tăng cường năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại trong bối cảnh hội nhập quốc tế**

##### **1.4.2.1 Về phía Chính Phủ**

- Tạo một môi trường kinh doanh tiên tậ công bằng, mang tính thị trường để tăng cường năng lực cạnh tranh bình đẳng cho các NHTM trong quá trình tự do hóa theo một lộ trình có kiểm soát, bao gồm: cải cách lãi suất nhằm đưa các mức lãi suất về sát với cung cầu thị trường; tự do hoá lãi suất thị trường liên ngân hàng; dỡ bỏ các hạn chế đối với việc cho vay bằng ngoại tệ; tiến tới tự do hoá lãi suất cho vay và lãi suất tiền gửi.

Tiến trình này sẽ từng bước giảm bớt sự can thiệp của Nhà nước vào hoạt động kinh doanh của NHTM, giúp các NHTM trong nước tăng cường tính chủ động trong kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng khả năng cạnh tranh.

- Ngoài ra, Chính phủ cũng cần có những biện pháp để hỗ trợ tăng cường năng lực tài chính của các NHTM như: tăng vốn cho các NHTM để đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn theo thông lệ quốc tế; xử lý nợ xấu của các NHTM NN; khuyến khích các NHTM bán một phần cổ phiếu cho nhà đầu tư nước ngoài như một biện pháp tăng vốn, tăng cường năng lực quản lý, tiếp thu công nghệ mới; và nâng cao công tác kiểm tra, giám sát năng lực quản trị, năng lực tài chính của các NHTM theo thông lệ quốc tế.

##### **1.4.2.2 Về phía các Ngân hàng thương mại**

Tăng cường năng lực cạnh tranh thông qua phát triển sản phẩm dịch vụ để chiếm lĩnh thị phần, tăng lợi nhuận. Các sản phẩm dịch vụ này phải được thực hiện thành một chiến lược kiên quyết, triệt để, trên cơ sở xem xét các thế mạnh cũng như điểm yếu của các NHTM trong nước trong tương quan so sánh với NHTM nước ngoài. Bên cạnh đó, tạo được sự tin tưởng và lòng trung thành của khách hàng đối với ngân hàng là hết sức quan trọng để làm cơ sở cho ngân hàng đưa ra những sản phẩm mới đến với khách hàng, từ đó mở rộng thị phần. Việc phát triển các sản phẩm mới không loại trừ

sản phẩm dịch vụ là thế mạnh của NHTM nước ngoài tại nước sở tại nhưng NHTM trong nước có thể tận dụng lợi thế đi trước và sự am hiểu truyền thống, tập quán văn hóa xã hội của quốc gia để phát triển các dịch vụ này như một thế mạnh cạnh tranh.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Chương 1 đã nêu lên một cách khái quát về năng lực cạnh tranh của NHTM, những tiêu chí để đánh giá năng lực cạnh tranh của NHTM dựa trên chính những đặc điểm của các NHTM và những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của NHTM.

Bên cạnh đó, chương 1 cũng nêu lên ý nghĩa của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM đối với sự phát triển kinh tế của một quốc gia trong thời kỳ hội nhập.

Cuối cùng, chương 1 đưa ra một tham khảo về tiến trình nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Trung Quốc trong giai đoạn chuẩn bị và sau khi gia nhập WTO để các NHTM Việt Nam có thể xem xét như một bài học kinh nghiệm.

Những cơ sở lý luận này là tiền đề để phân tích năng lực cạnh tranh của hệ thống NHTM Việt Nam ở chương 2 tiếp theo đây và đưa ra một số đề xuất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam trong chương 3.

***CHƯƠNG 2***

**THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC  
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM HIỆN NAY**

## 2.1 TỔNG QUAN VỀ HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM VÀ CẠNH TRANH TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM

### 2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam

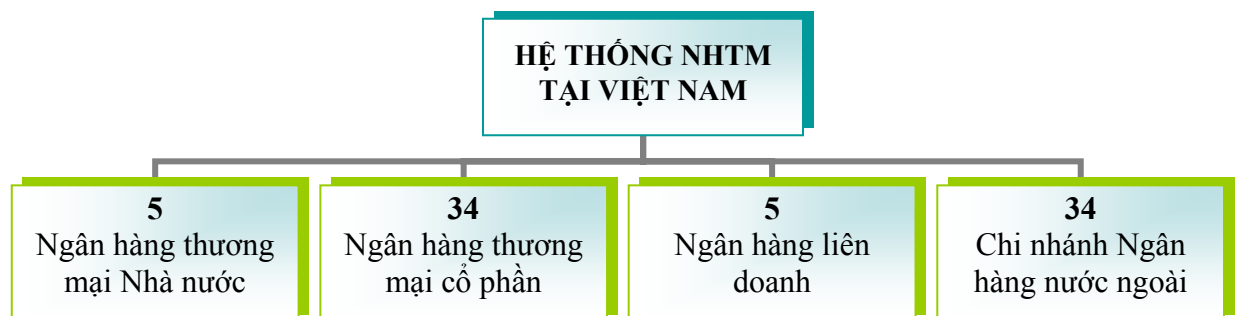
Quá trình hình thành và phát triển của hệ thống NHTM Việt Nam gắn liền với quá trình phát triển của nền kinh tế và được chia thành hai giai đoạn chính sau:

*Giai đoạn trước năm 1989 (từ 1975-1988):* Hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam theo mô hình 1 cấp, NHNN vừa thực hiện chức năng quản lý vừa thực hiện chức năng kinh doanh, hoạt động theo chủ trương, chính sách của Nhà nước là chủ yếu.

*Giai đoạn từ năm 1989 đến nay:* thực hiện theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 3 (khoá VI) và Nghị định số 53/HĐBT của Hội đồng bộ trưởng ngày 26/03/1988, hệ thống ngân hàng Việt Nam được tách ra và tổ chức theo mô hình 2 cấp gồm: NHNN và NHTM. Trong đó, NHNN chỉ thực hiện chức năng quản lý nhà nước và thành lập 4 NHTM để thực hiện chức năng kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ tín dụng. Tuy nhiên các NHTM trong giai đoạn này đều là NHTM 100% vốn Nhà nước, chỉ sau khi nền kinh tế chuyển sang cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, hoạt động của các NHTM mới phát triển nhanh với thêm nhiều loại hình sở hữu ra đời. Sự đa dạng này đã tạo nên môi trường cạnh tranh, thúc đẩy hoạt động của hệ thống NHTM ngày càng đi lên.

Trải qua quá trình gần 20 năm hoạt động, đến cuối năm 2006, hệ thống NHTM tại Việt Nam đã phát triển lên đến 78 NHTM với 4 loại hình sở hữu bao gồm: NHTM Nhà nước (Ngân hàng 100% vốn Nhà nước), NHTM cổ phần (vốn tư nhân), Ngân hàng liên doanh và Chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

#### Sơ đồ 2.1. Hệ thống tổ chức NHTM Việt Nam



Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN Việt Nam năm 2006.

## 2.1.2 Cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam

### 2.1.2.1 Sơ lược tình hình cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam hiện nay

Môi trường cạnh tranh của ngành ngân hàng tại Việt Nam đang ngày càng trở nên gay gắt, trên cả hai phương diện: cạnh tranh do gia tăng số lượng các ngân hàng tham gia vào thị trường và cạnh tranh về chất lượng dịch vụ ngân hàng.

Từ sau khi nền kinh tế chuyển sang kinh tế thị trường và nhất là sau khi Việt Nam mở cửa nền kinh tế, số lượng các NHTM đã liên tục tăng lên và có thêm nhiều loại hình sở hữu ra đời như NHCP, NHLĐ và NHNNg.

Chỉ trong 2 năm 2005 và 2006 đã đánh dấu bước phát triển nhảy vọt về số lượng của các NHTM. Năm 2005, NHNN Việt Nam đã cấp phép thành lập mới 6 CN NHNNg. Đến năm 2006 thêm 1 NHLĐ, 1 CN NHNNg và 1 NHTM CP được cấp phép thành lập mới, ngoài ra còn 7 NHTM CP được chuyển từ NHTM CP nông thôn lên NHTM CP đô thị và 1 NHTM CP được cấp phép hoạt động lại. Ngoài số lượng NHTM đã được chính thức cấp phép này, hiện NHNN còn đang tiếp nhận và xem xét hơn 20 hồ sơ xin thành lập NHTM của các tổ chức kinh tế, đặc biệt trong đó có hồ sơ xin thành lập ngân hàng 100% vốn nước ngoài của các ngân hàng HSBC, Standard Charter Bank và ANZ.

Sự gia tăng nhanh chóng về số lượng này của các NHTM là do 2 nguyên nhân chính:

- Kinh tế trong nước có sự tăng trưởng mạnh mẽ trong thời gian qua cùng với sự phát triển của thị trường chứng khoán Việt Nam gần đây đã giúp cho các doanh nghiệp huy động được lượng vốn lớn một cách dễ dàng hơn và có đủ năng lực tài chính để thành lập hoặc góp vốn thành lập ngân hàng, nhất là các tập đoàn mới thành lập như dầu khí, xăng dầu, điện lực, viễn thông, dệt may hoặc các doanh nghiệp có tiềm lực kinh tế mạnh, khả năng huy động vốn tốt đều thành lập ngân hàng riêng của mình.
- Sức hấp dẫn về một nền kinh tế tăng trưởng cộng với việc Việt Nam mở cửa nền kinh tế một cách sâu rộng hơn thông qua gia nhập các tổ chức kinh tế thế giới, đặc biệt là gia nhập WTO, đã giúp cho Việt Nam được các tập đoàn, công ty kinh doanh tài chính lớn của nước ngoài chú ý nhiều hơn nên các Công ty này thành

lập các CN NHNNg hoặc góp vốn liên doanh để thành lập ngân hàng tại Việt Nam, xem đây là bước đầu thâm nhập, tìm hiểu thị trường để chuẩn bị cho việc phát triển trong thời gian tới, khi các rào cản hoạt động đối với lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam được dỡ bỏ theo các cam kết gia nhập WTO.

Không chỉ cạnh tranh về số lượng mà cạnh tranh về chất lượng cũng đang tăng lên giữa các ngân hàng. Các ngân hàng ngày càng đưa ra nhiều sản phẩm mới, đa dạng và chất lượng cao hơn để giữ thị phần. Đặc biệt là với sự tham gia của các NHNNg có tiềm lực mạnh về tài chính công nghệ, có kinh nghiệm về cung cấp các sản phẩm dịch vụ mới theo nhu cầu khách hàng thì sự cạnh tranh về chất lượng dịch vụ đối với các NHTM trong nước càng trở nên quan trọng trong tương lai để giữ khách hàng. Những dịch vụ cao cấp, những khách hàng lớn, ít rủi ro đang là những đối tượng được hầu hết các NHTM chào đón nhưng dường như lợi thế đang nghiêng về các NHNNg.

Nắm bắt được tình hình này, Chính phủ cũng đã có những định hướng phát triển cho hệ thống NHTM Việt Nam trong thời gian tới đây sẽ không còn chú trọng phát triển số lượng mà tập trung vào nâng cao chất lượng hoạt động. Các NHTM trong nước thành lập mới sẽ phải đáp ứng những điều kiện khắt khe hơn của NHNN, các NHTM đang hoạt động cũng phải nâng tầm cao hơn, đặc biệt là về vốn theo những tiêu chuẩn mới của NHNN, những ngân hàng nào không đáp ứng đủ các điều kiện này sẽ bị loại bỏ. Đây là những biện pháp tạo sức ép để các NHTM phải hoàn thiện mình hơn, đủ sức cạnh tranh với sự gia tăng của các NHNNg tại Việt Nam trong giai đoạn hội nhập.

#### ***2.1.2.2 Dự báo về cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam thời gian tới***

Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ trên phạm vi toàn thế giới. Phù hợp với xu hướng này, Việt Nam đã tham gia vào các tổ chức quốc tế như ASEAN, ASEM, APEC, và gần đây là gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới WTO vào ngày 07 tháng 11 năm 2006.

Ngành tài chính Việt Nam cũng nằm trong dòng chảy đó, với những cam kết về tài chính mà Việt Nam phải thực hiện khi gia nhập các tổ chức quốc tế này, đặc biệt là các cam kết gia nhập WTO, các NHTM Việt Nam sẽ không còn sự bảo hộ từ phía NHNN mà thay vào đó là sự cạnh tranh là bình đẳng giữa các NHTM trong nước và NHTM nước ngoài trên thị trường Việt Nam. Trong điều kiện đó, các NHTM Việt

Nam phải tích cực đổi mới để hoàn thiện mình, thích ứng được với xu hướng này để tồn tại và phát triển. Tuy nhiên, việc cải cách, hoàn thiện NHTM trong nước phải dựa trên cơ sở tương quan so sánh với đối thủ cạnh tranh, nhận biết phương thức cạnh tranh của các đối thủ này để từ đó có những bước đi thích hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

*a) Đối thủ cạnh tranh của các NHTM Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*

Thực tế các NHTM Việt Nam hiện nay hầu như chỉ hoạt động tại thị trường trong nước, khả năng vươn ra cạnh tranh trên thị trường thế giới còn rất hạn chế nên đối thủ cạnh tranh của các NHTM Việt Nam được xác định ngay tại thị trường trong nước.

Đối với một NHTM Việt Nam thì đối thủ cạnh tranh có thể là các NHTM Việt Nam khác hoặc các NHTM nước ngoài đang hoạt động tại thị trường Việt Nam. Tuy nhiên, trong bối cảnh toàn cầu hóa về dịch vụ tài chính đang mở rộng, Việt Nam cũng đã gia nhập WTO thì khả năng các NHTM nước ngoài tham gia vào thị trường Việt Nam sẽ ngày càng nhiều. Các ngân hàng này, cùng với các NHNNg đang hoạt động tại Việt Nam, là những ngân hàng có tiềm lực tài chính mạnh, kinh nghiệm quản lý tốt và sản phẩm dịch vụ đa dạng, sẽ trở thành những đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ nhất của các NHTM trong nước.

Vì vậy, các NHTM Việt Nam cần phải xem xét nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trước những đối thủ lớn này, nếu có thể cạnh tranh được với các NHTM nước ngoài thì các NHTM Việt Nam mới có thể cùng nhau tồn tại và phát triển.

*b) Dự báo phương thức thâm nhập thị trường Việt Nam của các Ngân hàng thương mại nước ngoài*

Theo các cam kết gia nhập WTO của Việt Nam, các NHTM nước ngoài ngoài 2 hình thức CN NHNNg và NHLĐ như trước đây còn được thành lập dưới hình thức Ngân hàng 100% vốn nước ngoài. Đây sẽ là cơ hội cho các NHNNg xâm nhập vào thị trường Việt Nam với nhiều phương thức đa dạng hơn. Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay, quy mô thị trường dịch vụ ngân hàng Việt Nam vẫn còn nhỏ bé, trong khi việc thành lập ngân hàng 100% vốn nước ngoài lại đòi hỏi chi phí đầu tư ban đầu lớn nên trước mắt các NHNNg sẽ chưa mở rộng hình thức này, ngoại trừ các NHNNg đã thành lập chi nhánh tại Việt Nam trong nhiều năm qua, đã am hiểu thị trường và tên

tuổi đã được khẳng định tại Việt Nam như ANZ hay HSBC thì việc lập ngân hàng con 100% vốn nước ngoài sẽ thuận lợi hơn, giúp các ngân hàng này mở rộng được mạng lưới thông qua việc thành lập chi nhánh của các ngân hàng con này.

Ngoài ra, các CN NHNNg thời gian qua hoạt động khá hiệu quả tại Việt Nam nên có khả năng các NHNNg sẽ tiếp tục chọn lựa hình thức này để tham gia vào thị trường Việt Nam trong thời gian tới.

Tuy nhiên, xu hướng nổi bật về sự góp mặt của NHNNg vào thị trường Việt Nam phải kể đến việc các NHNNg mua lại vốn cổ phần của các ngân hàng nội.

**Bảng 2.1: Các NHTM trong nước có sở hữu của đối tác nước ngoài**

<i>NHTM</i>	<i>Đối tác nước ngoài</i>	<i>Tỷ lệ sở hữu (% cổ phần)</i>
ACB	Ngân hàng Standard Chartered	8,56%
	Connaught Investor (thuộc Jardine Mutheson Group) và Công ty tài chính quốc tế IFC	hơn 21%
Sacombank	Ngân hàng ANZ	10%
	Dragon Financial Holdings và Công ty tài chính quốc tế IFC	20%
Techcombank	HSBC	20%
VP Bank	Oversea Chinese Banking Corporation	10%
OCB	BNP Paris	10%
Phuong Nam	Ngân hàng Cathay (Mỹ)	10%

*Nguồn: Tổng hợp từ các trang web [www.vnexpress.net](http://www.vnexpress.net) và [www.tuoitre.com.vn](http://www.tuoitre.com.vn)*

Thông qua con đường sở hữu vốn cổ phần trong các NHTM nội địa được đánh giá là có triển vọng phát triển, các NHNNg có thể tận dụng được thị phần, cơ sở hạ tầng và nguồn nhân lực của các NHTM nội địa mà không phải bỏ ra chi phí đầu tư ban đầu lớn. Tuy hiện nay Chính phủ còn có quy định hạn chế tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài trong ngân hàng nội chỉ được tối đa 30% nhưng về lâu dài, rào cản này từng bước sẽ được nới lỏng, thực tế tỷ lệ sở hữu của mỗi nhà đầu tư trong ngân hàng cũng đã được nâng lên 20% thay vì 10% như trước đây.

Việc các NHNNg có khả năng xâm nhập vào thị trường Việt Nam dưới nhiều hình thức mới sẽ làm tăng áp lực cạnh tranh với các ngân hàng trong nước nhưng đồng thời

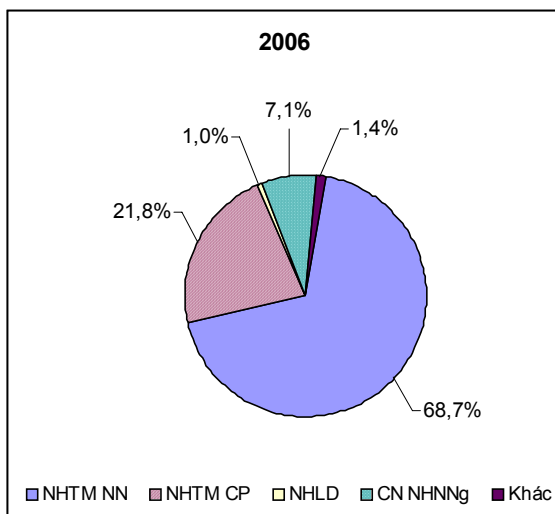


cũng tạo nên một môi trường cạnh tranh phong phú hơn, các NHTM trong nước cũng có thể dựa vào sự xâm nhập này để hoàn thiện mình và tranh thủ hợp tác để học hỏi kinh nghiệm của các ngân hàng quốc tế.

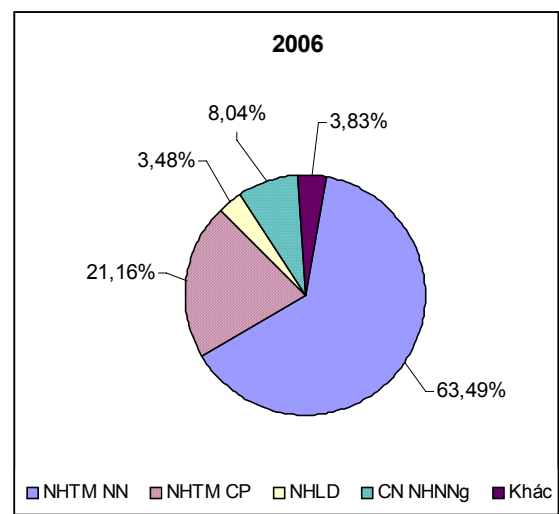
*c) Các dịch vụ ngân hàng cạnh tranh chủ yếu khi hội nhập tài chính quốc tế*

Thời gian qua, các NHTM trong nước vẫn chiếm tỷ trọng chính trong thị phần dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là các dịch vụ truyền thống.

**Biểu đồ 2.1: Thị phần huy động vốn của các NHTM Việt Nam năm 2006**



**Biểu đồ 2.2: Thị phần cho vay của các NHTM Việt Nam năm 2006**



*Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN Việt Nam 2006*

Sự phân chia thị phần này giữa các loại hình NHTM trong thời gian qua không có sự thay đổi lớn, nhưng việc các NHTM trong nước chiếm ưu thế trên thị trường chưa hẳn do năng lực cạnh tranh của chính các NHTM trong nước mà còn do các nguyên nhân từ: sự bảo hộ của Chính phủ Việt Nam đối với hệ thống NHTM trong nước; thị trường tài chính Việt Nam chưa phát triển nên nhu cầu dịch vụ ngân hàng chưa đa dạng, vẫn tập trung vào các sản phẩm truyền thống và lịch sử lâu đời, sự am hiểu địa phương giúp cho các NHTM trong nước chiếm được lòng tin của khách hàng.

Tuy nhiên, cùng với các cam kết tài chính mà Việt Nam đã ký kết, đặc biệt là cam kết gia nhập WTO, các NHNNg sẽ được nói lỏng và dẫn đến xóa bỏ hoàn toàn những hạn chế trước đây về cung cấp dịch vụ ngân hàng như: các NHNNg sẽ được bình đẳng với ngân hàng trong nước về huy động tiền đồng, về dịch vụ phát hành thẻ, ...

Do vậy, trong thời gian tới, dự báo sự phân chia thị phần dịch vụ của các NHTM tại Việt Nam sẽ diễn ra như sau: các NHTM trong nước tiếp tục phát huy thế mạnh về cung cấp sản phẩm dịch vụ truyền thống (tiền gửi, cho vay) và phát triển sản phẩm bán lẻ; còn các NHNNg đã và sẽ tiếp tục tập trung vào đối tượng khách hàng cao cấp, dịch vụ toàn cầu và các dịch vụ hiện đại.

Sự cạnh tranh giữa các NHTM trong nước và NHNNg sẽ diễn ra chủ yếu đối với các sản phẩm dịch vụ bán lẻ có hàm lượng công nghệ cao như dịch vụ giao dịch qua E-Banking, Home-Banking, Mobile-Banking; dịch vụ phát hành và thanh toán thẻ; xuất nhập khẩu; kinh doanh ngoại tệ; với đối tượng khách hàng cạnh tranh chủ yếu là các doanh nghiệp lớn.

\* Tóm lại, Việt Nam đang mở cửa thị trường tài chính, là cơ hội để các NHNNg thâm nhập vào thị trường Việt Nam sâu hơn dưới nhiều hình thức. Các NHTM trong nước sẽ phải đối đầu với các NHNNg có sức mạnh về vốn, công nghệ, năng lực quản lý và lĩnh vực cạnh tranh chủ yếu là về các sản phẩm mang tính hiện đại. Do vậy, các NHTM cần thiết phải đánh giá lại năng lực hoạt động của mình và có những bước chuẩn bị thích hợp cho giai đoạn hội nhập hoàn toàn trong thời gian tới.

## **2.2 PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM HIỆN NAY**

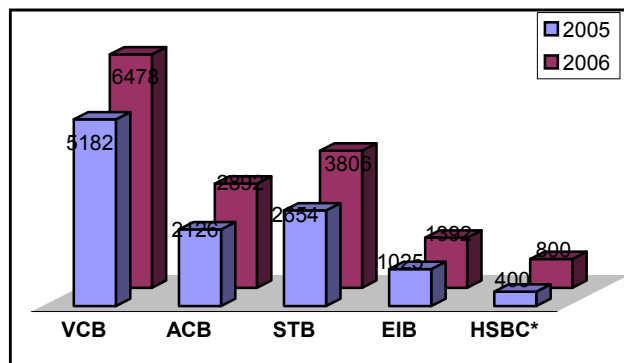
Cùng với xu hướng phát triển chung của nền kinh tế, ngành ngân hàng Việt Nam cũng đã có những bước chuẩn bị cho quá trình hội nhập quốc tế. Đây là những cố gắng lớn lao của cả ngành ngân hàng. Việc phân tích năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam sẽ đánh giá lại thực trạng hoạt động của các NHTM thời gian qua, dựa trên tương quan so sánh với các NHNNg đang hoạt động tại Việt Nam và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam hiện nay như môi trường kinh doanh của ngành ngân hàng, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng và sự phát triển của các ngành nghề có liên quan với ngành ngân hàng, từ đó rút ra những nhận xét về năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam hiện nay và phân tích các nguyên nhân dẫn đến kết quả này.

## 2.2.1 Thực trạng năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam

### 2.2.1.1 Về chất lượng nguồn nhân lực

Trong vòng một năm qua, hầu hết các NHTM trong nước đều mở rộng về quy mô hoạt động nên cùng với nó là sự gia tăng nhanh chóng về số lượng lao động. Trong khi đó, các NHNNg vẫn còn bị hạn chế về mạng lưới nên không có nhiều biến động về nhân sự.

**Biểu đồ 2.3: Tăng trưởng lao động tại các NHTM**



*Nguồn: Báo cáo thường niên của các NHTM, số liệu tại HSBC theo trang web [www.vnexpress.vn](http://www.vnexpress.vn) ngày 29/11/2007*

Tuy nhiên, sự phát triển quá nhanh về quy mô các NHTM trong nước chưa đi kèm với sự phát triển về chất lượng lao động và có một số vấn đề cần xem xét như:

(i) *Sự chuẩn bị về nguồn nhân lực của các NHTM trong nước không theo kịp tốc độ mở rộng về quy mô hoạt động*

Chỉ trong năm 2006, các NHTM trong nước đã mở thêm 152 chi nhánh và phòng giao dịch, tăng 31% so với năm 2005. Việc mở chi nhánh này nằm trong kế hoạch phát triển thị trường để cạnh tranh nhưng hầu hết các NHTM đều không đưa ra một lộ trình cụ thể và có những sự chuẩn bị trước về nhân sự tương ứng. Ngay tại các Ngân hàng lớn như ACB, Sacombank, chuẩn bị nhân sự cho chi nhánh mới đôi khi cũng chỉ là chuẩn bị một giám đốc chi nhánh từ tuyển mới hoặc lấy người từ các chi nhánh cũ, sau đó giám đốc này tự tuyển dụng nhân viên cho chi nhánh mình. Do vậy, các chi nhánh mới liên tục ra đời nhưng đội ngũ nhân viên thiếu sự đồng bộ và khó có được sự chuyên nghiệp. Việc mở rộng này trước mắt có thể giúp các NHTM “giành chỗ” trên thị trường, nhưng về lâu dài nếu chất lượng lao động không được cải thiện thì tính lợi ích theo quy mô

của các NHTM nội địa cũng không còn và các NHNNg sẽ là nơi thu hút khách hàng đến với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và dịch vụ tốt hơn.

(ii) *Nhân viên của các NHTM trong nước được đánh giá là chưa chuyên nghiệp so với nhân viên của các NHNNg*

Tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên ngân hàng phải được thể hiện qua khả năng thực hiện nghiệp vụ một cách nhanh chóng, chính xác, cao hơn là khả năng tư vấn cho khách hàng và xử lý các vấn đề phát sinh trong giao dịch. Để làm được điều này đòi hỏi nhân viên phải có kinh nghiệm hoặc được đào tạo bài bản và có quy trình hỗ trợ.

Vấn đề này được các NHNNg thực hiện một cách triệt để. Toàn bộ các quy trình làm việc đều được chuẩn hóa với các quy định cụ thể về thao tác thực hiện, thẩm quyền của từng cấp nhân viên trong giao dịch, phương thức xử lý của một số trường hợp cụ thể thường gặp. Các quy trình này được phổ biến đến mọi nhân viên trong ngân hàng, trở thành văn hóa kinh doanh của ngân hàng. Do vậy, đội ngũ nhân viên của các NHTM nước ngoài được đánh giá là có tính chuyên nghiệp cao và phục vụ khách hàng tốt.

Trong khi đó, tại các NHTM trong nước, vấn đề đào tạo cho nhân viên một cách chuyên nghiệp chưa được xem trọng, hầu hết là nhân viên tự học hỏi lẫn nhau. Nếu đến giao dịch tại một NHTM trong nước, nhân viên giao dịch hầu như chỉ biết nghiệp vụ của mình mà không có kiến thức về các nghiệp vụ khác nên không có khả năng tư vấn cho khách hàng cũng như khơi gợi nhu cầu của khách hàng. Về khả năng xử lý tình huống cũng vậy, nếu ngoài nhiệm vụ thông thường của mình, nhân viên chỉ có trách nhiệm chuyển lên cấp trên để giải quyết. Thực tế hầu hết các NHTM Việt Nam đều có quy trình nghiệp vụ nhưng còn sơ sài và chưa trở thành chuẩn mực để đào tạo nên tính hỗ trợ tác nghiệp chưa cao. Bên cạnh đó, với tốc độ mở rộng như hiện nay, các chi nhánh ngân hàng trong nước mới mở hầu như không thực hiện đủ các nghiệp vụ ngân hàng nên càng ít quan tâm đến vấn đề đào tạo toàn diện, nhân viên lại hầu hết là mới nên không có kinh nghiệm tác nghiệp cũng như khả năng tư vấn hoặc xử lý tình huống.

(iii) *Môi trường làm việc và các chính sách đãi ngộ của các NHTM nội địa chưa thu hút và giữ chân được nhân viên giỏi*

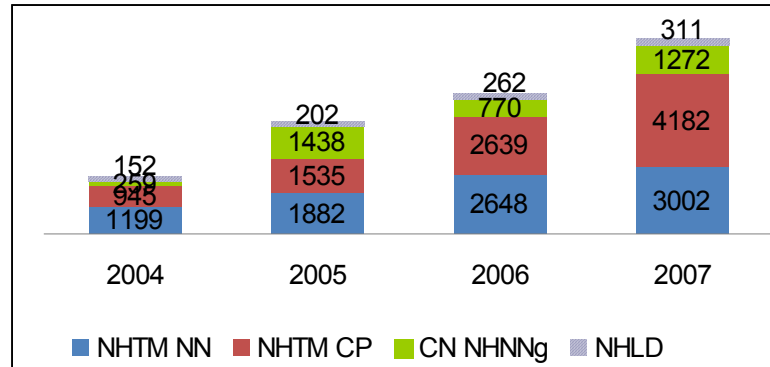
Hiện tượng chảy máu chất xám đang là vấn đề đau đầu của các NHTM NN trong thời gian gần đây. Cơ chế lương tại các NHTM NN bị giới hạn bởi những quy định của doanh nghiệp nhà nước như mức lương phải thông qua các bộ ngành, lương chia theo tỷ lệ lợi nhuận, 3 năm mới được tăng lương một lần, chênh lệch hệ số lương giữa cấp quản lý và nhân viên không đáng kể. Do có sự cào bằng về lương nên tại các NHTM NN có một thực tế là nhân viên mới ra trường vào làm thì lương cao so với mặt bằng chung của các NHTM CP (khoảng 4 triệu đồng so với 2 triệu đồng) nhưng sau khi làm 2, 3 năm hoặc ở vị trí cao hơn thì lương lại thấp hơn nhiều so với các NHTM CP. Điều tất yếu xảy ra như một lãnh đạo Vietcombank đã nói *Vietcombank đang trở thành nơi đào tạo nhân viên cho các Ngân hàng khác*. Sau khi làm ở NHTM NN một vài năm có kinh nghiệm, nhân viên tại các ngân hàng này chuyển sang NHTM CP hoặc NHNNg với vị trí và mức lương cao hơn. Bên cạnh đó, cơ chế thăng tiến tại các NHTM NN cũng rất cứng nhắc, chủ yếu là “sống lâu lên lão làng” nên không khuyến khích những người lao động trẻ, có khả năng sáng tạo, trình độ chuyên môn cao ở lại làm việc, đồng thời còn xét nhiều đến yếu tố quan hệ khi đề bạt. Từ đó dẫn đến vấn đề nhân lực của các NHTM NN có khả năng cạnh tranh kém so với các ngân hàng khác.

Tại các NHTM cổ phần, chiến lược giữ chân người tài đang có những biến chuyển mạnh mẽ. Các ngân hàng này không ngại chi những khoản tiền lương và những ưu đãi lớn để lôi kéo người có năng lực từ ngân hàng khác về làm việc. Tuy nhiên lương chưa phải là tất cả để có thể giữ chân những người có năng lực ở lại với ngân hàng vì ngân hàng này trả lương cao thì ngân hàng khác cũng có thể trả cao hơn để lôi kéo. Vì vậy bên cạnh yếu tố lương, ngân hàng còn phải tạo ra một môi trường làm việc tốt cho người lao động như mối quan hệ vui vẻ, đối xử công bằng, có cơ chế khuyến khích người lao động sáng tạo, cống hiến để tạo được động lực cho người lao động gắn bó lâu dài và những yếu tố này phải trở thành văn hóa tổ chức của ngân hàng. Điều này thì tại Việt Nam chưa có ngân hàng nào làm được, kể cả các NHTM CP, mà lại là thế mạnh của các NHNNg.

### **2.2.1.2 Về năng lực quản trị điều hành của đội ngũ lãnh đạo ngân hàng**

Các NHTM trong thời gian gần đây có tốc độ tăng trưởng vượt bậc cả về quy mô cũng như kết quả kinh doanh đạt được. Sự tăng trưởng này cũng phần nào thể hiện năng lực quản trị tốt của các NHTM.

**Biểu đồ 2.4: Lợi nhuận trước thuế của các NHTM trên địa bàn TPHCM**



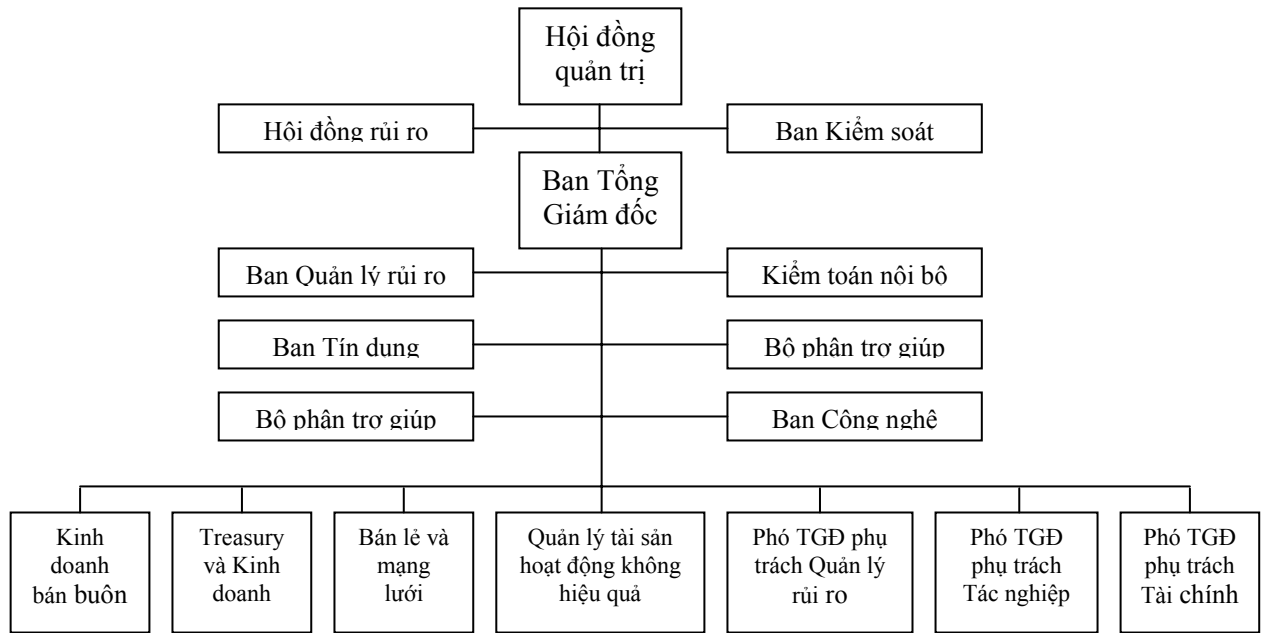
*Nguồn: Thống kê Ngân hàng nhà nước Việt Nam (Số liệu năm 2007 là ước tính)*

Tuy nhiên, những năm gần đây là thời gian thuận lợi cho sự phát triển của các NHTM như: môi trường vĩ mô ổn định; tốc độ tăng trưởng kinh tế cao; ngành ngân hàng được sự hỗ trợ mạnh mẽ từ Chính phủ thông qua việc ban hành các quy định thông thoáng hơn cho các NHTM tự chủ hoạt động, phát triển các thể chế tài chính như thị trường chứng khoán, bảo hiểm, tạo thêm điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của các NHTM.

Trong khi đó, năng lực quản trị điều hành thực sự phải giúp ngân hàng không chỉ phát triển trong thời điểm tốt mà còn phải giúp ngân hàng vượt qua khó khăn trong những giai đoạn thử thách. Điều này đòi hỏi không phải chỉ năng lực quản trị của một cá nhân trong ngân hàng mà cả sự phối hợp điều hành bộ máy hoạt động của toàn ngân hàng. Khả năng này phần nào được thể hiện qua mô hình tổ chức quản lý của các NHTM hiện nay.

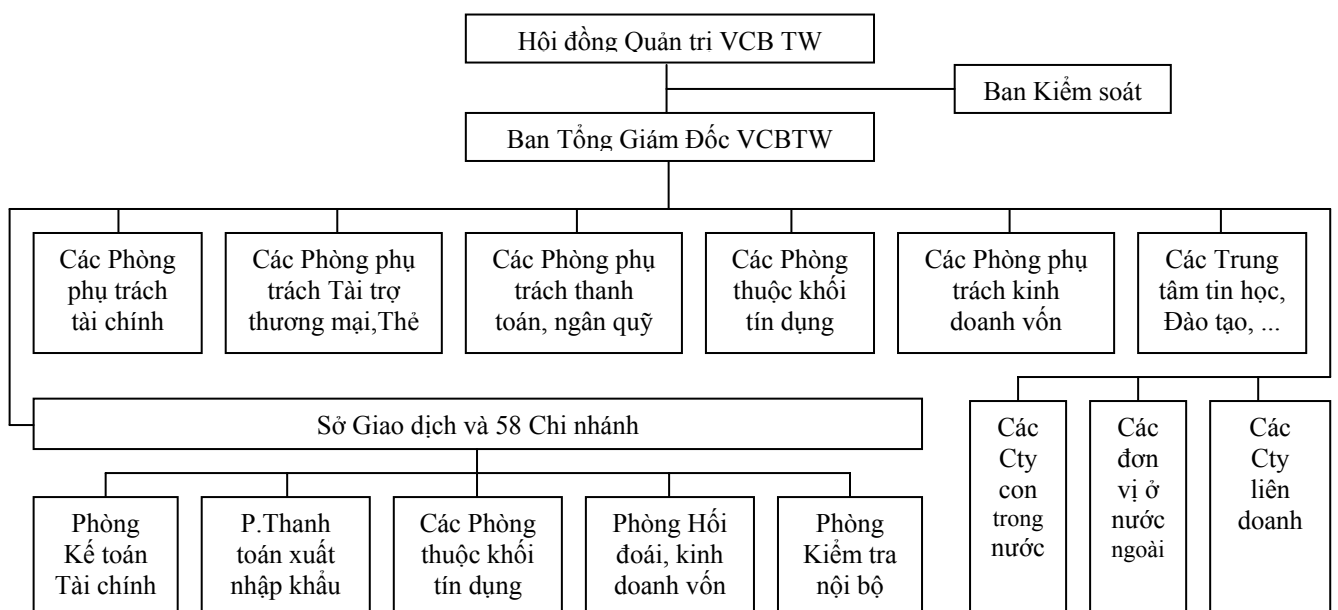
*Theo thông lệ quốc tế, mô hình tổ chức của các NHTM theo hướng tập trung và hướng tới khách hàng. Việc tập trung hóa (nhất là đối với các hoạt động tác nghiệp) là nhằm tận dụng hiệu quả theo quy mô và phát huy hết khả năng của hạ tầng công nghệ. Mặc dù theo mô hình tập trung nhưng các NHNNg vẫn có cơ chế phân chia trách nhiệm rõ ràng giữa các bộ phận và có thù lao thỏa đáng.*

**Sơ đồ 2.2: Sơ đồ tổ chức NHTM theo thông lệ quốc tế**



Hệ thống chi nhánh của các NHTM cũng được thiết kế theo hướng khách hàng thông qua việc phân cấp chi nhánh phục vụ các phân đoạn khách hàng khác nhau như khách hàng doanh nghiệp lớn, khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ hay khách hàng cá nhân, với những quy định cụ thể về sản phẩm được bán của từng cấp chi nhánh. Hệ thống chi nhánh được thiết kế với mục đích chủ yếu là bán sản phẩm, hạn chế xử lý giao dịch tại chỗ còn các chu trình xử lý nội bộ sẽ được tập trung hóa tại hội sở chính. Trong khi đó, các NHTM trong nước vẫn chưa áp dụng mô hình tổ chức theo thông lệ quốc tế mà vẫn còn áp dụng mô hình tổ chức kiểu cũ. Có thể lấy mô hình tổ chức tại VCB và ACB để làm ví dụ.

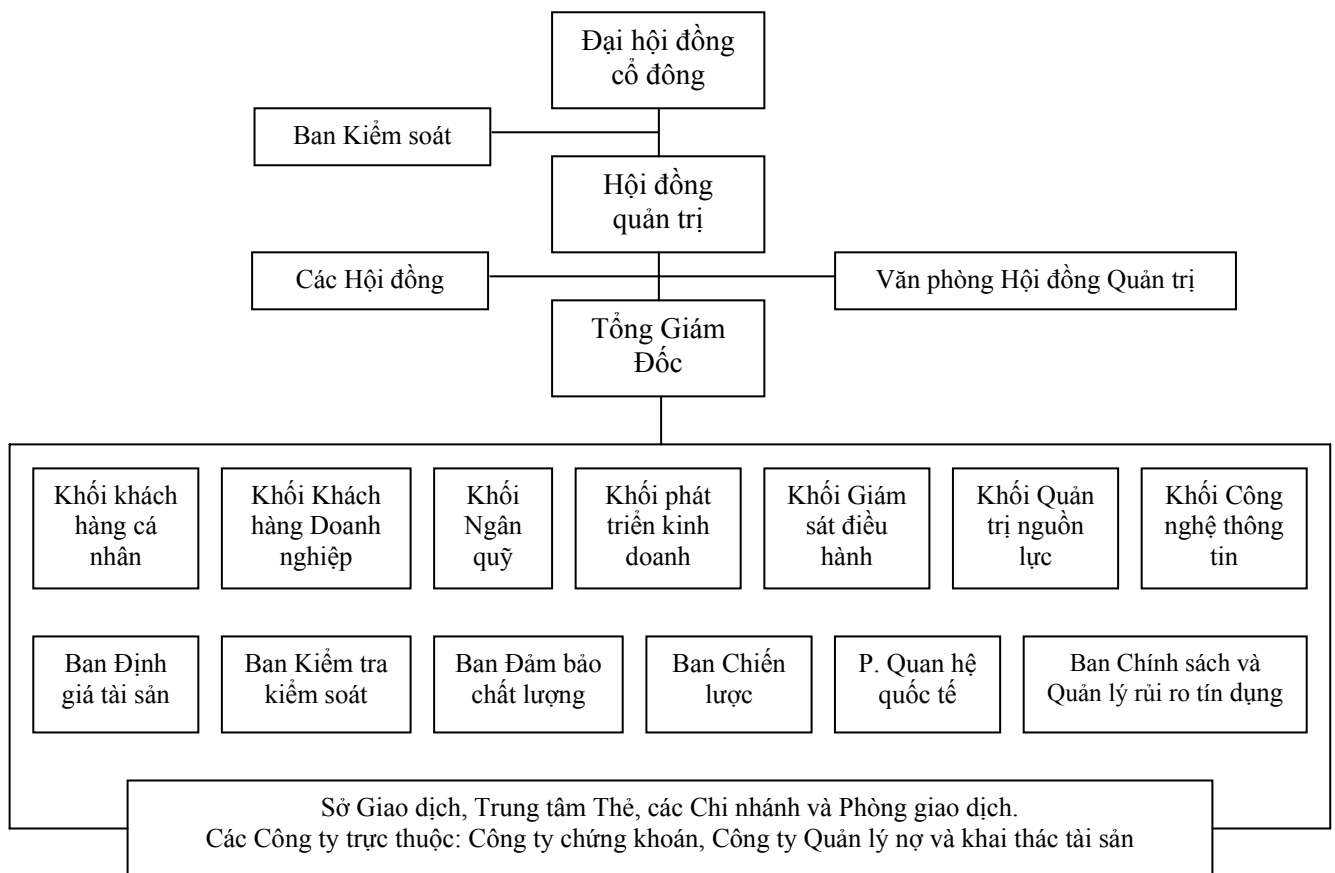
**Sơ đồ 2.3: Sơ đồ tổ chức của VCB**



Các NHTM NN vẫn áp dụng mô hình tổ chức theo sản phẩm nghiệp vụ nghĩa là một khách hàng sẽ do nhiều bộ phận phục vụ. Hình thức tổ chức tại các NHTM NN là phi tập trung: chưa có sự phân tách thực sự theo các kênh kinh doanh hoặc chức năng; hoạt động tác nghiệp còn phân tán, thiếu hiệu quả; chưa có mô hình chuẩn về hệ Thống chi nhánh. Mạng lưới chi nhánh hoạt động phần lớn độc lập với Hội sở chính trong việc thu hút và phục vụ khách hàng.

Về phía các NHTM cổ phần, hệ thống tổ chức hầu hết đều tương tự như các NHTM nhà nước. Tuy nhiên, một số NHTM cổ phần lớn như ACB, Sacombank đã cải cách hệ thống cơ cấu tổ chức của mình gần hơn với mô hình tổ chức quản trị của nước ngoài, theo hướng khách hàng và quản trị rủi ro tập trung nhưng nhìn chung, mô hình tổ chức của các ngân hàng này cũng chưa phân đoạn khách hàng một cách hệ thống theo quy mô và hoạt động tác nghiệp vẫn còn phân tán.

**Sơ đồ 2.4: Sơ đồ tổ chức của ACB**



Từ các mô hình tổ chức trên, chúng ta có thể nhận ra một số đặc điểm quản trị của các NHTM trong nước như sau:



*Các NHTM NN* hiện nay mặc dù vẫn có Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám Đốc nhưng thực chất do vốn của ngân hàng là vốn của nhà nước nên họ chỉ giữ vai trò quản lý điều hành, không phải là chủ sở hữu ngân hàng, do vậy không có sự gắn bó về quyền lợi. Hơn nữa, cơ chế của nhà nước vẫn còn đặt nặng lên các ngân hàng này, họ không có quyền chủ động hoàn toàn trong quản trị điều hành ngân hàng mà phải xin phép từ cơ quan cấp trên như việc tăng vốn, bổ nhiệm nhân sự cấp cao, tỷ lệ phân phối quỹ lương, ... Ngoài ra, với mô hình tổ chức không hướng tới khách hàng mà phân tán theo các Phòng ban, các Phòng ban này đôi khi trở thành những lãnh thổ riêng và tất nhiên xảy ra tình trạng “phép vua thua lệ làng”. Một khách hàng có thể là khách hàng đặc biệt của Phòng này nhưng lại là “con rơi” của Phòng khác, dẫn đến chính sách chung của ngân hàng về phân nhóm đối tượng khách hàng không thể thực hiện triệt để và tác động đến tâm lý của khách hàng là thái độ phục vụ của các NHTM NN chưa chuyên nghiệp.

*Còn đối với các NHTM CP*, mô hình tổ chức đang theo hướng tập trung và hướng tới khách hàng nhiều hơn. Do đó, việc quản trị điều hành tại các NHTM CP thường chủ động hơn, các chính sách được thực hiện một cách triệt để hơn. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại trong quản trị tại các NHTM CP là Hội đồng quản trị còn can thiệp nhiều vào hoạt động của Ban Điều hành. Mặc dù đã có những hạn chế trong Luật các Tổ chức tín dụng về việc cho vay các tổ chức, cá nhân có liên quan đến Hội đồng quản trị và Ban điều hành ngân hàng, nhưng trên thực tế trong số rất ít các khách hàng có dư nợ tín dụng lớn tại các ngân hàng này thì hầu hết là các khách hàng có liên quan đến những người chủ ngân hàng. Ngoài ra, do quy mô của những NHTM CP này còn nhỏ nên khó thu hút được những nhà quản trị giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính để làm nền tảng.

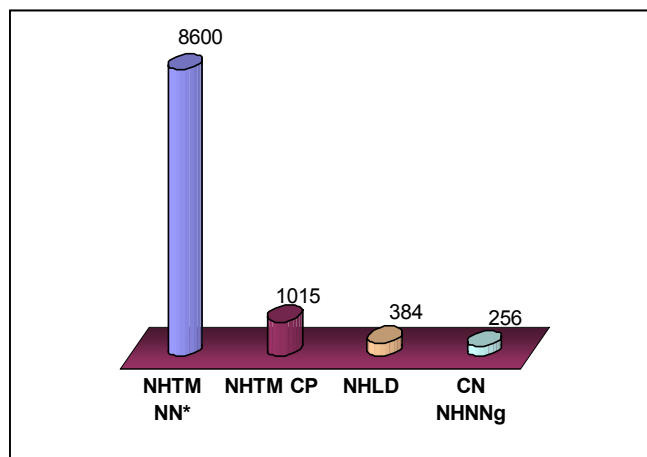
### **2.2.1.3 Về năng lực tài chính**

Năng lực tài chính của một NHTM được thể hiện qua nhiều chỉ tiêu. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, năng lực tài chính của các NHTM được xem xét qua các chỉ tiêu về: vốn, hiệu quả hoạt động và các chỉ số an toàn trong hoạt động ngân hàng. Chi tiết về công thức xác định các chỉ tiêu này được trình bày trong Phụ lục 1.

#### **a) Vốn điều lệ của các NHTM**

Từ đầu năm 2006, các NHTM trong nước bắt đầu cuộc đua tăng vốn điều lệ, đây là kết quả tất yếu từ nhiều lý do: cần phải đáp ứng yêu cầu từ phía NHNN về việc tăng vốn điều lệ để nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập; tận dụng sự phát triển của thị trường chứng khoán để huy động thêm vốn và cuối cùng là xu hướng tham gia góp vốn của các NHNNg vào các NHTM trong nước đang gia tăng cũng góp phần giúp các NHTM trong nước tăng vốn nhanh chóng.

**Biểu đồ 2.5 : Vốn điều lệ bình quân của các NHTM (Tỷ đồng)**



*Nguồn: www.sbv.gov.vn (NHTM NN không tính Ngân hàng Phát Triển Nhà Đồng Bằng Sông Cửu Long có vốn nhỏ tương đương 800 tỷ đồng).*

Trong số các NHTM thì nhóm NHTM CP chịu áp lực tăng vốn mạnh nhất. Mặc dù trong 2 năm 2006 và 2007, các NHTM CP đã liên tục tăng vốn thông qua thị trường chứng khoán, nâng mức vốn điều lệ bình quân của nhóm NHTM CP lên trên mốc 1.000 tỷ đồng nhưng khoảng cách chênh lệch vốn điều lệ giữa các NHTM CP là rất lớn.

Trong tổng số 34 NHTM CP chỉ có 1 ngân hàng đạt vốn điều lệ trên 4.000 tỷ đồng, đủ đáp ứng yêu cầu của NHNN đến năm 2010 và 13 ngân hàng đạt mức vốn trên 1.000 tỷ đồng, đáp ứng yêu cầu của NHNN đến năm 2008. Còn lại 20 ngân hàng có vốn điều lệ dưới 1.000 tỷ đồng mà đặc biệt là trong đó có đến 6 ngân hàng có mức vốn dưới 500 tỷ đồng. Nếu không kịp đáp ứng yêu cầu về vốn điều lệ tối thiểu vào năm 2008, các ngân hàng này sẽ phải sáp nhập hoặc giải thể.

Tuy các NHTM CP đang nỗ lực khẩn trương tăng vốn điều lệ nhưng hoạt động này vẫn được NHNN giám sát chặt chẽ, yêu cầu các NHTM muốn tăng vốn phải có

phương án cụ thể nêu rõ: nhu cầu phải tăng vốn, hiệu quả kinh doanh trên cơ sở vốn điều lệ mới, chứng minh ngân hàng có đủ trình độ năng lực nhân sự cần thiết để quản trị điều hành và kiểm soát quy mô hoạt động tăng lên, đồng thời các ngân hàng phải công khai thông tin về lộ trình tăng vốn<sup>4</sup>.

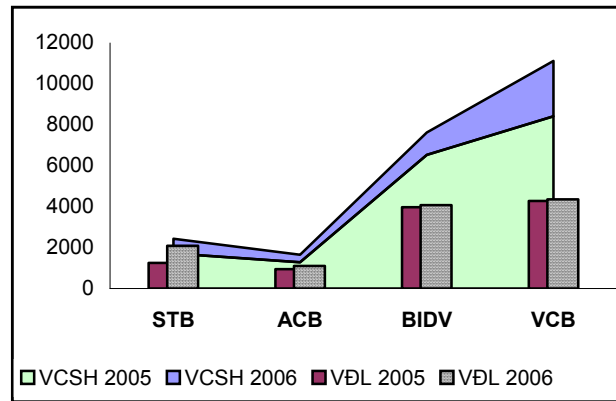
**Hộp 2.1: Yêu cầu của Chính phủ về mức vốn điều lệ tối thiểu của các NHTM**

- Các năm trở về trước đến kết thúc năm 2007, mức vốn pháp định do Chính phủ quy định theo Nghị định số 82/1998/NĐ-CP ngày 3/10/1998 là 1.000 tỷ đồng đối với NHTM NN, 70 tỷ đồng đối với NHTM CP đô thị và 05 tỷ đồng đối với NHTM CP nông thôn.
- Kể từ năm 2008, yêu cầu về vốn pháp định tăng lên mức 3.000 tỷ đồng đối với NHTM NN và 1.000 tỷ đồng đối với NHTM CP, được quy định tại Nghị định số 141/2006/NĐ-CP của Chính phủ ngày 22/11/2006. Chi tiết như sau:

<i>Loại hình tổ chức tín dụng</i>	<i>2008 (tỷ đồng)</i>	<i>2010 (tỷ đồng)</i>
Ngân hàng thương mại Nhà nước	3.000	3.000
Ngân hàng thương mại cổ phần	1.000	3.000
Ngân hàng liên doanh	1.000	3.000
Ngân hàng 100% Vốn nước ngoài	1.000	3.000
Chi nhánh Ngân hàng Nước ngoài (triệu USD)	15	15

Mặc dù không chịu áp lực tăng vốn từ phía NHNN nhưng để chuẩn bị cho cạnh tranh, cùng với các NHTM CP, các NHTM NN cũng không ngừng nâng cao và củng cố tiềm lực tài chính của mình qua những lần phát hành trái phiếu tăng vốn.

<sup>4</sup> Theo quyết định số 3103/NHNN-CNĐ ngày 06/04/2007 của Ngân hàng Nhà nước hướng dẫn việc tăng vốn điều lệ của tổ chức tín dụng trong năm 2007.

**Biểu đồ 2.6: Tăng vốn của một số NHTM (tỷ đồng)**

Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2006 của các ngân hàng, [www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn)

Tuy các NHTM Việt Nam trong vòng 2 năm qua đã có những con số tăng vốn đầy ấn tượng nhưng so sánh với các Ngân hàng quốc tế thì mức vốn này còn quá nhỏ bé. Ngay cả đối với các NHTM NN hàng đầu Việt Nam, đóng vai trò trụ cột và chiếm khoảng hai phần ba tài sản của toàn hệ thống ngân hàng thì tổng vốn chủ sở hữu của 5 NHTM NN này đến cuối năm 2006 cũng chỉ tương đương khoảng 2,5 tỷ USD, gần với một ngân hàng hạng trung trên thế giới.

**Bảng 2.2: Vốn chủ sở hữu của một số ngân hàng hàng đầu trên thế giới**

Ngân hàng	Vốn chủ sở hữu (triệu USD)
Citigroup	112.537
JP Morgan Chase	107.211
HSBC	98.226
Mitsubishi UFJ Financial Group	83.281
BNP Paribas	56.610
Mizuho Financial Group	52.243

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

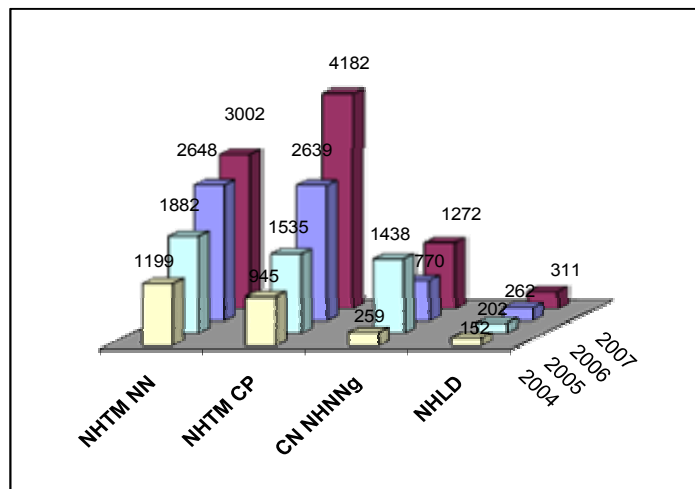
Các NHNNg này đều đã thành lập chi nhánh hoặc văn phòng đại diện tại Việt Nam, với lợi thế về vốn của ngân hàng mẹ lớn, các CN NHNNg này sẽ là những đối thủ cạnh tranh cần chú ý của các NHTM nội địa trong việc ứng dụng công nghệ để phát triển dịch vụ và khả năng cho vay theo tỷ lệ cho vay tối đa đối với một khách hàng.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Theo Luật các Tổ chức tín dụng Việt Nam, một NHTM được cho vay tối đa 15% vốn tự có của ngân hàng đối với một khách hàng. Đối với chi nhánh NHNNg, vốn tự có được tính trên cơ sở vốn của ngân hàng mẹ.

b) Về hiệu quả hoạt động

(i) Lợi nhuận trước thuế: Hầu hết các NHTM đều đạt mức tăng trưởng về lợi nhuận trong những năm gần đây, đặc biệt là khối NHTM CP có mức tăng trưởng lợi nhuận ấn tượng nhất, ước tính gần 60% trong năm 2007. Việc tăng trưởng này không chỉ là những kết quả đạt được từ quá khứ mà là những đòn bẩy hết sức cần thiết trong giai đoạn chuẩn bị cho cạnh tranh chính thức với các NHNNg, vì qua đó các NHTM thể hiện được hiệu quả kinh doanh của mình và chiếm được uy tín với khách hàng.

**Biểu đồ 2.7: Lợi nhuận trước thuế của các NHTM (tỷ đồng)**



Nguồn: Thống kê NHNN Việt Nam (2007 là số ước tính)

(ii) Cơ cấu thu nhập: nếu xét về cơ cấu thu nhập thì tại các NHTM trong nước, thu lãi từ tín dụng chiếm tỷ trọng chính còn tại các NHNNg thì thu lãi từ phí dịch vụ lại chiếm tỷ trọng cao hơn.

**Bảng 2.3: Tỷ trọng thu nhập phi lãi trên tổng thu nhập của một số NHTM (2006)**

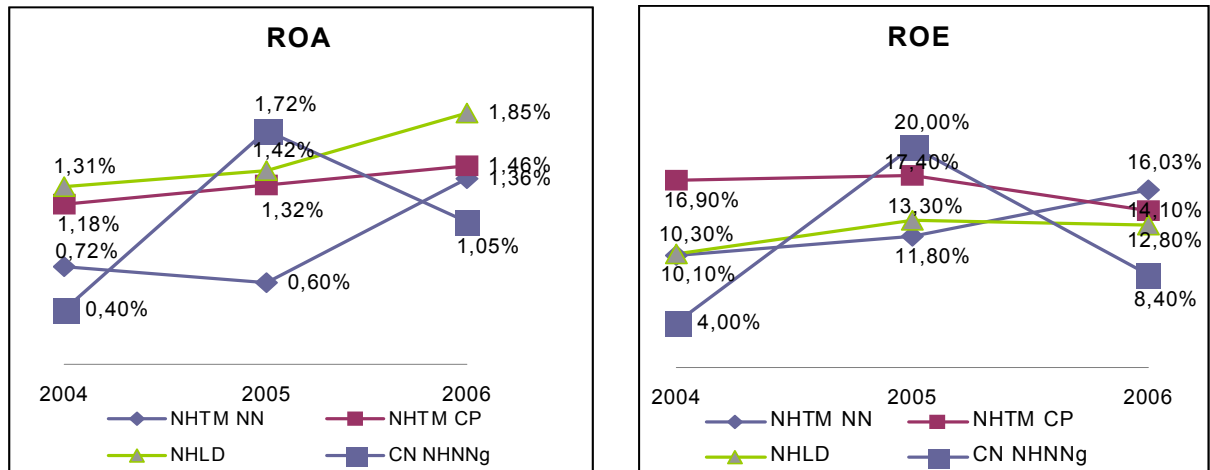
VCB	STB	EIB	BIDV	ACB
26,5%	32,7%	40,0%	20,3%	36,1%

Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM năm 2006

Mặc dù tín dụng là một nghiệp vụ quan trọng của ngân hàng nhưng chứa đựng nhiều rủi ro hơn các nghiệp vụ khác. Theo tiêu chí xếp loại NHTM của NHNN thì NHTM có tỷ lệ thu nhập phi lãi trên 40% mới được chấm điểm cao nhất. Theo tiêu chí này thì hầu hết các NHTM Việt Nam đều không đạt được điểm tuyệt đối. Do vậy, mặc dù các NHTM trong nước có lợi nhuận tăng trưởng nhưng tiềm ẩn rủi ro hơn các NHNNg.

(iii) *Suất sinh lợi*: So sánh 3 năm gần nhất, suất sinh lợi trên tài sản (ROA) của các nhóm NHTM hầu như đều tăng trong khi suất sinh lợi trên vốn (ROE) thì chỉ tăng ở nhóm NHTM NN, còn các nhóm NHTM khác lại giảm nhẹ trong năm 2006.

**Biểu đồ 2.8: ROA và ROE của các NHTM tại Việt Nam giai đoạn 2004 – 2006**

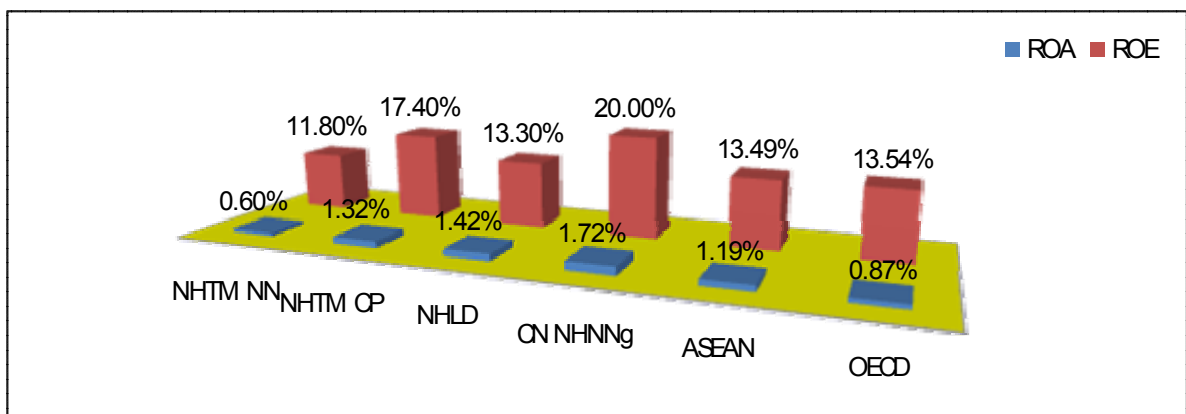


Nguồn: Thống kê NHNN Việt Nam năm 2007

Điều này có thể được giải thích bởi sự tăng vốn quá nhanh của các NHTM CP trong năm 2006, hiệu quả từ việc tăng vốn này sẽ diễn ra trong nhiều năm chứ không chỉ trong một năm đầu tăng vốn. Mặc dù tốc độ tăng vốn năm 2006 nhanh hơn tốc độ tăng lợi nhuận, nhưng nếu xét các năm 2005 và 2006 thì các chỉ số sinh lời này của các NHTM CP đều ở mức cao và có sự tăng trưởng tốt.

Tuy nhiên, các hệ số này ở nhóm các NHTM NN là khá thấp khi so sánh với các NHTM trong khu vực.

**Biểu đồ 2.9: So sánh ROA và ROE của NHTM trong nước với NHTM khu vực (2005)**



Nguồn: Cơ sở dữ liệu BankScope (12/2005), Báo cáo tài chính 2005 của các NHTM.

So với các ngân hàng trong khu vực như ASEAN<sup>6</sup> và OECD<sup>7</sup>, các NHTM Việt Nam có mức sinh lời tương đương. Tuy nhiên điều đáng chú ý là các NHTM NN chiếm thị phần lớn nhất trong hệ thống ngân hàng thì lại có hiệu suất sinh lợi thấp nhất. Vấn đề này có thể do các NHTM CP có quy mô nhỏ, thời gian hoạt động ngắn hơn nên khả năng sinh lợi thường dễ đạt mức cao hơn so với các NHTM NN. Nhưng nếu so sánh với tương quan của các ngân hàng quốc tế trong khu vực thì rõ ràng suất sinh lợi của các NHTM NN là thấp hơn, cho thấy hiệu quả hoạt động của các NHTM NN là chưa cao.

*c) Các chỉ số về an toàn trong hoạt động ngân hàng*

Theo Đề án phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020, NHNN Việt Nam đã đặt ra một số chỉ tiêu chung cho ngành ngân hàng như:

**Bảng 2.4: Một số chỉ tiêu hoạt động ngân hàng giai đoạn 2006 – 2010**

<i>Chỉ tiêu đến năm 2010</i>	<i>Mức yêu cầu</i>
1. Tỷ lệ an toàn vốn	Không dưới 8%
2. Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ	Dưới 5%
3. Chuẩn mực giám sát ngân hàng	Chuẩn mực quốc tế (Basel 1)

Nếu đạt những chỉ tiêu này thì hệ thống NHTM Việt Nam vẫn còn ở mức thấp so với chuẩn mực thế giới. Hiện nay các NHTM lớn trên thế giới đã chuyển sang áp dụng chuẩn mực quốc tế Basel 2 với những phương pháp tính toán rủi ro toàn diện hơn so với Basel 1 chỉ áp dụng chủ yếu với rủi ro tín dụng (Phụ lục 2). Tuy nhiên việc thực hiện các tiêu chuẩn này vẫn còn là một khó khăn với các NHTM Việt Nam hiện nay.

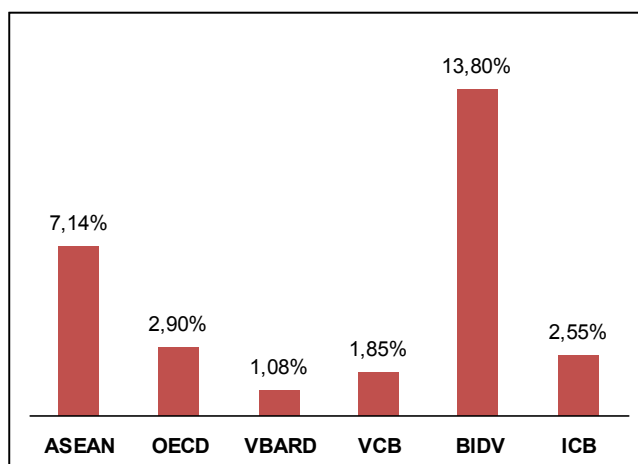
*(i) Tỷ lệ nợ xấu*

Theo kết quả về phân loại nợ xấu của NHNN<sup>8</sup> thì tỷ lệ nợ xấu của các NHTM Việt Nam hiện nay hầu hết đều ở mức dưới 3% theo đúng yêu cầu của NHNN. Tuy nhiên con số lạc quan này đã không thuyết phục được giới phân tích khi mà con số dự tính của Ngân hàng thế giới và Quỹ tiền tệ quốc tế là vào khoảng 15-30%.

<sup>6</sup> Nhóm ngân hàng thuộc ASEAN gồm 70 ngân hàng

<sup>7</sup> Nhóm ngân hàng thuộc OECD gồm 454 ngân hàng

<sup>8</sup> Phân loại nợ xấu tại các NHTM Việt Nam thực hiện theo Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005 của NHNN Việt Nam về phân loại nợ xấu (trừ Ngân hàng chính sách xã hội)

**Biểu đồ 2.10: Tỷ lệ nợ xấu của các NHTM năm 2005**

*Nguồn: Cơ sở dữ liệu BankScope (12/2005), Báo cáo tài chính 2005 của các NHTM.*

Trên thực tế, các quy định về phân loại nợ xấu của NHNN là phù hợp với thông lệ quốc tế, tuy nhiên có một số điểm chưa chặt chẽ mà các NHTM có thể sử dụng để che giấu tỷ lệ nợ xấu thực sự của mình như quy định về giá trị tài sản bảo đảm được khấu trừ vào dư nợ của khách hàng khi trích lập dự phòng, trong khi nợ của các NHTM CP hầu hết là nợ dựa trên tài sản bảo đảm, nhưng các tài sản bảo đảm này có thực sự có giá trị như định giá hay không thì chỉ có các NHTM mới biết được.

Theo quy định của NHNN thì sau khi xác định tỷ lệ nợ xấu, các NHTM đều phải trích dự phòng cho những khoản nợ này. Nếu NHNN không có những quy định chặt chẽ về trích lập dự phòng thì đây sẽ là một yếu tố để các NHTM điều chỉnh báo cáo tài chính của mình.

**Bảng 2.5 : Chi phí dự phòng của các NHTM**

<i>Ngân hàng</i>	<i>Chi dự phòng trên Thu nhập từ lãi (%)</i>
Thuộc ASEAN	18,04
Thuộc OECD	12,20
Vietcombank	47,07
ACB	2,37

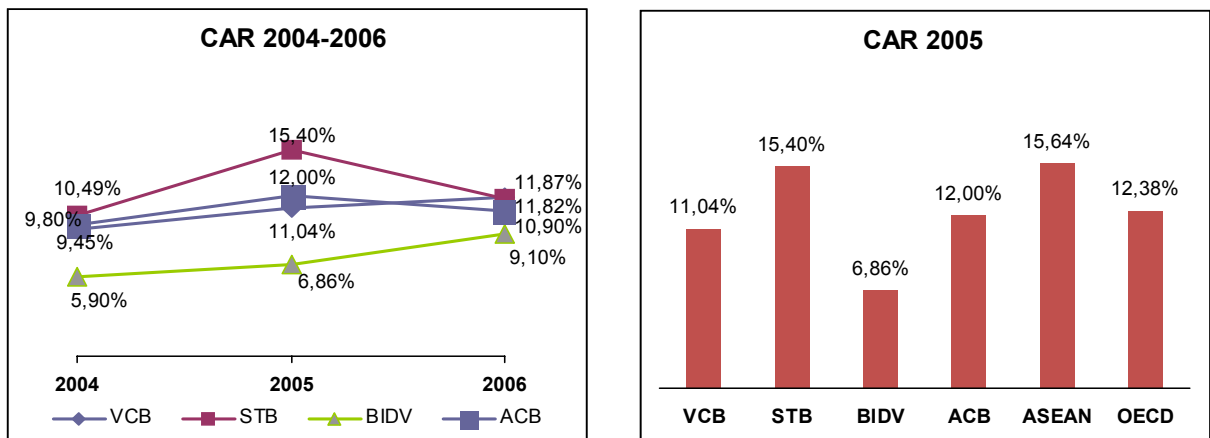
*Nguồn: Cơ sở dữ liệu BankScope (12/2005), Báo cáo tài chính 2005 của các NHTM.*



## (ii) Tỷ lệ an toàn vốn (CAR):

Theo thống kê NHNN và báo cáo thường niên của các NHTM thì hầu hết các NHTM hiện nay đều đã đạt tỷ lệ an toàn vốn trên 8%. Tỷ lệ này cũng tương đương với NHTM của các nước trong khu vực. Điều này cho thấy các NHTM cũng đã ý thức được tầm quan trọng của việc tuân thủ các chuẩn mực về an toàn hoạt động trong ngân hàng.

**Biểu đồ 2.11: Hệ số CAR của NHTM giai đoạn 2004-2006 và so sánh với khu vực**



Cuối năm 2006, hệ số CAR của BIDV đã đạt 9,86%

Nguồn: Cơ sở dữ liệu BankScope (12/2005), Báo cáo tài chính 2005 của các NHTM.

Nhìn chung, tỷ lệ an toàn vốn của các NHTM NN còn thấp hơn so với các NHTM CP, nguyên nhân một phần do cơ cấu doanh thu của các ngân hàng hiện nay vẫn còn thiên nhiều về tín dụng. Trong khi đó, đối tượng khách hàng của các NHTM NN chủ yếu là doanh nghiệp nhà nước không có tài sản bảo đảm, còn khách hàng của các NHTM CP hầu hết có tài sản bảo đảm, nên khi quy đổi tài sản có rủi ro thì mức độ rủi ro trong tài sản có của các NHTM NN cao hơn, dẫn đến tỷ lệ an toàn vốn thấp hơn.

## (iii) Tỷ lệ cho vay trung dài hạn trên tổng vốn huy động ngắn hạn

Theo quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19 tháng 04 năm 2005 của NHNN Việt Nam thì tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn đối với các NHTM tối đa là 40%. Trong khi đó hầu như các NHTM đều cho vay ở tỷ lệ thấp hơn mức quy định khá nhiều, khoảng dưới 20%. Với sự phát triển của thị trường chứng khoán, các doanh nghiệp có thể huy động nguồn vốn trung dài hạn qua thị trường này nên áp lực phải sử dụng vốn ngắn hạn để cho vay trung dài hạn của các NHTM được giảm bớt.

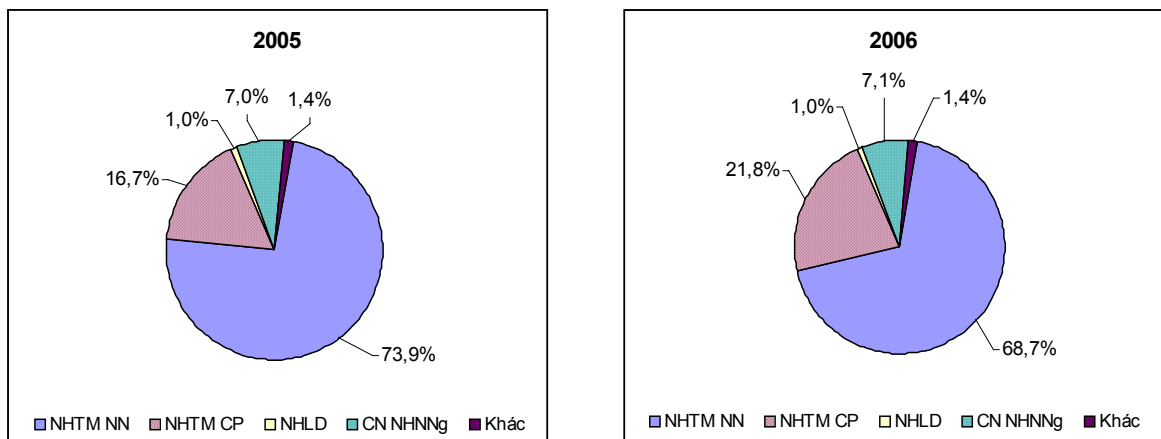
#### 2.2.1.4 Về mức độ phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng

Có thể nói thị trường dịch vụ ngân hàng thời gian qua đang là sân chơi của các ngân hàng trong nước và giữ vị trí chủ đạo vẫn là các NHTM NN. Trong hầu hết các nghiệp vụ truyền thống như tiền gửi và cho vay, NHTM NN luôn chiếm thị phần áp đảo. Thế nhưng chỉ trong vài năm gần đây, khối NHTM CP đang có những cuộc lấn chiếm thị phần đáng kể, đặc biệt là trong lĩnh vực bán lẻ với sự phát triển đầy năng động. Tuy nhiên trong thời gian tới, không chỉ có các NHTM CP mà cả các NHNNg cũng có khả năng là những nhân tố phát triển nhanh và mạnh mẽ khi mà những điều kiện mở cửa thị trường tài chính của Việt Nam đang ngày càng thông thoáng hơn.

##### a) Thị phần huy động vốn

Thị phần huy động vốn trước mắt vẫn chịu sự thống trị của các NHTM NN. Các NHTM NN với lợi thế về thời gian hoạt động lâu dài và uy tín của một loại hình doanh nghiệp nhà nước vẫn chiếm được sự tin cậy của nhiều cá nhân và tổ chức gửi tiền nhưng tỷ trọng này đang dần thay đổi, thị phần của các NHTM CP và của cả CN NHNNg đang có sự gia tăng đáng kể.

**Biểu đồ 2.12: Thị phần huy động vốn của các NHTM**



Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN Việt Nam 2006

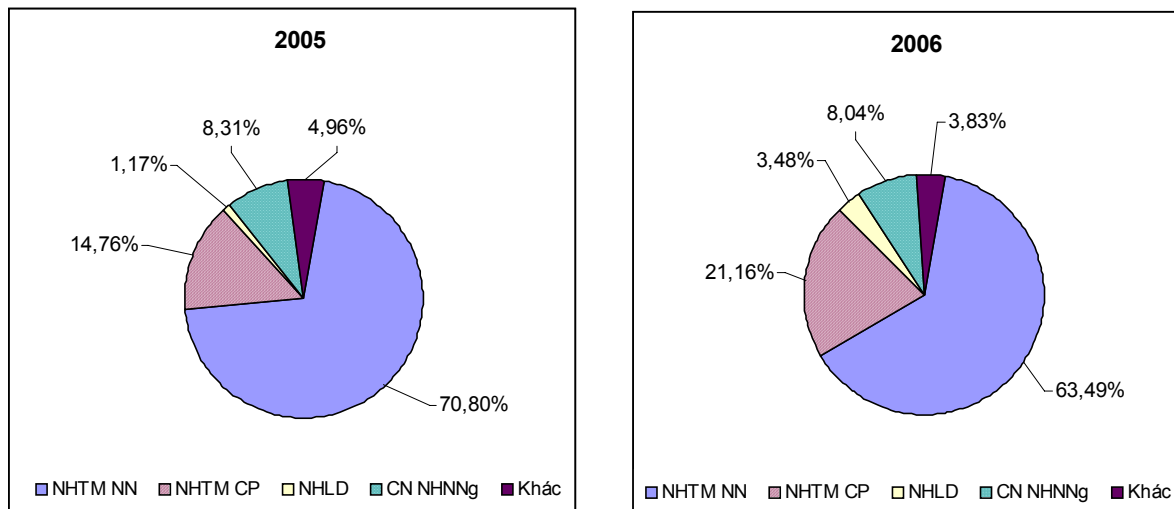
Sự phát triển lớn mạnh và ổn định của các NHTM CP trong suốt thời gian qua cộng với lãi suất huy động vốn cao hơn các NHTM NN, các NHTM CP đang dần chiếm được sự tin cậy của công chúng đến gửi tiền. Bên cạnh đó, các CN NHNNg có dịch vụ chuyên nghiệp, nhắm đến đối tượng khách hàng cao cấp cũng đang ngày càng được khách hàng chú ý.

Trong vòng 5 năm tới, theo cam kết khi gia nhập WTO, các hạn chế về huy động tiền đồng đối với các NHNNg tại Việt Nam sẽ được dỡ bỏ hoàn toàn, khi đó các NHNNg sẽ tăng khả năng huy động cũng như cho vay bằng tiền đồng lên và thu hút khách hàng từ phía các Ngân hàng trong nước. Vì thế, cuộc cạnh tranh trong huy động tiền gửi của các NHTM trong thời gian tới sẽ là rất quyết liệt.

#### b) Thị phần cho vay

Tương tự như huy động vốn, thị phần cho vay của các NHTM NN cũng chiếm tỷ trọng lớn nhất trong toàn hệ thống, tiếp theo là các NHTM CP, CN NHNNg và cuối cùng là các NHLĐ. Đồng thời, thị phần này cũng có sự chuyển dịch theo hướng tăng dần thị phần của các NHTM CP và giảm dần thị phần của các NHTM NN. Điều này cho thấy kết quả của sự năng động trong việc mở rộng mạng lưới cũng như đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ của các NHTM CP trong những năm gần đây.

**Biểu đồ 2.13: Thị phần cho vay của các NHTM**



Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN Việt Nam 2006

Thị phần cho vay của các NHTM hiện nay cũng phản ánh tình hình chung của nền kinh tế. Mặc dù thị phần cho vay của các NHTM NN là lớn nhất nhưng đối tượng chính của nhóm ngân hàng này là các Doanh nghiệp nhà nước, đây là một điểm bất lợi cho các NHTM NN hiện nay vì:

- Phần lớn các doanh nghiệp nhà nước được đánh giá là hoạt động kém hiệu quả, còn các doanh nghiệp lớn như tập đoàn, tổng công ty thì có khả năng chuyển sang quan hệ với các NHNNg có lãi suất thấp và phục vụ chuyên nghiệp hơn.

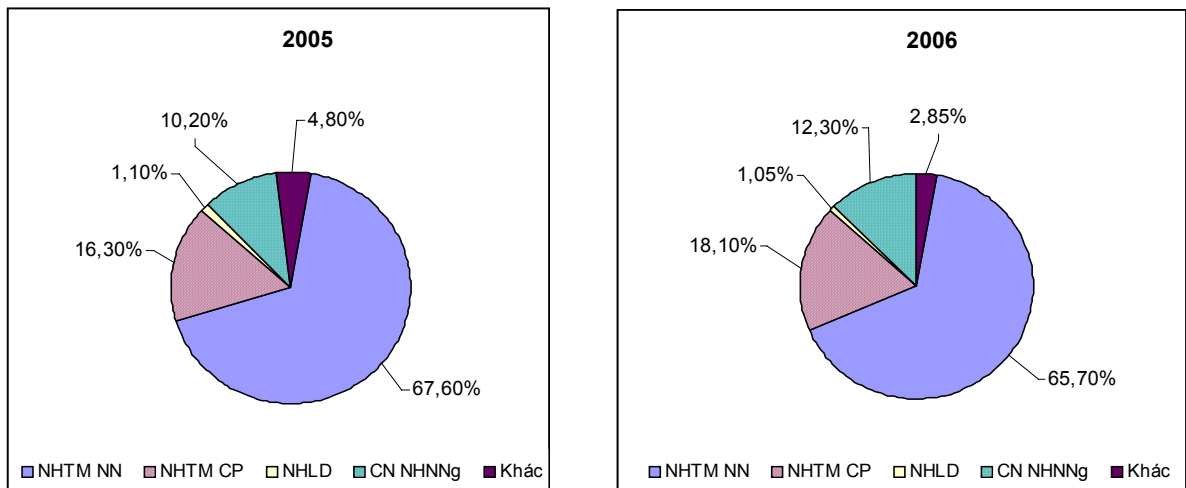
- Bên cạnh đó, các NHTM NN với thủ tục rườm rà, phong cách phục vụ còn quan liêu cũng khó có khả năng mở rộng tín dụng bán lẻ đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ và khách hàng cá nhân như các NHTM CP.

Như vậy, thực chất các khoản cho vay của nhóm NHTM NN mang tính rủi ro cao hơn các nhóm ngân hàng khác. Về lâu dài, các NHTM NN cần phải có sự cải cách toàn diện mới có thể cạnh tranh và giữ được thị phần của mình.

### c) Thị phần các dịch vụ khác

Nếu xét riêng, mỗi NHTM có một thế mạnh trong các loại hình dịch vụ ngân hàng. Ví dụ như HSBC hay ANZ mạnh về dịch vụ kinh doanh ngoại tệ và dịch vụ cao cấp, Vietcombank mạnh về thanh toán quốc tế, Đông Á lại được nhiều người biết đến như một ngân hàng có dịch vụ kiều hối tốt nhất, ... nhưng nhìn chung thì các NHNNg có thế mạnh trong việc cung cấp dịch vụ thanh toán xuất nhập khẩu và kinh doanh ngoại tệ, là những dịch vụ đòi hỏi phải có hệ thống mạng lưới quốc tế. Do các NHNNg mẹ có mạng lưới công nghệ toàn cầu nên việc san sẻ mạng lưới đó cho các chi nhánh tại Việt Nam không phát sinh thêm nhiều chi phí. Trước đây, các dịch vụ này do các NHTM NN chi phối, nhưng trong những năm gần đây, thị phần này đã bị chia sẻ cho cả khối NHTM CP và NHNNg.

**Biểu đồ 2.14: Thị phần của các NHTM về dịch vụ**



*Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN Việt Nam 2006*

Đối với dịch vụ phát hành và thanh toán thẻ, là một dịch vụ đang được rất nhiều ngân hàng quan tâm, hiện tại đã có 17 ngân hàng phát hành thẻ và trên 20 ngân hàng làm đại lý thanh toán thẻ. Dịch vụ thẻ đòi hỏi phải có cơ sở hạ tầng tốt và mạng lưới giao

dịch thẻ quốc tế, chính là những thế mạnh của các NHNNg nhưng bị hạn chế trong thời gian qua nên các NHTM trong nước vẫn đang chiếm lĩnh thị phần này. Tuy nhiên kể từ khi gia nhập WTO vào cuối năm 2006, các NHNNg đã được phát hành thẻ tín dụng và đây sẽ là dịch vụ cạnh tranh mạnh giữa ngân hàng trong nước và ngân hàng nước ngoài.

**Bảng 2.6: Tăng trưởng dịch vụ thẻ của hệ thống NHTM**

	<i>Số liệu 2006</i>	<i>Tốc độ tăng so 2005</i>
Số máy ATM (cái)	2.154	21%
Thiết bị ngoại vi POS (cái)	14.000	17%
Số lượng thẻ trong lưu thông (triệu thẻ)	3,5	30%

*Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN Việt Nam năm 2006*

Hiện nay số lượng các dịch vụ ngân hàng mà Việt Nam cung cấp mới khoảng 300 dịch vụ trong khi một ngân hàng lớn trên thế giới có khả năng cung cấp đến 6000 dịch vụ. Nhiều dịch vụ đã là thế mạnh của các NHNNg từ vài chục năm nhưng đối với các Ngân hàng trong nước vẫn còn khá mới mẻ như dịch vụ tư vấn đầu tư, bao thanh toán, nghiệp vụ phái sinh, ... Các dịch vụ hiện đại như quyền chọn tiền tệ, uỷ thác đầu tư, ngân hàng điện tử và các công cụ phái sinh đã được một số NHTM trong nước thực hiện nhưng hầu hết vẫn chưa mặn mà. Các dịch vụ này trong tương lai với sự phát triển của thị trường tài chính chắc chắn sẽ phát sinh nhu cầu lớn hơn và là những dịch vụ mà các NHTM trong nước phải quan tâm nếu không muốn nhường hẳn cho các NHNNg vốn có truyền thống trong cung cấp các dịch vụ này.

#### **2.2.1.5 Về trình độ ứng dụng công nghệ ngân hàng**

Đến nay tất cả các NHTM trong nước đều trang bị hệ thống máy tính liên kết nội bộ, mạng cục bộ (LAN) phục vụ cho hoạt động kinh doanh và hoạt động quản lý. Ngoài ra, nhiều NHTM đã phát triển mạng diện rộng (WAN) để nối kết các chi nhánh. Hệ thống mạng này của các NHTM cũng được nối kết với hệ thống mạng của NHNN để từ đó NHNN có thể quản lý và cung cấp dữ liệu khách hàng cho toàn hệ thống ngân hàng. Điểm thành công lớn nhất của hệ thống công nghệ NHTM là hầu như tất cả các NHTM đều đã hoàn tất chương trình hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking) là hệ

thống công nghệ cơ bản, tập trung quản lý hệ thống dữ liệu của toàn ngân hàng, từ đó giúp ngân hàng phát triển các tiện ích dịch vụ về giao dịch điện tử.

**Bảng 2.7: Triển khai công nghệ tại các NHTM trong nước**

<i>Ngân hàng thương mại</i>	<i>Chi phí lần đầu (triệu USD)</i>	<i>Đối tác thực hiện</i>
VCB	5,1	Malaysia
ACB	4	Unisys
Techcombank	2	Temenos
EIB	2,6	Huyndai
Đông Á	2,67	Flexcub
Sacombank	3,2	Temenos

*Nguồn: Điều tra của Viện Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh năm 2004*

Mặc dù các NHTM trong nước đã ý thức được tầm quan trọng của việc ứng dụng công nghệ trong hoạt động ngân hàng, nhưng do những hạn chế về vốn, kinh nghiệm mà việc triển khai còn chưa đạt hiệu quả và mức độ hiện đại cũng còn thua kém so với các NHNNg. Cụ thể như chương trình Silverlake của Vietcombank, được xem là một trong những chương trình quản lý bán lẻ hiện đại nhất trong hệ thống NHTM Việt Nam thì cũng chỉ là một phiên bản cũ của đối tác Malaysia đã áp dụng từ những năm đầu thập niên 90 được chỉnh sửa lại cho phù hợp với đặc điểm của Ngân hàng Việt Nam. Chương trình này vừa được Vietcombank triển khai trên toàn hệ thống trong năm 2001 thì đến năm 2003 đã phải nâng cấp phiên bản mới vì chưa đáp ứng hết nhu cầu phát sinh của ngân hàng.

Bên cạnh đó các NHTM trong nước cũng còn thiếu sự liên kết để giảm chi phí đầu tư mà điển hình là hệ thống máy rút tiền tự động ATM. Mỗi ngân hàng đều đầu tư hệ thống máy ATM riêng của mình, khách hàng mở tài khoản thanh toán tại ngân hàng nào thì chỉ có thể rút tiền tại ngân hàng đó mà không thể rút tại máy ATM của ngân hàng khác. Sự thiếu liên kết này dẫn đến sự chia cắt thị phần của các ngân hàng, tổng chi phí đầu tư cho ATM của hệ thống ngân hàng cũng cao hơn rất nhiều mà không hiệu quả so với việc đầu tư đồng bộ và có kết nối giữa các ngân hàng. Hiện nay các NHTM cũng đã thành lập 3 liên minh thẻ nhưng khả năng tiến tới nối kết toàn hệ thống ngân hàng sẽ còn khó khăn.

Đây là một trong những kinh nghiệm mà các NHTM trong nước cần chú ý trong quá trình cạnh tranh với các NHNNg vì thế mạnh của các NHNNg là vốn và công nghệ, các NHTM trong nước có mức vốn thấp trong khi đòi hỏi chi phí đầu tư cho công nghệ rất cao nên các ngân hàng cần có sự liên kết với nhau để cùng giảm thiểu chi phí và cùng mở rộng thị phần thay vì chia cắt như hiện nay.

Ngoài các dịch vụ truyền thống đã được ứng dụng công nghệ điện tử như thanh toán xuất nhập khẩu, chuyển tiền, thanh toán thẻ tín dụng, các NHTM trong nước cần chú trọng nâng cấp công nghệ để phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại như e-banking, mobile - banking, ... là những dịch vụ có khả năng phát triển mạnh trong thời gian tới.

#### **2.2.1.6 Về uy tín và khả năng xây dựng thương hiệu**

Công ty định giá thương hiệu Brand Finance (Anh) vừa công bố danh sách 100 thương hiệu ngân hàng có giá trị nhất thế giới, đứng đầu là Citigroup với giá trị thương hiệu gần bằng 35,2 tỷ USD. Đứng vị trí thứ 2 là HSBC với giá trị thương hiệu gần 33,5 tỷ USD, Bank of America và America Express chiếm các vị trí tiếp theo. Trong danh sách này châu Á đóng góp 17 gương mặt, điều đặc biệt đáng chú ý là Singapore có đến 3 ngân hàng nằm trong bảng xếp hạng bao gồm DBS (Development Bank of Singapore, giá trị thương hiệu 1,4 tỷ USD, xếp thứ 77), UOB (United Overseas Bank hạng 87 với giá trị thương hiệu 1,1 tỷ USD) và OCBC (Oversea – Chinese Banking Corporation Ltd., hạng 93 với giá trị thương hiệu 670 triệu USD), tổng giá trị thương hiệu của 3 ngân hàng Singapore này là 3,2 tỷ USD mới chỉ bằng 9% giá trị thương hiệu của Citigroup, tập đoàn đang dẫn đầu danh sách.

Đối với các NHTM Việt Nam, thương hiệu chưa được chú trọng một cách đúng mức thông qua chính chất lượng dịch vụ và văn hóa của ngân hàng mà thường chỉ được quan tâm dưới tên gọi của thương hiệu như logo hay câu khẩu hiệu của ngân hàng, việc xây dựng thương hiệu cũng chưa chú trọng đến yếu tố tạo dựng lòng tin và sự trung thành của khách hàng với ngân hàng.

Trên thực tế, các NHTM Việt Nam hiện nay đang đầu tư rất lớn vào phát triển mạng lưới và đưa ra sản phẩm mới, nhất là các sản phẩm dịch vụ phi tín dụng và dịch vụ phái sinh, đây là một phần trong chiến lược của ngân hàng nhằm xây dựng và nâng cao hình ảnh của mình, tạo ra một vị thế nhất định trên thị trường trước khi có thêm

nhiều đối thủ tham gia. Tuy nhiên, trong nỗ lực cạnh tranh của mình, các ngân hàng vẫn thiếu hoặc chưa có một sự tập trung thích đáng vào việc xây dựng lòng tin của khách hàng và làm thế nào để nâng cao tính chuyên nghiệp, trong khi đây lại là những nhân tố quan trọng nhất mà khách hàng quan tâm khi lựa chọn ngân hàng như một báo cáo khảo sát của UNDP mới thực hiện năm 2006 đã chỉ ra (dự án VIE/02/009 tháng 05/2006).

Thực tế quan sát cho thấy, những quảng cáo và thông tin khuyến mãi của các ngân hàng hiện nay vẫn chủ yếu tập trung vào các lợi ích và tính năng tiện nghi của dịch vụ mà ngân hàng có thể mang lại cho khách hàng, việc làm thế nào để đảm bảo lòng tin của khách hàng đối với dịch vụ hoặc ngân hàng đó rất ít được đề cập đến.

Tuy nhiên, sự cố gắng để đạt được những giải thưởng uy tín có thể xem là một cách quảng bá tốt cho thương hiệu của ngân hàng. Ví dụ như các ngân hàng như VCB, ACB luân phiên được tạp chí The Banker bình chọn là ngân hàng tốt nhất Việt Nam từ năm 2000 đến nay; các ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, Ngân hàng Công thương Việt Nam cũng nhận được giải thưởng Sao Vàng Đất Việt cho thương hiệu. Dù sao, các NHTM cũng cần lưu ý, việc tự quảng cáo hay được bình chọn chỉ là những biện pháp hỗ trợ cho ngân hàng trong việc xây dựng và phát triển thương hiệu. Để thương hiệu tự nó có được sức mạnh khiến cho khách hàng luôn nghĩ đến khi có nhu cầu đòi hỏi các ngân hàng phải nỗ lực cải cách toàn diện đúng với những gì mà ngân hàng quảng cáo hay đã được bình chọn, chỉ có như vậy các ngân hàng mới tạo được sự tin cậy với khách hàng và sẽ in dấu thương hiệu của mình trong tâm trí khách hàng, từ đó giữ được khách hàng và đưa sản phẩm mới đến với khách hàng một cách dễ dàng hơn.

#### ***2.2.1.7 Về sự phát triển hệ thống mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch***

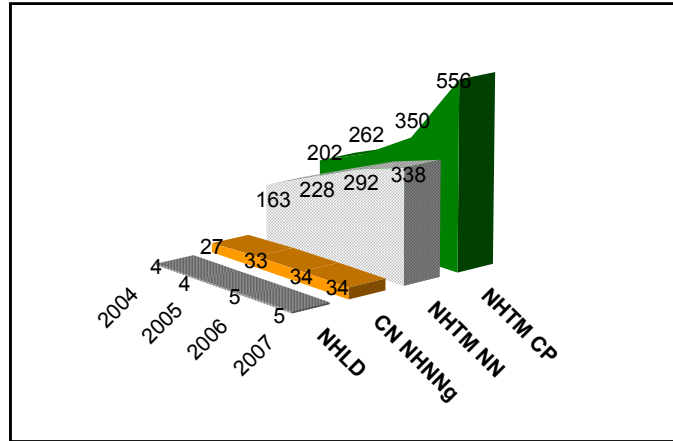
Các NHTM CP trong 2 năm vừa qua là những ngân hàng tiên phong trong việc mở rộng mạng lưới. Tuy nhiên, các NHTM CP chủ yếu mới phát triển tại các thành phố lớn như Hà Nội và Tp Hồ Chí Minh, còn các NHTM NN thì mở rộng ở cả các tỉnh trên cả nước.

Mở rộng mạng lưới chi nhánh trong giai đoạn hiện nay là một hướng đi đúng đắn của các NHTM nội địa để giành thị phần trước khi các NHNNg xâm nhập vào thị trường



trong nước sâu và rộng hơn. Mạng lưới rộng chính là một điểm mạnh của các ngân hàng trong nước trong cuộc cạnh tranh với các NHNNg.

**Biểu đồ 2.15 : Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch của các NHTM**



*Nguồn: Thống kê NHNN Việt Nam 2007*

Tuy nhiên việc mở chi nhánh của một số NHTM hiện nay dường như chưa được chuẩn bị đầy đủ, các sản phẩm của chi nhánh còn nghèo nàn, nhân lực không đủ để đáp ứng cả về số lượng và chất lượng. Khi một chi nhánh mới được mở mà chất lượng hoạt động thiếu đồng đều so với năng lực thực sự của ngân hàng sẽ tạo ra những đánh giá sai lệch của khách hàng đối với toàn bộ ngân hàng. Do vậy, việc mở rộng mạng lưới của các NHTM phải được xem xét toàn diện cùng với sự phát triển của nguồn nhân lực và sản phẩm dịch vụ cũng như tính hiệu quả về chi phí của nó.

## **2.2.2 Thực trạng về những nhân tố tác động đến năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại Việt Nam**

### **2.2.2.1 Môi trường kinh doanh của ngành ngân hàng**

Ngành ngân hàng Việt Nam đang đứng trước một thời kỳ mới - thời kỳ hội nhập tài chính quốc tế. Trong hoạt động kinh doanh hiện nay, các NHTM không chỉ chịu tác động từ môi trường kinh doanh trong nước mà còn chịu sự tác động từ quốc tế. Việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM trong giai đoạn này phụ thuộc rất nhiều vào những chính sách vĩ mô của Nhà nước cũng như lộ trình mở cửa ngành tài chính mà Việt Nam đã cam kết khi tham gia các tổ chức quốc tế, đặc biệt là gia nhập WTO. Những yếu tố này một mặt tạo điều kiện để các ngân hàng phát triển, mặt khác lại tạo

áp lực buộc các NHTM phải nhanh chóng gia tăng khả năng cạnh tranh để thích ứng với môi trường hội nhập.

#### *2.2.2.1.1 Những cam kết quốc tế của Việt Nam về tự do hóa dịch vụ ngân hàng khi gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO)*

Ngày 07 tháng 11 năm 2006, Việt Nam đã chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO sau 11 năm đàm phán và thương lượng. Trong các điều kiện để gia nhập WTO thì lĩnh vực tài chính nói chung và lĩnh vực ngân hàng nói riêng rất được các nước đàm phán quan tâm. Việc gia nhập WTO của Việt Nam thể hiện quyết tâm cải cách nền kinh tế của Chính phủ Việt Nam; những quy định về thực hiện thống nhất các chuẩn mực quốc tế, sửa đổi quy định luật pháp về tài chính và đặc biệt là lộ trình mở cửa trong lĩnh vực tài chính cho các tổ chức tài chính quốc tế tham gia vào thị trường trong nước là những áp lực lớn buộc các NHTM trong nước phải thay đổi để hoàn thiện mình và nhất là để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Về những cam kết cụ thể trong lĩnh vực ngân hàng tại Mục 7 - Phần B: Dịch vụ ngân hàng và các dịch vụ tài chính khác, Việt Nam không có cam kết gì về việc cung cấp qua biên giới, trừ vấn đề về cung cấp và chuyển giao thông tin tài chính, xử lý số liệu và phần mềm liên quan, tư vấn, trung gian và các dịch vụ tài chính phụ trợ. Các cam kết về dịch vụ ngân hàng của Việt Nam về cơ bản liên quan đến Phương thức 3 (hiện diện thương mại), bao gồm:

##### *a) Hạn chế tiếp cận thị trường:*

- (i) Hạn chế về thành lập hiện diện thương mại: các NHTM nước ngoài chỉ được thành lập NHTM tại Việt Nam dưới các hình thức pháp lý là văn phòng đại diện, chi nhánh NHTM nước ngoài, NHTM liên doanh (trong đó phần vốn góp của bên nước ngoài không quá 50% vốn điều lệ của Ngân hàng liên doanh) và kể từ ngày 01 tháng 04 năm 2007 được phép thành lập ngân hàng 100% vốn đầu tư nước ngoài.
- (ii) Hạn chế về huy động tiền gửi bằng Đồng Việt Nam: trong vòng 5 năm kể từ ngày gia nhập WTO, chi nhánh NHTM nước ngoài bị hạn chế về nhận tiền gửi bằng Đồng Việt Nam từ cá nhân người Việt Nam mà ngân hàng không có quan hệ tín dụng theo một tỷ lệ trên mức vốn pháp định mà ngân hàng mẹ cấp cho chi

nhánh như sau: năm 2007 là 650%, năm 2008 là 800%, năm 2009 là 900%, năm 2010 là 1000% và từ năm 2011 không còn hạn chế.

- (iii) Hạn chế về tham gia cổ phần vào các NHTM trong nước: các tổ chức và cá nhân nước ngoài chỉ được mua tối đa 30% vốn điều lệ của NHTM cổ phần Việt Nam.
- (iv) Hạn chế về mạng lưới: các NHTM nước ngoài không bị hạn chế về số lượng chi nhánh mở tại Việt Nam nhưng không được phép mở các điểm giao dịch khác ngoài trụ sở chi nhánh của mình.
- (v) Hạn chế về sản phẩm dịch vụ được cung cấp: kể từ khi gia nhập, NHTM nước ngoài được phép phát hành thẻ tín dụng trên cơ sở phù hợp đối xử quốc gia.

*b) Hạn chế đối xử quốc gia:*

- (i) Hạn chế về điều kiện thành lập chi nhánh NHTM nước ngoài: Ngân hàng mẹ phải có tổng tài sản có trên 20 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.
- (ii) Hạn chế về điều kiện thành lập ngân hàng liên doanh hoặc ngân hàng 100% vốn nước ngoài: Ngân hàng mẹ phải có tổng tài sản có trên 10 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm nộp đơn.

Nhìn chung, mức độ về cam kết mở cửa và tự do hóa dịch vụ ngân hàng của Việt Nam là cao. Việt Nam đưa ra lộ trình tự do hóa đầy đủ trong vòng 5 năm kể từ ngày gia nhập, sau đó sẽ không còn sự phân biệt đối xử nào giữa các tổ chức tín dụng trong nước và nước ngoài. Do vậy, các NHTM Việt Nam đã phải có sự cải cách trước và tiếp tục tăng cường năng lực cạnh tranh của mình trong thời gian tới để chuẩn bị cho sự cạnh tranh bình đẳng với các NHNNg tại Việt Nam.

*2.2.2.1.2 Những đổi mới về chính sách của Nhà nước đối với hoạt động của Ngân hàng thương mại*

Trong những năm gần đây, môi trường kinh doanh đối với các dịch vụ ngân hàng đã từng bước được cải thiện. Môi trường kinh tế vĩ mô ổn định, nền kinh tế có sự tăng trưởng tốt, đặc biệt là môi trường luật pháp trong lĩnh vực hoạt động ngân hàng và thị trường tài chính tiền tệ có những sự cải cách hướng tới tự do hóa. Vấn đề này được thể hiện rõ nét qua các điểm sau:

- *Về cấu trúc và thể chế*: bắt đầu từ sau giai đoạn đổi mới, hệ thống ngân hàng đã chuyển từ 1 cấp sang 2 cấp cùng với việc phát triển mạnh mẽ các loại hình tổ chức tài chính khác nhau bao gồm NHTM và các tổ chức tín dụng phi ngân hàng với nhiều loại hình sở hữu khác nhau. Sự đa dạng về sở hữu đã tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh hơn cho hoạt động ngân hàng.
- *Về hoạt động và điều hành*: cho đến nay Việt Nam đã có nhiều đổi mới phù hợp với cấu trúc của hệ thống ngân hàng 2 cấp và phù hợp với các quy luật của nền kinh tế thị trường. Chính sách tiền tệ trở thành một công cụ độc lập để điều chỉnh kinh tế vĩ mô với mục tiêu bao trùm là kiểm soát lạm phát và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Việc hoạch định và điều hành chính sách tiền tệ dựa trên các nguyên tắc của thị trường. Các yếu tố của thị trường được tôn trọng và là cơ sở quan trọng để NHNN đưa ra các quyết sách điều chỉnh nhằm đạt được các mục tiêu kinh tế vĩ mô. Các công cụ của chính sách tiền tệ này là các công cụ gián tiếp như nghiệp vụ thị trường mở, tái chiết khấu, hoán đổi ngoại tệ (SWAP) đã thay thế cho các công cụ kiểm soát tiền tệ trực tiếp mang tính hành chính. Lãi suất và tỷ giá, về cơ bản đã được tự do hóa và đã phản ánh tương đối chính xác giá trị đồng tiền Việt Nam, phù hợp với diễn biến thị trường tiền tệ trong nước và quốc tế. Hoạt động thanh tra giám sát ngân hàng đã từng bước thực hiện theo các chuẩn mực quốc tế về thanh tra giám sát như CAMELs (Phụ lục 3) và BASEL.
- *Về tạo lập hành lang pháp lý cho các Tổ chức tín dụng*: nhằm tạo lập môi trường hoạt động bền vững đối với các NHTM thông qua việc tạo lập khuôn khổ pháp lý bảo đảm hoạt động an toàn đối với các Tổ chức tín dụng và thúc đẩy hoạt động cạnh tranh lành mạnh và có hiệu quả, trong những năm gần đây, quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh của các NHTM được cụ thể hóa và được nâng cao. Các NHTM có quyền tự quyết định lãi suất tiền gửi và cho vay. Các hoạt động tín dụng theo chỉ định hoặc phục vụ các đối tượng chính sách của nhà nước đã tách khỏi tín dụng thương mại. Các nguyên tắc và chuẩn mực quốc tế về hoạt động NHTM như kế toán, thanh toán, quản trị rủi ro, đầu tư, ngoại hối, phân loại nợ, trích lập dự phòng rủi ro dần được áp dụng ở Việt Nam.

Có thể nói, những vấn đề nêu trên đã từng bước tạo môi trường cho các hoạt động kinh doanh của ngân hàng bền vững và có hiệu quả. Tuy nhiên, bên cạnh những yếu

tổ được cho là thuận lợi, môi trường kinh doanh của ngân hàng cũng còn những yếu tố chưa thuận lợi, cụ thể là:

- *Nền kinh tế Việt Nam có trình độ phát triển còn thấp*, thể hiện ở chủng loại sản phẩm dịch vụ chưa phong phú, hàm lượng công nghệ trong các dịch vụ chưa cao. Riêng về hệ thống tài chính có một số điểm đáng chú ý như tỷ lệ tổng tài sản trên GDP của hệ thống ngân hàng Việt Nam còn thấp so với nhiều nước trong khu vực (Năm 2005, tỷ lệ tổng tài sản trên GDP của hệ thống ngân hàng Việt Nam là 54%, Thái Lan là 145%, Malaysia là 193% và Trung Quốc là 211%); nền kinh tế Việt Nam vẫn là nền kinh tế sử dụng tiền mặt là chủ yếu (Năm 2005, tỷ lệ tiền mặt trên GDP của hệ thống ngân hàng tại Việt Nam là 15%, Thái Lan là 9,2%, Malaysia là 6,7% và Trung Quốc là 16,9%); ngoài ra mức đôla hóa trong nền kinh tế của Việt Nam cũng còn cao.

**Bảng 2.8 : Cơ cấu tổng phương tiện thanh toán**

<i>Phương tiện thanh toán</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Tiền mặt	18,13%	17,21%
Tiền gửi VND	57,77%	61,17%
Tiền gửi ngoại tệ	24,40%	21,62%

*Nguồn: Báo cáo thường niên NHNN Việt Nam 2006*

- *Bên cạnh đó, lĩnh vực hoạt động ngân hàng còn thiếu những quy định quan trọng tạo điều kiện cho ngành phát triển phù hợp với các chuẩn mực quốc tế như: các quy định mang tính tổng thể cho các dịch vụ ngân hàng, đặc biệt trong lĩnh vực thanh toán quốc tế và ngân hàng điện tử; các quy định về bí mật và minh bạch thông tin; các quy định tạo lập cơ chế bảo đảm thực thi để triển khai các dịch vụ ngân hàng vào thực tiễn (như nghiệp vụ ngân hàng điện tử, nghiệp vụ phái sinh); các quy định về phương thức cung cấp dịch vụ ngân hàng qua biên giới cũng chưa được ban hành, bao gồm sử dụng dịch vụ và hiện diện thương mại ở nước ngoài.*

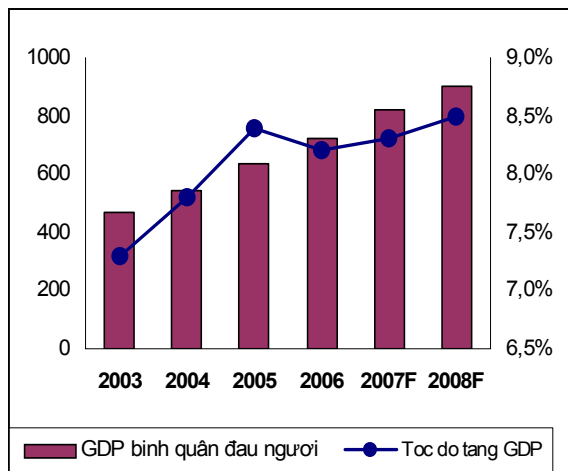
#### **2.2.2.2 Nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng**

Diễn biến kinh tế Việt Nam năm 2006 tiếp tục có sự ổn định, nền kinh tế tăng trưởng 8,17%, vượt mục tiêu 8% đề ra từ đầu năm. Tổng kim ngạch xuất khẩu hàng hoá năm

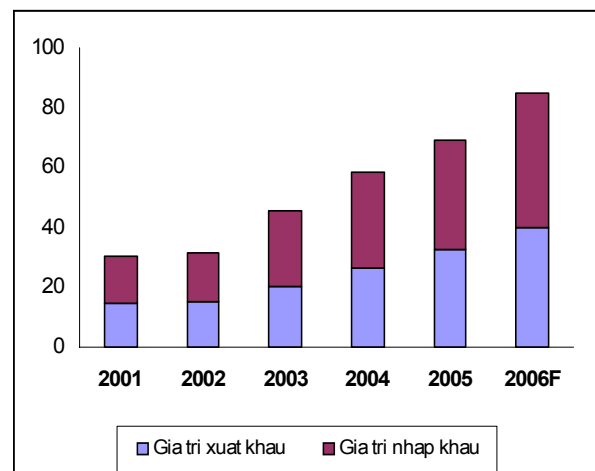
2006 đạt 39,83 tỷ USD, tăng 22,8% so với năm 2005. Cùng với sự tăng trưởng chung của nền kinh tế, thu nhập bình quân đầu người một năm cũng tăng từ 637 USD năm 2005 lên 724 USD năm 2006.

Sự phát triển của nền kinh tế, của khoa học kỹ thuật, mức sống của người dân và tác động của quá trình toàn cầu hóa sẽ mở ra nhiều cơ hội cho các khách hàng sử dụng thêm nhiều dịch vụ ngân hàng khác nhau, phù hợp với nhu cầu sống và làm việc mới. Hơn nữa, với một môi trường cạnh tranh mạnh mẽ, sự lựa chọn và đòi hỏi của khách hàng đối với những sản phẩm và dịch vụ sẽ cao hơn. Ví dụ với sự phát triển của công nghệ hiện đại, khách hàng sẽ đòi hỏi các dịch vụ phức tạp và ứng dụng công nghệ cao mà chưa sẵn có tại Việt Nam như môi giới tiền tệ, ủy thác đầu tư, ... Trong khi đó các NHNNg đã quen thuộc với những dịch vụ này nên các ngân hàng trong nước cần nghiên cứu học hỏi trước để có thể đưa ra sản phẩm ngay khi có cơ hội.

**Biểu đồ 2.16: GDP của nền kinh tế**



**Biểu đồ 2.17: Giá trị kim ngạch xuất nhập khẩu**



*Nguồn: Tổng cục thống kê năm 2007*

Không chỉ nhu cầu về khối lượng dịch vụ ngân hàng tăng lên mà yêu cầu về chất lượng dịch vụ cũng ngày càng nâng cao. Theo báo cáo khảo sát của Nhóm thực hiện dự án VIE/02/009 thuộc Vụ Thương mại và dịch vụ - Bộ kế hoạch và đầu tư về tác động của tự do hóa dịch vụ tài chính đến ngành ngân hàng (Báo cáo thực hiện tháng 05 năm 2006 trên 60 khách hàng doanh nghiệp và 335 khách hàng cá nhân của các NHTM) thì:

- Những nhân tố quan trọng nhất để khách hàng lựa chọn ngân hàng là sự tin cậy (có 73% khách hàng cá nhân và 85% khách hàng doanh nghiệp lựa chọn), tính

chuyên nghiệp và mức phí cạnh tranh là những yếu tố tiếp theo (chiếm tỷ lệ 60% số khách hàng được khảo sát)

- Lý do quan trọng nhất để khách hàng sử dụng dịch vụ của ngân hàng Việt Nam là sự tin cậy (hơn 50% quan sát) còn đối với NHNNg là sự thuận tiện để sử dụng toàn cầu.
- Lý do khách hàng muốn chuyển quan hệ từ Ngân hàng trong nước sang NHNNg chủ yếu là do tính chuyên nghiệp của các NHNNg (gần 50% quan sát), tiếp theo là thủ tục đơn giản và cơ sở vật chất tốt hơn. Các yếu tố như đáng tin cậy hay lãi suất ưu đãi ít được khách hàng quan tâm hơn khi quyết định chuyển sang NHNNg.

Như vậy, rõ ràng các NHTM trong nước đang có thế mạnh so với NHNNg về sự tin cậy của khách hàng nhưng còn thiếu nhiều về tính chuyên nghiệp và đơn giản trong thủ tục. Từ kết quả điều tra này chúng ta có thể nhận thấy nhu cầu của khách hàng khi sử dụng dịch vụ ngân hàng không chỉ còn là tính hiệu quả như trước đây mà thái độ, phong cách phục vụ của ngân hàng đang trở nên những yếu tố quan trọng mà khách hàng muốn có được khi giao dịch với một ngân hàng.

Do vậy, mặc dù nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng đang ngày càng tăng lên là có thực, nhưng để đáp ứng nhu cầu này, các NHTM cần phải cải cách trên cơ sở hướng tới khách hàng, dựa trên nhu cầu của khách hàng để hoàn thiện mình hơn và từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh với các NHNNg trong thời gian tới.

### ***2.2.2.3 Sự phát triển của các ngành liên quan đến ngành ngân hàng***

#### *a) Bảo hiểm và thị trường chứng khoán*

Hiện nay các ngành có liên quan chặt chẽ đến ngân hàng trong thị trường tài chính như bảo hiểm và thị trường chứng khoán rất phát triển, do đó đã tác động đến sự phát triển của ngành ngân hàng cũng như tác động đến sự phát triển chung của thị trường tài chính.

Tính đến thời điểm cuối năm 2005, trên thị trường chứng khoán Việt Nam mới chỉ có 41 công ty được niêm yết với tổng giá trị dưới 1 tỷ USD, chiếm khoảng 12% GDP của cả nước. Tuy nhiên, đến cuối năm 2007, số lượng các công ty thực hiện niêm yết cổ phiếu trên thị trường đã tăng lên con số 221, trong đó 125 công ty niêm yết tại Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HOSE) và 96 công ty niêm yết tại

Trung tâm Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HASTC). Theo thống kê từ Ngân hàng thế giới, tổng giá trị vốn trên thị trường chứng khoán Việt Nam tại 2 sàn giao dịch đến thời điểm này đã đạt gần 29 tỷ USD, chiếm đến 40% GDP.

Ngành bảo hiểm cũng có sự tăng trưởng mạnh, doanh thu bảo hiểm tăng lên trên cả 2 lĩnh vực nhân thọ và phi nhân thọ.

**Bảng 2.9: Tăng trưởng doanh thu bảo hiểm**

<i>Năm</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Doanh thu phí bảo hiểm (tỷ đồng)	6.992	10.390	12.400	13.616	15.112

*Nguồn: Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam*

Mối quan hệ giữa NHTM và các ngành này ngày càng chặt chẽ. Hiện nay các ngân hàng thường đứng ra liên kết góp vốn thành lập công ty bảo hiểm, hoặc liên kết thực hiện bảo hiểm tiền gửi, bảo hiểm hàng hóa tài sản khi cho vay các doanh nghiệp, ... Các NHTM cũng tham gia vào thị trường chứng khoán dưới nhiều hình thức như: nhà cung cấp hàng hóa (hiện đã có 2 ngân hàng niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán là ACB và Sacombank, ngoài ra rất nhiều cổ phiếu ngân hàng khác đang được giao dịch trên thị trường phi tập trung); nhà đầu tư; và là tổ chức trung gian tài chính trên thị trường chứng khoán (thông qua thành lập công ty chứng khoán, làm dịch vụ lưu ký chứng khoán hoặc quản lý tài khoản nhà đầu tư, cho vay kinh doanh chứng khoán, ...) Tuy nhiên mức độ hỗ trợ lẫn nhau giữa các ngành này là chưa cao và chưa dẫn đến giảm chi phí sản xuất, ví dụ như các công ty chứng khoán không liên kết với các NHTM để tận dụng thế mạnh về mạng lưới cũng như công nghệ sẵn có của ngân hàng, mà tự mình thiết lập hệ thống quản lý khách hàng riêng dẫn đến gia tăng chi phí quản lý điều hành và cả thuê nhân sự. Chỉ có trường hợp NHNN vừa qua đã công bố xếp hạng các doanh nghiệp trên sàn, giúp cho các nhà đầu tư đánh giá chính xác hơn về danh mục đầu tư là một bước khởi đầu tốt cho sự liên kết của ngành ngân hàng với thị trường chứng khoán.

*b) Các ngành tin học, viễn thông, giáo dục đào tạo*

Trong những năm qua, công nghệ tin học, viễn thông cũng từng bước phát triển mạnh. Đây là những ngành đã đem lại lợi ích quan trọng cho ngành ngân hàng trong việc kết nối hệ thống mạng nội bộ và kết nối toàn cầu. Việc kết nối mạng hệ thống toàn cầu đã



cho phép nhiều ngân hàng thực hiện các nghiệp vụ thanh toán về thẻ như Master Card, Visa Card, Dinner Club Card hay chi trả kiều hối qua Western Union. Nhiều NHTM Việt Nam đã thành lập trung tâm thẻ, qua đó các giao dịch chi trả và thương mại được thực hiện.

Bên cạnh ngành tin học, viễn thông, hệ thống giáo dục đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng đối với ngành ngân hàng. Để phục vụ công tác phát triển nguồn nhân lực cho ngành ngân hàng, bên cạnh hệ thống các trường đại học thuộc khối kinh tế và chuyên ngành tài chính ngân hàng còn có các học viện, trung tâm chuyên đào tạo cho cán bộ ngân hàng như học viện đại học ngân hàng và trung tâm đào tạo ngân hàng BTC. Sự hiện diện của ngày càng nhiều trung tâm đào tạo đối với đội ngũ cán bộ ngân hàng đã tạo điều kiện cho sự đổi mới, cải tiến trong nội dung đào tạo để phục vụ yêu cầu phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam như: những kiến thức mới về tài chính ngân hàng trong nền kinh tế thị trường và những thông lệ quốc tế đã được đưa vào giảng dạy.

## **2.3 ĐÁNH GIÁ VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM VÀ NHỮNG TÁC ĐỘNG ĐỐI VỚI NỀN KINH TẾ**

### **2.3.1 Tác động của phát triển và hội nhập kinh tế đối với năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam**

Quá trình phát triển và mở cửa nền kinh tế có những tác động mạnh mẽ đến hoạt động của hệ thống NHTM Việt Nam. Một mặt quá trình này tạo ra sức ép buộc các NHTM phải thay đổi để thích nghi với tầm cao mới và những quy định mới khi tham gia các tổ chức kinh tế quốc tế; mặt khác quá trình này tạo ra những cơ hội mà các NHTM muốn chủ động tăng cường năng lực cạnh tranh của mình để nắm giữ.

#### ***2.3.1.1 Quá trình phát triển và hội nhập kinh tế tạo sức ép buộc các Ngân hàng thương mại phải tăng cường năng lực cạnh tranh của mình***

*(i) Sức ép từ các cam kết quốc tế khi Việt Nam tham gia các tổ chức kinh tế quốc tế*

- Khi Việt Nam tham gia các tổ chức quốc tế, đặc biệt là gia nhập WTO, đối với lĩnh vực tài chính, Việt Nam cam kết trong vòng 5 năm sẽ xóa bỏ hoàn toàn những hạn chế đối với các NHNNg hoạt động tại Việt Nam, các ngân hàng này sẽ được hưởng chung những chính sách với các NHTM trong nước. Với cam kết này, các

hạn chế về hiện diện thương mại, phạm vi hoạt động hay mạng lưới chi nhánh của các NHNNg tại Việt Nam sẽ không còn, môi trường kinh doanh của hệ thống ngân hàng sẽ được cải cách theo hướng bình đẳng hơn giữa các loại hình NHTM. Do vậy, đây là một áp lực buộc các NHTM trong nước phải nhanh chóng thay đổi quan điểm, thái độ của mình, không còn trông chờ vào sự bao cấp của Chính phủ mà phải tự hoàn thiện mình, tìm ra và phát huy những điểm mạnh của mình để chiếm lĩnh thị phần trước khi các NHNNg sẽ tham gia nhiều hơn và đầy đủ hơn vào Việt Nam.

- Bên cạnh đó, trong một môi trường cạnh tranh bình đẳng, các NHTM Việt Nam cũng phải tuân thủ các chuẩn mực theo thông lệ quốc tế như các yêu cầu về phân loại nợ, trích lập dự phòng, các hệ số an toàn vốn, thanh khoản, chế độ kế toán kiểm toán (theo tiêu chuẩn quốc tế IFRS thay vì theo tiêu chuẩn Việt Nam như đang áp dụng hiện nay), ...

*(ii) Sức ép từ phía cung*

- Việt Nam với nền kinh tế phát triển và mở cửa hơn đã và sẽ thu hút sự tham gia của các NHNNg nhiều hơn. Số lượng các NHNNg vào Việt Nam đang tăng lên nhanh chóng, chỉ trong 3 năm 2005, 2006 và 2007 đã có thêm 11 NHLĐ và CN NHNNg được thành lập, tạo nên mức độ cạnh tranh cao hơn về số lượng các ngân hàng. Không chỉ vậy, đây là những đối thủ có tiềm lực mạnh cả về tài chính, công nghệ, kinh nghiệm quản lý, lại càng ngày được mở rộng phạm vi hoạt động như các ngân hàng trong nước nên sức cạnh tranh từ các ngân hàng này rất lớn. Nhìn chung, các NHNNg có thể tiếp tục duy trì những hoạt động đối với thị trường khách hàng cao cấp nhưng cũng có thể mở rộng sang các mảng khác để cạnh tranh với ngân hàng trong nước. Ví dụ đối với việc huy động tiền gửi, các ngân hàng trong nước và các nhà hoạch định chính sách hy vọng rằng các NHNNg sẽ mang vốn từ bên ngoài vào và cho vay trong nước. Thực tế chưa hoàn toàn đúng như vậy, các NHNNg tin rằng có một lượng tiền nhàn rỗi nằm ngoài hệ thống ngân hàng và do vậy cũng tìm cách tiếp cận các khoản tiết kiệm trong dân để cho vay. Các ngân hàng này có lý do để tin rằng họ có thể nhanh chóng chiếm được lòng tin của người gửi tiền Việt Nam, đặc biệt là đối với nhóm người có đầy đủ thông tin và có nhu cầu cao.

- Với sự tham gia nhiều hơn của các NHNNg, tất nhiên sự cạnh tranh khắc nghiệt hơn sẽ xảy ra với ngành ngân hàng nhưng điều này sẽ mang lại kết quả là mỗi ngân hàng phải hoạt động tốt hơn và như vậy, khách hàng và nền kinh tế sẽ được hưởng lợi hơn. Việc mua lại và sáp nhập có thể xảy ra tạo quy mô ngân hàng lớn hơn và năng lực cạnh tranh tăng thêm. Khi các hạn chế về sở hữu nước ngoài trong các ngân hàng Việt Nam được dỡ bỏ, các NHNNg sẽ tham gia vào các NHTM trong nước nhiều hơn, giúp các ngân hàng này học hỏi kinh nghiệm một cách nhanh nhất thông qua áp dụng các nguyên tắc quản lý và quản trị rủi ro chuyên nghiệp, phát triển sản phẩm mới và tăng thêm vốn để mở rộng quy mô. Sự tham gia của một ngân hàng quốc tế có tên tuổi vào ngân hàng trong nước cũng giúp cho uy tín của ngân hàng đó trong mắt nhà đầu tư được tăng lên. Tuy nhiên, chỉ có những ngân hàng thực sự có tiềm năng phát triển thì mới nhận được sự đầu tư từ các NHNNg.

*(iii) Sức ép từ phía cầu*

Quá trình hội nhập và phát triển kinh tế Việt Nam những năm gần đây đã tạo nên nhu cầu đối với dịch vụ ngân hàng ngày càng gia tăng, không chỉ về mặt số lượng mà còn cả về mặt chất lượng. Trong khi đó, các NHNNg chính là những ngân hàng có thế mạnh trong việc phát triển các sản phẩm mới và cung ứng các dịch vụ cao cấp. Điều này cũng tạo nên áp lực buộc các NHTM phải đổi mới để có khả năng đáp ứng nhu cầu và giữ thị phần.

***2.3.1.2 Các Ngân hàng thương mại chủ động tăng cường năng lực cạnh tranh để thích ứng với quá trình phát triển và hội nhập kinh tế***

Quá trình phát triển và hội nhập kinh tế một mặt tạo áp lực buộc các NHTM phải cải cách nhưng đồng thời cũng tạo ra nhiều cơ hội để các NHTM chủ động phát triển mạnh mẽ hơn. Có thể nói trong thời gian gần đây, để chuẩn bị cho cạnh tranh, các NHTM trong nước đã thực hiện được nhiều biện pháp đổi mới tích cực như:

*(i) Tăng cường năng lực cạnh tranh về tài chính*

Với sự khởi sắc của thị trường vốn Việt Nam, các NHTM trong nước đã liên tục tăng vốn qua phát hành cổ phiếu, trái phiếu trên thị trường chứng khoán. Không tính các NHTM NN, hầu hết các NHTM CP sẽ đạt được mức vốn 1.000 tỷ đồng vào năm 2008

theo quy định của NHNN. Ngoài ra, một số NHTM có tiềm năng còn nhận được vốn đầu tư từ các tổ chức tài chính nước ngoài, tổng số vốn đầu tư lên đến hàng trăm triệu USD và nguồn vốn này vẫn đang tiếp tục tăng lên. Các chuẩn mực về an toàn vốn cũng ngày càng được các ngân hàng áp dụng rộng rãi hơn, một số ngân hàng lớn như các NHTM NN, ACB, hay Sacombank đã công bố trong báo cáo thường niên của mình các hệ số tài chính theo cả 2 chuẩn mực của Việt Nam và quốc tế IFRS.

*(ii) Tăng cường năng lực cạnh tranh về mạng lưới*

Chỉ trong vài năm gần đây, hệ thống mạng lưới của các NHTM trong nước liên tục được mở rộng, nhất là tại các thành phố trọng điểm của cả nước như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và xu hướng này sẽ tiếp tục kéo dài trong một vài năm tới. Mở rộng mạng lưới chi nhánh trong giai đoạn hiện nay là một hướng đi đúng đắn của các NHTM nội địa nhằm chiếm lĩnh thị phần. Trong thời gian các NHNNg vẫn chưa thể thâm nhập ngay vào Việt Nam, bước chuẩn bị này sẽ giúp cho các NHTM Việt Nam trở nên quen thuộc với khách hàng hơn, và là cơ hội để các Ngân hàng trong nước phát triển các dịch vụ bán lẻ.

*(iii) Tăng cường năng lực cạnh tranh về công nghệ, sản phẩm dịch vụ*

Các NHTM Việt Nam hầu hết đều nâng cấp công nghệ, ứng dụng cả trong quản lý và sản phẩm dịch vụ; phát triển các dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao hơn như dịch vụ về thẻ, dịch vụ giao dịch ngân hàng điện tử, dịch vụ tín dụng bán lẻ, hợp đồng quyền chọn, ... với phương thức đa dạng và thủ tục nhanh chóng đơn giản hơn.

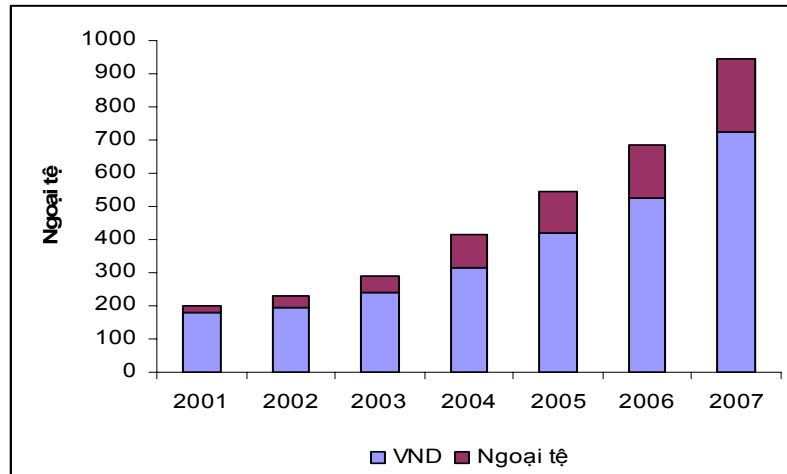
### **2.3.2 Tác động của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam đối với phát triển kinh tế**

Rõ ràng trong những năm vừa qua, đặc biệt là các năm chuẩn bị cho gia nhập WTO 2005, 2006 và năm 2007 - năm đầu tiên sau khi gia nhập WTO, các NHTM trong nước đã có những bước chuẩn bị tích cực nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh của mình trước các đối thủ NHNNg như tăng cường năng lực tài chính, mở rộng mạng lưới hoạt động, đầu tư công nghệ để phát triển các sản phẩm dịch vụ mới, ... Những đổi mới này không chỉ giúp cho các NHTM trong nước nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng lợi nhuận, mở rộng thị phần mà chính sự tốt hơn của các NHTM này cũng có những tác động tích cực trở lại đối với nền kinh tế như:

### 2.3.2.1 *Cung ứng vốn nhiều hơn cho nền kinh tế*

Trong suốt 20 năm qua, ngân hàng vẫn được coi là nguồn cung ứng vốn quan trọng nhất của nền kinh tế. Một vài năm gần đây, mặc dù đã có sự ra đời của thị trường chứng khoán nhưng ngân hàng vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc cấp tín dụng cho các tổ chức, cá nhân, phục vụ nhu cầu đầu tư phát triển cho nền kinh tế.

**Biểu đồ 2.18 : Cung tín dụng của các NHTM đối với nền kinh tế**



*Nguồn: Bản cáo bạch NHNN Việt Nam 2005, 2006*

Tín dụng ngân hàng đã đóng góp tích cực cho việc duy trì sự tăng trưởng kinh tế với nhịp độ cao trong nhiều năm liên tục. Trong giai đoạn 2001-2006, dư nợ tín dụng tăng trưởng bình quân 27%/năm và đạt quy mô tại thời điểm cuối năm 2007 tương đương 80% GDP. Đặc biệt trong năm 2007, tốc độ tăng dư nợ tín dụng đối với nền kinh tế ở mức rất cao, khoảng 37,8%. Đây cũng là kết quả của quá trình các NHTM tăng cường năng lực cạnh tranh của mình thông qua mở rộng thị phần, đẩy mạnh các phương thức bán hàng mới, nhất là với các sản phẩm truyền thống như huy động vốn, tín dụng. Nguồn vốn tín dụng này đã góp phần phát huy hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nói riêng và của cả nền kinh tế nói chung.

### 2.3.2.2 *Mở rộng phạm vi phục vụ khách hàng*

Trong những năm gần đây, để mở rộng thị phần trước sự cạnh tranh với các NHNNg, hầu hết các NHTM Việt Nam đều tích cực mở rộng mạng lưới hoạt động của mình. Tại các thành phố lớn như Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, các chi nhánh, phòng giao dịch được mở ra nhanh chóng, khiến cho ngân hàng và các dịch vụ của nó trở

nên quen thuộc với người dân hơn. Việc giao dịch và sử dụng các dịch vụ ngân hàng cũng trở nên dễ dàng và thuận tiện hơn đối với cả các khách hàng cá nhân cũng như doanh nghiệp vì ngân hàng có mặt hầu như ở mọi địa bàn của thành phố. Sự gia tăng về số lượng này đã giúp tạo nên thói quen sử dụng dịch vụ ngân hàng trong người dân, giúp cho các giao dịch trong nền kinh tế được nhanh chóng, thuận lợi hơn, đồng thời giảm thói quen giao dịch tiền mặt, minh bạch hóa các giao dịch tài chính trong nền kinh tế.

### ***2.3.2.3 Cung ứng thêm nhiều sản phẩm có chất lượng để khách hàng lựa chọn***

Nhận thức được sức mạnh của các NHNNg về công nghệ, có tác động rất lớn đến sản phẩm dịch vụ ngân hàng, các NHTM đã bắt đầu chú trọng nâng cao sức cạnh tranh của mình qua việc đầu tư vào hệ thống công nghệ ngân hàng.

- Hệ thống ngân hàng lõi đã được triển khai tại hầu hết các ngân hàng, đây là công nghệ cơ bản giúp cho việc quản lý và kết nối dữ liệu được tốt hơn, cũng là cơ sở để đưa ra các sản phẩm chất lượng cao hơn như e-banking, home-banking, ...
- Ngoài ra, các chương trình phần mềm sản phẩm hiện đại cũng được đưa vào hoạt động của các ngân hàng như các chương trình tự động hóa về giao dịch bán lẻ, phát triển hệ thống máy rút tiền tự động ATM, chương trình liên kết thanh toán thẻ giữa các ngân hàng với nhau, ...

Chính sự đầu tư về công nghệ và cải tiến sản phẩm dịch vụ này của các NHTM mà khách hàng không chỉ được hưởng lợi từ việc sử dụng nhiều dịch vụ đa dạng với chất lượng cao hơn mà còn có quyền lựa chọn những dịch vụ tốt nhất mà các ngân hàng phải cạnh tranh nhau để cung cấp, cả về chất lượng sản phẩm cũng như thái độ phục vụ khách hàng.

### ***2.3.2.4 Thu hút thêm nguồn vốn đầu tư của nước ngoài cho nền kinh tế***

Trong các NHTM Việt Nam, những ngân hàng phát huy được khả năng cạnh tranh và thể hiện được tiềm năng phát triển lâu dài của mình còn thu hút được nguồn vốn đầu tư của nước ngoài đổ vào. Một mặt, các ngân hàng có thể tiếp tục đưa nguồn vốn này vào nền kinh tế phục vụ đầu tư phát triển, mặt khác thông qua sự hợp tác với các NHNNg, các ngân hàng trong nước cũng học hỏi được thêm nhiều kinh nghiệm về

quản lý, công nghệ, phát triển sản phẩm để trở thành những ngân hàng có khả năng phục vụ tốt hơn cho nền kinh tế.

### **2.3.3 Những tồn tại trong năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam ảnh hưởng đến khả năng đóng góp cho nền kinh tế**

#### ***2.3.3.1 Những tồn tại trong năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay***

Mặc dù các NHTM trong nước đã có những nỗ lực trước nhu cầu cấp thiết của hội nhập quốc tế và có những đóng góp đáng kể cho nền kinh tế nhưng sức cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Việt Nam vẫn còn yếu. Hiện tại hệ thống này vẫn còn trong giai đoạn phôi thai và cách xa so với các ngân hàng quốc tế. Điều này thể hiện ở nhiều góc độ như:

*(i) Năng lực tài chính của các NHTM Việt Nam hiện nay vẫn còn thấp so với Ngân hàng quốc tế*

\* NHNN Việt Nam đã đưa ra một lộ trình tăng vốn cho các NHTM trong nước nhằm cải thiện năng lực tài chính cho hệ thống ngân hàng, nhưng nếu đạt được mức quy định này thì vốn của các NHTM trong nước vẫn còn rất thấp so với các NHNNg (Vốn điều lệ trung bình của các NHTM CP là khoảng 1.000 tỷ đồng và của các NHTM NN khoảng 8.600 tỷ đồng). Vốn thấp sẽ dẫn đến những điểm yếu trong năng lực cạnh tranh của các NHTM như:

- Không đủ vốn để đầu tư và nâng cấp công nghệ hiện đại, những công nghệ này là nền tảng để phát triển các sản phẩm dịch vụ hiện đại và chất lượng cao, thời gian xử lý giao dịch nhanh chóng, thuận tiện. Đây sẽ là một điểm yếu trong thế cạnh tranh của ngân hàng trong nước khi nhu cầu của khách hàng ngày càng đòi hỏi những dịch vụ tiện ích cao hơn, phức tạp hơn mà các NHNNg với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực tài chính đã thực hiện được từ rất lâu (như các dịch vụ tư vấn đầu tư, các công cụ phái sinh, ...)
- Vốn thấp cũng dẫn đến những hạn chế về tỷ lệ vốn huy động và cho vay của các NHTM trong nước. Trong khi đó, các chi nhánh NHNNg đang dần được dỡ bỏ những hạn chế về huy động vốn và có thuận lợi khi được áp dụng tỷ lệ giới hạn

cho vay trên vốn điều lệ tính trên vốn điều lệ của các ngân hàng mẹ, là những ngân hàng có tiềm lực tài chính rất mạnh.

Như vậy vốn thấp sẽ làm cho các NHTM trong nước không chỉ hạn chế trong khả năng phát triển các dịch vụ mới mà còn làm giảm thế mạnh cạnh tranh trong các dịch vụ truyền thống như huy động tiền gửi và cho vay.

\* Bên cạnh đó, các quy định về an toàn trong hoạt động ngân hàng chưa cao nên chưa thể đánh giá chính xác mức độ rủi ro trong hoạt động của các NHTM Việt Nam

Hiện các NHTM Việt Nam đã hầu hết đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn mà NHNN Việt Nam yêu cầu là trên 8%. Tuy nhiên, về lâu dài, không chỉ áp dụng chuẩn mực kiểm soát quốc tế Basel 1 mà còn phải áp dụng Basel 2, là chuẩn mực mà các ngân hàng hàng đầu trên thế giới vẫn đang áp dụng.

Các NHTM trong nước cũng chưa thiết lập chế độ báo cáo theo chuẩn mực kế toán quốc tế nên việc đánh giá tình hình hoạt động của các NHTM trong nước cũng chưa chính xác và khách quan.

*(ii) So với NHNNg, các NHTM Việt Nam vẫn còn lạc hậu về mặt công nghệ, dịch vụ*

Điều này thể hiện qua việc các NHTM còn ít các sản phẩm hiện đại, các dịch vụ mang tính công nghệ chưa có chất lượng và tính bảo mật cao. Điều này có phần do bản thân công nghệ của ngân hàng chưa cao và một phần do hệ thống công nghệ thông tin, viễn thông của Việt Nam chưa tốt. Các giao dịch trực tuyến hiện nay như internet-banking hay mobile-banking vẫn còn bị trục trặc hay bị lỗi đường truyền. Các loại máy ATM cũng chưa có tính năng đa dạng, chỉ có thể rút tiền hoặc chuyển khoản trong một hệ thống ngân hàng mà chưa thể gửi tiền hay có sự liên thông giữa các ngân hàng. Thẻ tín dụng còn bị làm giả hoặc bị lấy cắp số liệu và vẫn bị lỗi trong thanh toán. Các NHTM cũng chưa phát triển được mạng dữ liệu khách hàng làm cơ sở phục vụ chung cho toàn hệ thống, thiếu sự liên kết giữa các công ty nghiên cứu thị trường và ngân hàng để tạo dữ liệu về nhu cầu thị trường, tính bảo mật của hệ thống dữ liệu ngân hàng cũng chưa cao.

*(iii) Chất lượng nguồn nhân lực và năng lực quản trị điều hành của các NHTM Việt Nam còn thấp so với các NHNNg*



Hệ thống quản lý của các NHTM Việt Nam còn lạc hậu, mô hình tổ chức chưa hợp lý, thiếu các quy trình quản lý mang tính hiện đại như quy trình quản lý rủi ro, quy trình xử lý thông tin, các chuẩn mực và xếp hạng tín dụng, ...

Đội ngũ nhân viên của các NHTM vẫn còn thiếu tính chuyên nghiệp trong phong cách phục vụ khách hàng và chưa được tiếp cận với phương thức bán hàng hiện đại.

### ***2.3.3.2 Những hạn chế trong đóng góp của các Ngân hàng thương mại Việt Nam đối với nền kinh tế do chưa phát huy được hết năng lực cạnh tranh của mình***

#### *(i) Hiệu quả cung ứng vốn chưa cao*

Mặc dù dư nợ tín dụng từ các NHTM cho nền kinh tế luôn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng vốn cung ứng cho nền kinh tế nhưng trong thời gian gần đây, danh mục vốn cung ứng chưa thực sự đem lại hiệu quả lâu dài.

Để đạt chỉ tiêu về doanh số, chiếm lĩnh thị phần, nhiều ngân hàng, nhất là các NHTM CP, đã nghiêng về cho vay các mảng thương mại dịch vụ như đầu tư kinh doanh bất động sản, chứng khoán, tiêu dùng, ... lớn hơn rất nhiều so với cho vay phục vụ sản xuất. Thậm chí để cạnh tranh nhau, các ngân hàng còn đưa ra những điều kiện tín dụng quá dễ dãi đối với khách hàng trên cơ sở tài sản thế chấp cũng chính là bất động sản hoặc chứng khoán được đầu tư mà không tuân theo một hệ thống quản lý danh mục đầu tư hiệu quả. Tình trạng sử dụng vốn không cân đối về danh mục đầu tư này của các NHTM trong nước sẽ dẫn đến những thiệt hại cho nền kinh tế như:

- Rủi ro cho ngân hàng khi thị trường chứng khoán và thị trường bất động sản bất ổn, ngược lại nguồn vốn từ ngân hàng đổ vào các thị trường này tăng lên một cách bất thường cũng làm cho 2 thị trường này không phản ánh đúng cung cầu.
- Rủi ro cho nhà đầu tư vay tiền ngân hàng khi tiền ngân hàng được đưa ra quá dễ dãi thì việc sử dụng vốn sẽ ít chú trọng đến hiệu quả, ngoài ra còn làm phát sinh hiện tượng đầu cơ.
- Vì nguồn vốn huy động của ngân hàng là hạn chế, những nhà đầu cơ vào danh mục rủi ro như bất động sản và chứng khoán dễ dàng chấp nhận mức lãi suất cao hơn và vay được vốn dễ hơn, trong khi các doanh nghiệp cần vốn cho sản xuất vừa phải tính toán kỹ về hiệu quả của đồng vốn, lại không có tài sản thế chấp nên sẽ

khó tiếp cận với nguồn vốn ngân hàng hơn. Chính sự bất hợp lý này sẽ là thiệt thòi cho nền kinh tế khi mà động lực phát triển chính của nền kinh tế là các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh lại bị hạn chế về nguồn vốn cung ứng từ chính các ngân hàng.

*(ii) Nền kinh tế chưa có được những sản phẩm dịch vụ ngân hàng tốt nhất*

Mặc dù đã chú ý đến nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi những sản phẩm chất lượng cao hơn nhưng đến nay, các NHTM trong nước hầu như chưa chú trọng đến sự phát triển theo chiều sâu mà vẫn còn tập trung vào phát triển theo chiều rộng. Do vậy, các NHTM trong nước có mở thêm mạng lưới, đưa thêm các dịch vụ ra thị trường nhưng thực tế các dịch vụ này vẫn chủ yếu là các dịch vụ truyền thống như tiền gửi, cho vay, thanh toán xuất nhập khẩu, ... được đa dạng hóa và có cộng thêm yếu tố công nghệ. Các sản phẩm cao cấp hơn như các dịch vụ về quyền chọn, hợp đồng tương lai vẫn chỉ được xem như các dịch vụ phụ còn các dịch vụ như môi giới tiền tệ, tư vấn đầu tư, ... thì hầu như chưa được các ngân hàng đưa ra.

*(iii) Chưa hình thành được một hệ thống ngân hàng bền vững, hiệu quả*

Các NHTM trong nước hiện nay đã chú ý nâng cao năng lực cạnh tranh và đạt được một số kết quả nhất định nhưng chưa thực sự chú trọng đầu tư phát triển bền vững lâu dài mà còn thiên về chiều rộng để đạt những lợi ích trước mắt. Điều này được thể hiện qua việc các NHTM trong nước chưa thực sự quan tâm đến tính ổn định trong năng lực tài chính, tính hiệu quả của danh mục đầu tư, chưa chú trọng phát triển nguồn nhân lực một cách tương xứng, ... Những vấn đề này khiến cho hệ thống NHTM Việt Nam tuy có những thành tựu trong thời gian qua như tăng lợi nhuận, mở rộng thị phần nhưng chưa thực sự là phát triển bền vững, và có khả năng sẽ gặp những khó khăn khi nền kinh tế diễn biến không thuận lợi.

Trong khi đó, trong quá trình phát triển và đặc biệt là quá trình mở cửa nền kinh tế ngày càng sâu rộng, nền kinh tế cần rất nhiều sự hỗ trợ từ hệ thống ngân hàng. Hệ thống ngân hàng có mạnh, có vững chắc thì mới tạo điều kiện cho các ngành nghề kinh tế phát triển và cạnh tranh với thế giới. Do vậy, các NHTM hiện nay cần phải tăng cường năng lực cạnh tranh nhiều hơn nữa, đặc biệt là về chiều sâu để góp phần

tạo nên một hệ thống tài chính ổn định, là cơ sở vững chắc cho quá trình phát triển kinh tế.

### **2.3.4 Một số nguyên nhân của những tồn tại về năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam**

#### **2.3.4.1 Nguyên nhân từ phía môi trường vĩ mô và hệ thống luật pháp**

(i) *Hệ thống luật pháp trong lĩnh vực hoạt động ngân hàng còn thiếu những quy định quan trọng tạo điều kiện cho ngành phát triển phù hợp với các chuẩn mực quốc tế như: các quy định mang tính tổng thể cho các dịch vụ ngân hàng, đặc biệt trong lĩnh vực thanh toán quốc tế và ngân hàng điện tử, các quy định về minh bạch thông tin, tạo lập cơ chế bảo đảm thực thi để triển khai các dịch vụ ngân hàng vào thực tiễn (các quy định về thẻ chέ, nghiệp vụ ngân hàng điện tử, nghiệp vụ phái sinh ...), các quy định về phương thức cung cấp dịch vụ ngân hàng qua biên giới cũng chưa được ban hành, bao gồm sử dụng dịch vụ ở nước ngoài và hiện diện thương mại, vấn đề này làm chậm khả năng phát triển sản phẩm dịch vụ của các NHTM.*

(ii) *Tình trạng sử dụng tiền mặt trong nền kinh tế còn cao, vấn đề này làm hạn chế sự phát triển các dịch vụ ngân hàng như huy động vốn, thanh toán không dùng tiền mặt và hạn chế khả năng kiểm soát hoạt động của các công ty khi cho vay.*

(iii) *Chưa có những quy định chặt chẽ về minh bạch thông tin trong hoạt động kinh doanh: vấn đề thiếu thông tin khiến cho các NHTM khó xác định rủi ro của những lĩnh vực cần mở rộng hoạt động, việc cho vay đối với các doanh nghiệp không có báo cáo tài chính chính xác cũng trở nên khó khăn và mất nhiều chi phí hơn. Tuy nhiên bản thân các NHTM cũng không hoàn toàn minh bạch về thông tin, những số liệu về nợ xấu, tỷ lệ an toàn trong hoạt động ngân hàng cũng chưa được kiểm tra một cách chặt chẽ.*

(iv) *Vấn đề đổi mới NHTM NN diễn ra còn chậm: việc thực hiện cổ phần hóa các NHTM NN chưa được tiến hành một cách triệt để, thời hạn cổ phần hóa liên tục bị dời lại, cho đến nay cũng chỉ có một mình Vietcombank đã phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng kịp trong năm 2007, các NHTM NN khác vẫn đang trong giai đoạn tìm nhà tư vấn. Hơn nữa, sự can thiệp của Nhà nước vào quá trình cổ phần hóa NHTM NN còn quá sâu, hầu hết quyết định có liên quan đến việc cổ phần hoá này*

đều phải xin ý kiến Chính Phủ. Quan hệ quá chặt chẽ với Chính Phủ khiến cho những đổi mới của các NHTM NN bị chậm lại, làm ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng này.

(v) *Sự điều hành các thị trường có liên quan đến ngân hàng như thị trường chứng khoán, bất động sản của Nhà nước vẫn còn nhiều bất cập*: trong thời gian gần đây, thị trường chứng khoán và thị trường bất động sản có những dấu hiệu tăng hoặc giảm giá với biên độ lớn, buộc Nhà nước phải liên tục soạn thảo những văn bản, các quy định để điều tiết thị trường. Những sự can thiệp này cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của ngân hàng vì tỷ trọng danh mục các sản phẩm có liên quan đến hai thị trường này của ngân hàng là khá lớn và có tác động đến các tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng.

#### **2.3.4.2 Nguyên nhân từ phía Ngân hàng thương mại**

(i) *Sự thành lập ồ ạt các NHTM* trong những năm gần đây thông qua việc các tập đoàn, tổng công ty lớn mua lại các NHTM CP nông thôn và tăng vốn để xin được giấy phép nâng lên thành NHTM CP đô thị chủ yếu là để phục vụ lợi ích của các tập đoàn, tổng công ty này. Sự thành lập ồ ạt này dẫn đến các NHTM ra đời với thị phần hạn chế, chủ yếu là trong nội bộ ngành và làm chia cắt thị phần chung của hệ thống ngân hàng. Điều này đi ngược lại với xu thế chung của ngành ngân hàng đang cần những ngân hàng nội có quy mô lớn và đã sẵn sàng cho cuộc cạnh tranh với các NHNNg.

(ii) *Một số NHTM thiếu sự chuẩn bị cho cạnh tranh*: mặc dù phương án Việt Nam gia nhập WTO đã công bố nhiều năm nhưng các ngân hàng này vẫn có tâm lý y lại vào sự bảo hộ của Nhà nước, dẫn đến sự thiếu năng động trong hoạt động kinh doanh. Điều này được thể hiện qua nhiều góc độ như: sự thiếu chuẩn bị về nhân lực phân nào làm hạn chế khả năng mở rộng mạng lưới, thị phần; cơ cấu dịch vụ vẫn thiên về tín dụng; khả năng đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng còn thấp.

(iii) *Các NHTM vẫn còn ít chú ý đến khả năng phát triển nguồn nhân lực*: mặc dù trong các báo cáo của các NHTM, số lượng nhân viên được gửi đi đào tạo rất lớn nhưng trên thực tế việc đào tạo này mang tính đại trà và chất lượng không cao. Đào tạo thực tiễn và bài bản với những chuẩn mực và quy trình cụ thể là rất hiếm tại các

NHTM. Điều này dẫn đến sự thiếu chuyên nghiệp của các NHTM trong nước so với các NHTM nước ngoài. Cơ cấu tổ chức quản lý của các NHTM cũng chưa hợp lý, khả năng quản lý chưa cao và nhất là thiếu kinh nghiệm quản trị rủi ro.

(iv) *Các NHTM chưa thực sự chú trọng đến việc phát triển thương hiệu* dưới góc độ chất lượng dịch vụ mà còn thiên về tính hình thức của thương hiệu. Việc xây dựng thương hiệu cũng chưa chú ý đến yếu tố tạo dựng lòng tin và sự trung thành của khách hàng với ngân hàng.

#### **2.3.4.3 Nguyên nhân do thiếu sự liên kết giữa các Ngân hàng thương mại**

Mặc dù xu thế chung của ngành ngân hàng trên thế giới hiện nay là sáp nhập, hợp nhất để mở rộng thị phần và nâng cao năng lực cạnh tranh nhưng giải pháp này hầu như rất ít được các NHTM trong nước quan tâm.

Có thể khẳng định rằng các vụ sáp nhập luôn tạo ra những lợi ích đáng kể cho các ngân hàng, khách hàng và đối tác kinh doanh, cụ thể là:

**Mở rộng:** Sáp nhập sẽ giúp mở rộng các dịch vụ và loại hình kinh doanh cho bất kỳ cấp độ nào của ngân hàng. Những mặt mạnh của các bên giờ đây sẽ hợp chung thành những thế mạnh của ngân hàng hợp nhất.

**Chuyên sâu:** Sự kết hợp của công nghệ và chuyên môn giữa các ngân hàng sẽ tạo ra những tập đoàn mới có tính chuyên sâu, cung cấp những sản phẩm dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao hơn, hiện đại hơn và tiên tiến hơn.

**Vươn tới toàn cầu:** Thông qua sáp nhập, các ngân hàng tận dụng được lợi thế thị trường và kênh phân phối của nhau, qua đó hệ thống bán hàng và dịch vụ sẽ được mở rộng, các kênh phân phối được nối dài tới hàng triệu khách hàng trên toàn thế giới.

Tuy nhiên, việc liên kết các NHTM tại Việt Nam hiện nay còn hết sức lỏng lẻo và chỉ dừng ở mức độ liên kết hoạt động đơn thuần chứ chưa tiến đến những mức cao hơn như hợp nhất, sáp nhập. Điều này thể hiện qua:

*Các NHTM Việt Nam hiện nay mới chỉ liên kết trong từng mảng hoạt động nghiệp vụ như liên minh thẻ ATM và đồng tài trợ tín dụng:*

Các ngân hàng nhỏ thường thích liên kết vì thiếu vốn. Việc liên kết qua ATM sẽ giúp các ngân hàng này thu hút khách hàng với bộ sản phẩm đầy đủ mà không phải bỏ ra

chí phí đầu tư ban đầu lớn; việc đồng tài trợ dự án cũng vậy, giúp các ngân hàng nhỏ giữ khách hàng lớn khi ngân hàng đó bị hạn chế về vốn để cho vay toàn bộ dự án, đồng thời chia sẻ được rủi ro và học hỏi kinh nghiệm quản trị thẩm định dự án, quản trị rủi ro từ các ngân hàng liên kết. Bên cạnh đó, các bên còn có thể có lợi từ việc chia sẻ thông tin. Quan trọng nhất là các ngân hàng nhỏ không bị mất đi quyền tự chủ trong các quyết định kinh doanh của mình trong khi nếu liên kết dưới hình thức tham gia hợp nhất, sáp nhập thì vị thế của các ngân hàng nhỏ trong đàm phán sẽ rất hạn chế và họ sẽ không giữ được tiếng nói riêng của mình trong tổ chức mới.

Đối với các ngân hàng có quy mô lớn hơn, dường như việc liên kết chưa là nhu cầu thiết yếu vì bản thân họ đã có lượng khách hàng lớn và thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Tuy nhiên thực tế việc các ngân hàng lớn tham gia vào liên kết vẫn là một hiện tượng phổ biến, lý do thường được nhắc đến nhiều nhất là để chia sẻ chi phí đầu tư và vận hành máy móc thiết bị. Việc trở thành đối tác chiến lược của các ngân hàng nhỏ cũng là một cách đầu tư phân tán rủi ro và nâng cao hình ảnh của ngân hàng trong mắt khách hàng.

*Tuy nhiên hoạt động hợp nhất, sáp nhập các NHTM tại Việt Nam lại hầu như không xảy ra do các nguyên nhân chính sau:*

Đầu tiên cần nói về quan điểm của những nhà quản trị. Dường như những nhà quản trị Việt Nam rất quan tâm đến vị trí và quyền lợi của họ trong tổ chức và xu hướng chung là thường nhắm đến những chức vụ cao nhất như Chủ tịch Hội đồng quản trị hay Tổng giám đốc. Quan điểm *làm trưởng một tổ chức nhỏ vẫn thoải mái hơn so với làm phó một tổ chức lớn* khá phổ biến trong tâm lý người Việt nói chung và trong tâm lý những nhà quản trị ngân hàng nói riêng. Chính vì vậy, họ có thể ưu tiên liên kết từng mảng hoạt động hơn là sáp nhập. Điều này dường như càng phù hợp với các tổ chức tài chính nhỏ vì chắc chắn vị thế của họ trong tổ chức mới sẽ rất hạn chế.

Bên cạnh đó mỗi ngân hàng đều có chiến lược phát triển và văn hóa doanh nghiệp riêng. Việc hòa nhập lại thành một tổ chức mới cũng đồng nghĩa với việc chỉ còn duy trì một chiến lược phát triển thống nhất và một văn hóa doanh nghiệp thống nhất. Các yếu tố đó của các tổ chức còn lại xem như bị hòa tan, đây là một điều mà các nhà quản trị ngân hàng không hề mong muốn sau bao năm gây dựng ngân hàng của mình.

Hơn nữa việc sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng Việt Nam thời gian qua khá im ắng có thể do ảnh hưởng từ những vụ sáp nhập, hợp nhất trong quá khứ. Khi đó những NHTM tham gia hợp nhất, sáp nhập (chính xác hơn là bị hợp nhất, sáp nhập) là những ngân hàng hoạt động kém hiệu quả và đang đứng trên bờ vực phá sản. Do vậy việc sáp nhập, hợp nhất của các ngân hàng hiện nay có thể dễ bị hiểu lầm là hoạt động của các ngân hàng đó đang gặp nguy cơ khó khăn. Những thông tin như vậy ở Việt Nam hoàn toàn không có lợi cho các ngân hàng.

***Bảng 2.10: Các NHTM Việt Nam đã sáp nhập để chấn chỉnh hoạt động trong giai đoạn 1998-2001***

<i>Tên ngân hàng cần chấn chỉnh hoạt động</i>	<i>Biện pháp xử lý</i>
NHTM CP Đại Nam	Sáp nhập vào NHTM CP Phương Nam
NHTM CP Châu Phú	Sáp nhập vào NHTM CP Phương Nam
NHTM CP Thạnh Thắng	Sáp nhập vào NHTM CP Sài Gòn Thương Tín
NHTM CP Quảng Ninh	Sáp nhập vào NHTM CP Nhà Hà Nội
NHTM CP Nông thôn Hải Phòng	Sáp nhập vào NHTM CP Kỹ Thương
NHTM CP Tứ giác Long Xuyên	NHTM CP Đông Á mua lại một phần tài sản có

*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam*

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

Đây là những vấn đề mà ngành ngân hàng Việt Nam cần thay đổi để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Từ những cơ sở lý thuyết về các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của một NHTM trong chương 1, chương 2 đã đi vào phân tích, đánh giá thực trạng về năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam trong giai đoạn hội nhập hiện nay. Nhìn chung, các NHTM Việt Nam đã có sự chủ động nâng cao năng lực cạnh tranh của mình và từ đó đã đem lại những tác động tích cực đến nền kinh tế. Tuy nhiên, việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam vẫn còn là những sự chuẩn bị để mở rộng về chiều ngang, với mục tiêu giành thị phần trước khi Việt Nam hoàn toàn mở cửa thị trường cho các NHNNg theo cam kết gia nhập WTO. Mặc dù đây là một hướng đi đúng đắn của các NHTM Việt Nam trong giai đoạn đầu hội nhập, tuy nhiên về lâu dài, các NHTM Việt Nam cần phải tăng cường về chiều sâu, củng cố chất lượng hoạt động của mình thì mới có đủ khả năng cạnh tranh với sự thâm nhập ngày càng nhiều của các NHNNg trên thị trường Việt Nam và đóng góp được nhiều hơn cho nền kinh tế.



*CHƯƠNG 3*

**MỘT SỐ ĐỀ XUẤT VỀ CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO NĂNG  
LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG  
MẠI VIỆT NAM GÓP PHẦN PHÁT TRIỂN KINH TẾ  
TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP**

### **3.1 ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

#### **3.1.1 Định hướng chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam đến năm 2010**

Thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ 9, NHNN Việt Nam đã trình và được Chính phủ phê duyệt Đề án Phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 theo Quyết định số 112/2006/QĐ-TTg ngày 24/05/2006 với Phương châm hành động của các tổ chức tín dụng là “*An toàn - Hiệu quả - Phát triển bền vững - Hội nhập quốc tế*”.

Theo nội dung của Đề án, một trong những mục tiêu phát triển ngành ngân hàng là tạo điều kiện cho các tổ chức tín dụng trong nước nâng cao năng lực quản lý, trình độ nghiệp vụ và khả năng cạnh tranh.

Để cụ thể hóa mục tiêu này, đề án đã đưa ra một số *định hướng chiến lược đến năm 2010 nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM, góp phần phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập* và phù hợp với phương châm hành động của các tổ chức tín dụng như sau:

Các NHTM NN và các NHTM có cổ phần chi phối của Nhà nước đóng vai trò chủ lực và đi đầu trong hệ thống ngân hàng về quy mô hoạt động, năng lực tài chính, công nghệ, quản lý và hiệu quả kinh doanh; nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế của các NHTM Việt Nam với chất lượng dịch vụ cao và thương hiệu mạnh; tiếp tục cơ cấu lại toàn diện các NHTM với những nội dung trọng tâm như sau:

*(i) Tăng cường năng lực thể chế (cơ cấu lại tổ chức và hoạt động)*

- Sắp xếp lại tổ chức bộ máy của các NHTM phù hợp với thông lệ quốc tế; phân biệt rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của hội đồng quản trị và ban điều hành.
- Mở rộng quan hệ hợp tác kinh doanh với các tổ chức tài chính nước ngoài.
- Mở rộng quy mô hoạt động đi đôi với tăng cường năng lực tự kiểm tra, quản lý rủi ro, bảo đảm an toàn và hiệu quả kinh doanh.

*(ii) Tăng cường năng lực tài chính (cơ cấu lại tài chính)*

- Lành mạnh hoá và nâng cao năng lực tài chính của các NHTM cả về quy mô và chất lượng: tiếp tục tăng quy mô vốn điều lệ, tài sản có đi đôi với nâng cao chất lượng và khả năng sinh lời của tài sản có; giảm tỷ trọng tài sản có rủi ro trong tổng tài sản có. Xử lý dứt điểm nợ tồn đọng và làm sạch bảng cân đối của các NHTM NN.
- Tăng vốn tự có của các NHTM bằng lợi nhuận để lại; phát hành cổ phiếu, trái phiếu; sáp nhập; hợp nhất; mua lại. Kiên quyết xử lý các NHTM CP yếu kém, tạo điều kiện cho các NHTM mua, bán, hợp nhất, sáp nhập để tăng khả năng cạnh tranh và quy mô hoạt động.

*(iii) Từng bước cổ phần hóa các NHTM NN* theo nguyên tắc thận trọng, bảo đảm ổn định kinh tế - xã hội và an toàn hệ thống ngân hàng. Cho phép các nhà đầu tư nước ngoài, đặc biệt là các ngân hàng có tiềm lực tài chính, công nghệ, quản lý và uy tín mua cổ phiếu, tham gia quản trị, điều hành NHTM Việt Nam.

*(iv) Đổi mới căn bản cơ chế quản lý đối với các NHTM NN và các TCTD khác.* Theo đó, các TCTD được thực sự tự chủ (về tài chính, hoạt động, quản trị điều hành, tổ chức bộ máy, nhân sự), hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh và được hoạt động trong khuôn khổ pháp lý minh bạch, công khai, bình đẳng.

\*Để thực hiện chiến lược này, bên cạnh sự chủ động của các NHTM, rất cần sự hỗ trợ từ phía Nhà nước để các NHTM Việt Nam thực sự có được năng lực cạnh tranh bền vững, góp phần vào sự phát triển ổn định của nền kinh tế trong giai đoạn hội nhập.

### **3.1.2 Những đề xuất tổng thể thực hiện chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại Việt Nam góp phần phát triển kinh tế trong thời kỳ hội nhập**

Trên cơ sở hiện trạng hệ thống ngành ngân hàng Việt Nam trong giai đoạn hội nhập quốc tế hiện nay, để có thể thực hiện chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành ngân hàng góp phần phát triển kinh tế, ngành ngân hàng cần phải thực hiện tuân tự từng giải pháp và có kiểm soát đối với các hoạt động ngân hàng. Trong quá trình này, những bên đóng vai trò chính sẽ là Chính phủ, NHNN, các cơ quan quản lý và các NHTM.

*Về phía Chính phủ, NHNN Việt Nam và các cơ quan quản lý Nhà nước*, cải cách ngành ngân hàng không có nghĩa là để mọi thứ cho thị trường quyết định hay là tư nhân hóa tất cả cùng một lúc, cũng không có nghĩa là chỉ mở cửa cho các công ty tài chính nước ngoài vào để cho họ tự giải quyết các vấn đề hay đơn giản là chỉ mở cửa cho các luồng vốn mà không có một hệ thống kiểm soát chặt chẽ. Cải cách ngành ngân hàng trước những áp lực của quá trình hội nhập là phải gia tăng nội lực của chính hệ thống ngân hàng để có thể chống chọi lại làn sóng cạnh tranh sẽ tăng lên mạnh mẽ từ phía nước ngoài. Quá trình đó phải có sự tác động từ phía Chính phủ, NHNN và các cơ quan khác với vai trò tạo môi trường ổn định, hỗ trợ và thực hiện quá trình kiểm tra giám sát đối với hoạt động kinh doanh của các NHTM.

*Về phía các NHTM*, hoạt động vì mục đích lợi nhuận, chính các NHTM là người biết rõ nhất hành động nào cần được thực hiện để cạnh tranh trên thị trường. Hiện tại trên thị trường đang diễn ra sự cạnh tranh quyết liệt giữa các ngân hàng trong việc thu hút các khách hàng mới bằng cách đưa ra các sản phẩm khuyến mãi, phần thưởng cho các khách hàng mới, giảm giá hoặc lợi ích phụ thêm cho việc sử dụng các sản phẩm của ngân hàng mình. Rõ ràng là các hoạt động khuyến mãi này không đóng góp cho sự phát triển thị trường trong dài hạn cũng như khả năng cạnh tranh của các ngân hàng. Trong ngắn hạn, các khách hàng có thể bị hấp dẫn bởi các chương trình khuyến mãi nhưng trong dài hạn điều mà khách hàng quan tâm là sự tin tưởng và sự an toàn đối với đồng tiền của họ.

Trên cơ sở những luận điểm trên và kinh nghiệm cải cách hệ thống ngân hàng của Trung Quốc sau khi gia nhập WTO đã trình bày ở chương 1, chúng tôi đưa ra một số đề xuất cho chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam góp phần phát triển kinh tế trong bối cảnh hội nhập, tập trung vào 3 nhóm chính như sau:

- Nhóm đề xuất về phía Nhà nước: tạo môi trường hoạt động ổn định và cạnh tranh bình đẳng cho các NHTM; có sự hỗ trợ và giám sát chặt chẽ quá trình đổi mới của các NHTM Việt Nam.
- Nhóm đề xuất về phía các NHTM: dựa trên thực trạng về năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam hiện nay, các NHTM Việt Nam cần phát huy các điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu, chú trọng phát triển theo chiều sâu để tăng tính bền vững chứ không chỉ mở rộng về chiều ngang như hiện nay.

- Ngoài ra, để tạo nên một hệ thống NHTM phát triển bền vững, ổn định, cần có sự liên kết giữa các NHTM, vấn đề này không chỉ đòi hỏi sự đoàn kết từ các NHTM mà còn cần sự hỗ trợ từ phía Nhà nước với vai trò người tạo khuôn khổ pháp lý cũng như trung tâm điều phối các hoạt động liên kết.

## **3.2 NHÓM ĐỀ XUẤT VỀ PHÍA NHÀ NƯỚC**

### **3.2.1 Hoàn thiện hệ thống pháp lý về hoạt động của Ngân hàng thương mại**

#### ***3.2.1.1 Rà soát sự tương thích của hệ thống pháp lý và sửa đổi theo hướng phù hợp với các cam kết tự do hóa tài chính mà Việt Nam đã ký kết***

NHNN cần tiến hành rà soát tổng thể và đối chiếu toàn bộ các văn bản quy định pháp luật hiện hành, tính tương thích của các quy định và văn bản pháp luật này với các cam kết và yêu cầu của các hiệp định quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng và dịch vụ tài chính mà Việt Nam đã tham gia. Nhiệm vụ này nên được tiến hành càng sớm càng tốt để xác định các lỗ hổng về mặt pháp lý, các khác biệt, trở ngại, mâu thuẫn trong hệ thống pháp lý. Trên cơ sở đó, Chính phủ, Bộ tài chính và NHNN cần có ngay các sửa đổi và cập nhật đối với hệ thống pháp lý hiện hành nhằm đảm bảo cho hệ thống ngân hàng hoạt động trong một môi trường nhất quán và ổn định. Những sửa đổi đó phải tính đến sự tương tác và phù hợp với các luật khác cũng như các thông lệ quốc tế, ví dụ như quy định về tỷ lệ an toàn vốn, phòng ngừa và giải quyết rủi ro, tỷ lệ dự trữ bắt buộc ... Đồng thời, việc xây dựng các quy định, chính sách và cơ chế mới phải phù hợp với lộ trình thực hiện các cam kết quốc tế về lĩnh vực tiền tệ và ngân hàng, trước hết là tập trung vào thực hiện cam kết gia nhập WTO.

- Rà soát lại các văn bản hướng dẫn thi hành Luật Ngân hàng nhà nước và Luật các tổ chức tín dụng nhằm tránh tình trạng phân biệt đối xử, bảo đảm tính cân trọng và phù hợp với các quy định của WTO cũng như các cam kết quốc tế của Việt Nam.
- Đối với sản phẩm dịch vụ tín dụng đang chiếm tỷ trọng lợi nhuận chính tại các NHTM hiện nay, hệ thống luật pháp ngân hàng cũng cần có những cải cách để bảo vệ pháp lý cho chủ nợ trong trường hợp người vay không trả được nợ. Chính phủ và các bộ, ngành liên quan như Bộ Tư pháp, Tòa án cần tăng cường thực thi pháp luật nhằm giải quyết hiệu quả các trường hợp gian lận ngân hàng, người vay mất khả năng trả nợ và điều kiện để phát mãi tài sản bảo đảm. Nếu lợi ích của cả người

đi vay tiền và người cho vay tiền được bảo đảm thì sẽ kích thích họ thực hiện nhiều giao dịch kinh doanh hơn.

Nội dung của những sửa đổi, điều chỉnh này phải hướng đến việc tận dụng các lợi ích của quá trình hội nhập và ngăn chặn tối đa các động cơ tiêu cực từ quá trình đó.

### ***3.2.1.2 Xây dựng các văn bản pháp luật, chính sách mới theo hướng đáp ứng nhu cầu của thị trường***

Quá trình xây dựng cơ chế mới cho hoạt động ngân hàng là một quá trình lâu dài, quá trình này ngoài việc sửa đổi những quy chế cũ chưa phù hợp cũng cần phải giải quyết các vấn đề mới nảy sinh của thị trường và nhu cầu tiêu dùng như: quy định về hoạt động và đảm bảo an toàn của giao dịch ngân hàng điện tử; quy định về hướng dẫn và quản lý các dịch vụ về công cụ phái sinh (như Hợp đồng tương lai, Hợp đồng quyền chọn, ...); các quy định liên quan đến phương thức cung cấp dịch vụ ngân hàng qua biên giới, tiêu dùng ở nước ngoài và hiện diện thể nhân.

Quá trình xây dựng này phải dựa trên những quan sát và nhận định về sự phát triển các dịch vụ trong ngành ngân hàng, đồng thời học hỏi từ những kinh nghiệm quốc tế và các quy luật kinh tế hiện đại trong việc điều chỉnh các dịch vụ ngân hàng.

### **3.2.2 Đẩy mạnh các chính sách hỗ trợ của Nhà Nước đối với hoạt động của Ngân hàng thương mại**

#### ***3.2.2.1 Tạo môi trường vĩ mô ổn định cho hoạt động của các Ngân hàng thương mại***

NHNN cần điều hành các công cụ, chính sách tiền tệ như tỷ giá, nghiệp vụ thị trường mở, lãi suất, dự trữ bắt buộc, tái cấp vốn một cách thận trọng, linh hoạt, đạt được mục tiêu kiềm chế và kiểm soát được lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động của các NHTM, góp phần tăng trưởng kinh tế:

- Điều hành tỷ giá linh hoạt, bám sát diễn biến cung cầu ngoại tệ trên thị trường, tiến tới mở rộng biên độ tỷ giá phù hợp với mức độ mở cửa của thị trường tài chính và năng lực kiểm soát của NHNN.
- Điều hành lãi suất theo nguyên tắc thị trường. Hoàn thiện cơ chế điều hành lãi suất theo hướng tạo lập một mức lãi suất chuẩn trên thị trường tiền tệ, nâng cao khả năng điều tiết thị trường thông qua lãi suất nghiệp vụ thị trường mở, lãi suất tái

cấp vốn. Việc giữ ổn định lãi suất chính thức của NHNN nhằm tránh phát tín hiệu làm tăng lãi suất thị trường trước sức ép tăng lãi suất thị trường quốc tế và lạm phát trong nước vẫn ở mức cao, đồng thời tạo điều kiện cho các tổ chức tín dụng mở rộng huy động và cho vay đối với nền kinh tế.

- Sửa đổi quy chế giao dịch hoán đổi lãi suất, tạo điều kiện cho các tổ chức tín dụng phòng ngừa rủi ro lãi suất đồng thời đa dạng hóa các dịch vụ cung cấp cho khách hàng.
- Điều chỉnh nghiệp vụ thị trường mở (mua bán giấy tờ có giá) và công cụ tái cấp vốn (chiết khấu, cầm cố giấy tờ có giá), dự trữ bắt buộc theo hướng đảm bảo vốn khả dụng cho các NHTM.

### ***3.2.2.2 Hỗ trợ nâng cao năng lực tài chính của các Ngân hàng thương mại***

NHNN hiện đã có quy định cụ thể về mức vốn điều lệ tối thiểu mà các NHTM phải đạt được nhưng đồng thời cũng có những điều kiện ràng buộc về phương án tăng vốn của các NHTM. Đây là một việc làm cần thiết và đúng đắn. Song bên cạnh đó, NHNN và các bộ, ngành cũng cần có những giải pháp hỗ trợ các NHTM tăng vốn như:

- Đối với các NHTM NN: nhanh chóng tiến hành thủ tục cổ phần hóa để các ngân hàng này có thể chủ động huy động vốn từ các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước.
- Đối với các NHTM CP: NHNN cần hoàn thiện các khâu xét duyệt tăng vốn cho các ngân hàng một cách nhanh chóng, chính xác; hướng dẫn các NHTM CP những điều kiện cần thiết của việc tăng vốn cũng như những hệ quả của nó để các ngân hàng này có thể xây dựng phương án tăng vốn một cách hợp lý và hiệu quả, trên cơ sở đó việc xét duyệt về phương án tăng vốn sẽ dễ dàng hơn.
- Tổ chức tập huấn cho các NHTM những quy định về chuẩn mực quốc tế cũng như những yêu cầu của Việt Nam về tuân thủ các chỉ tiêu an toàn trong hoạt động ngân hàng; những phương thức quản lý rủi ro hiện đại để nâng cao năng lực tài chính của các NHTM.
- Chính phủ và các bộ, ngành phối hợp để đẩy mạnh việc hoàn thiện hệ thống thị trường chứng khoán, các quy định về công khai minh bạch thông tin để thúc đẩy sự tham gia của các NHTM vào thị trường chứng khoán.

- Xúc tiến liên kết với các sàn giao dịch nước ngoài, phổ biến các điều kiện niêm yết tại thị trường nước ngoài để các NHTM có tiềm lực mạnh tham khảo, chuẩn bị cho việc huy động vốn trên thị trường quốc tế.
- Ngoài ra, NHNN có thể soạn thảo các văn bản hướng dẫn về việc sáp nhập, hợp nhất các NHTM để gia tăng quy mô nguồn vốn của các NHTM hiện giờ đủ tầm cạnh tranh với các NHNNg.

### ***3.2.2.3 Cải cách hệ thống Ngân hàng thương mại Nhà nước***

Tiếp tục tái cơ cấu các NHTM NN và đẩy nhanh tiến độ cổ phần hóa để nâng cao năng lực cạnh tranh của các ngân hàng này.

Ngoài mục tiêu cổ phần hóa để tăng vốn, nội dung tái cơ cấu còn phải chú trọng vào cơ cấu tổ chức, hệ thống quản trị và nguồn nhân lực như:

- Cơ chế chỉ định những vị trí quan trọng: nghiên cứu những vấn đề liên quan đến xung đột lợi ích trong việc chỉ định những vị trí quan trọng, xem xét cơ cấu quản trị trong các ngân hàng đa quốc gia và cơ chế tổng giám đốc chuyên nghiệp.
- Chế độ khuyến khích và cơ chế lương thưởng: cần phải cho phép việc trả lương theo công việc và tách khỏi quy chế lương hiện tại của Chính phủ, đồng thời bổ sung hệ thống thưởng để tạo động lực cho nhân viên.
- Cho phép áp dụng các thông lệ quốc tế về quản trị hiện đại vào các NHTM NN sau cổ phần hóa.

Đẩy nhanh tiến độ cổ phần hóa để các NHTM NN có điều kiện huy động thêm vốn trên thị trường chứng khoán và tích lũy thêm kinh nghiệm quản lý, công nghệ, sản phẩm dịch vụ từ sự tham gia của các đối tác chiến lược trong và ngoài nước.

### ***3.2.2.4 Xây dựng hệ thống cung cấp thông tin công nghệ cao***

*Tiếp tục nâng cao vai trò và chất lượng hoạt động của Trung tâm thông tin tín dụng của NHNN Việt Nam (CIC):* Thời gian qua, CIC đã hỗ trợ các NHTM rất nhiều trong việc hạn chế các rủi ro liên quan đến hoạt động kinh doanh, đặc biệt là rủi ro liên quan đến hoạt động tín dụng ngân hàng, hoạt động mang lại lợi nhuận chủ yếu cho các NHTM Việt Nam hiện nay. Tuy nhiên, việc cung cấp thông tin chủ yếu vẫn chỉ dừng ở lịch sử quan hệ tín dụng, chưa có những thông tin liên quan như tình hình tài chính



hay đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp. Do vậy, trong thời gian tới, CIC cần được nâng cấp hệ thống công nghệ, kết nối mạng với các NHTM để có thể cập nhật thông tin một cách nhanh chóng và đầy đủ hơn. Ngoài ra, CIC có thể cung cấp thêm các thông tin ngành, thị trường, đưa ra các nhận định và cảnh báo đối với hoạt động kinh doanh của NHTM.

*Nâng cao vai trò của công tác thống kê, báo cáo:* NHNN là nơi có đầy đủ các số liệu về thị phần, quy mô nguồn vốn cũng như kết quả hoạt động của toàn hệ thống NHTM như số liệu về vốn điều lệ, thị phần huy động, thị phần cho vay, thị phần thanh toán quốc tế, tỷ suất lợi nhuận bình quân của các nhóm NHTM (theo loại hình sở hữu). Hiện nay việc tiếp cận với nguồn số liệu báo cáo này khá khó khăn, dẫn đến tình trạng thông tin bất cân xứng không cần thiết và các NHTM không có được cơ sở để định vị và đánh giá năng lực cạnh tranh của ngân hàng mình. Do vậy, NHNN cần có thống kê và công bố kịp thời rộng rãi những báo cáo đó để các NHTM nắm bắt, đối chiếu so sánh, từ đó xác định được vị thế của mình và có những điều chỉnh thích hợp để nâng cao khả năng cạnh tranh.

### ***3.2.2.5 Tăng cường kiểm tra giám sát nhằm nâng cao năng lực hoạt động của các Ngân hàng thương mại***

NHNN cần phải tiến hành đánh giá lại toàn bộ và chính xác chất lượng của các bảng tổng kết tài sản của các ngân hàng để có thể giám sát một cách hiệu quả. Trên thực tế hiện nay không phải tất cả các bảng tổng kết tài sản của các ngân hàng đều phản ánh chính xác hiện trạng của các ngân hàng.

Tất cả các ngân hàng đều phải bắt buộc áp dụng các chuẩn mực kế toán quốc tế. Kiểm toán các nghiệp vụ kế toán theo chuẩn mực kế toán quốc tế sẽ giúp đánh giá độc lập và chính xác hoạt động của ngân hàng. Việc tái cấp vốn cho các ngân hàng cũng nên dựa trên tính toán theo chuẩn mực kế toán quốc tế để có thể phản ánh chính xác chi phí của ngân hàng trong quá khứ và tương lai, đồng thời tăng cường khả năng giải trình của các ngân hàng.

Công tác thanh tra, giám sát của NHNN phải đổi mới toàn diện để phù hợp với thông lệ, chuẩn mực quốc tế và yêu cầu thực tiễn của Việt Nam trong giai đoạn tới.

Việc đổi mới thanh tra ngân hàng phải tập trung vào một số nội dung chính sau:

- Về khuôn khổ pháp lý, phải xây dựng Luật giám sát an toàn hoạt động ngân hàng và các văn bản pháp lý có liên quan nhằm tạo hành lang pháp lý cho hoạt động thanh tra, giám sát ngân hàng hiệu quả, phù hợp với các nguyên tắc của Ủy ban Basel, đảm bảo để cơ quan giám sát an toàn hoạt động ngân hàng có đủ quyền lực cần thiết trong quá trình thực hiện nhiệm vụ giám sát an toàn hệ thống và việc chấp hành đúng các quy định pháp luật trong hoạt động của các tổ chức tín dụng.
- Về mô hình tổ chức, Thanh tra Ngân hàng phải được xây dựng mô hình tổ chức theo hướng điều hành tập trung, thống nhất và phù hợp với chuẩn mực quốc tế về thanh tra, giám sát ngân hàng hiệu quả; thành lập cơ quan giám sát an toàn hoạt động ngân hàng, thực hiện đầy đủ các chức năng của công tác thanh tra giám sát ngân hàng theo đúng quy định của Ủy ban Basel.
- Về phương pháp thanh tra, giám sát: đổi mới, hoàn thiện các công cụ thanh tra giám sát phù hợp với thông lệ quốc tế và điều kiện thực tiễn của Việt Nam. Kết hợp chặt chẽ giữa giám sát, thanh tra từ xa và thanh tra tại chỗ. Chuyển cơ chế thanh tra trên cơ sở tuân thủ pháp luật sang thanh tra trên cơ sở rủi ro, đánh giá những tồn tại yếu kém về cơ chế tổ chức, cơ chế hoạt động của kiểm toán nội bộ tại các tổ chức tín dụng. Xây dựng và vận hành đề án giám sát từ xa từ trung ương đến địa phương trên cơ sở chuẩn mực kế toán mới, xếp hạng các tổ chức tín dụng theo CAMELS nhằm đảm bảo việc giám sát an toàn vi mô đối với từng tổ chức tín dụng cũng như giám sát an toàn vĩ mô đối với toàn hệ thống tổ chức tín dụng.
- Về thực thi thanh tra, giám sát: NHNN cần nâng cao vai trò, chất lượng thanh tra giám sát, nâng cao trình độ và đạo đức của nhân viên làm công tác thanh tra, hướng mục tiêu thanh tra tới đảm bảo an toàn và hiệu quả trong hoạt động ngân hàng. Công tác thanh tra tránh gây xáo trộn và làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh thường nhật của các NHTM, đây là vấn đề lâu nay các NHTM phản ánh rất nhiều. NHNN cần có cơ chế giám sát chặt chẽ cán bộ thanh tra, phải có những đánh giá cụ thể về chất lượng và hiệu quả của công tác thanh tra, xử lý nghiêm những cán bộ thanh tra gây phiền hà, sách nhiễu, có động cơ vụ lợi.

### ***3.2.2.6 Phổ biến kiến thức pháp luật ngân hàng và tiến trình hội nhập tài chính***

Chính phủ, NHNN phải rà soát và tuyên truyền danh sách những cam kết quốc tế của Việt Nam và tác động của chúng tới từng dịch vụ cụ thể cũng như phổ biến các thông lệ quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng cho các NHTM.

Chính phủ và NHNN cũng cần phải xây dựng một lộ trình hội nhập cụ thể bao gồm cả những cam kết quốc tế đã thực hiện và dự kiến chuẩn bị thực hiện, phổ biến các tiến trình, định hướng đó đến các NHTM để thấy được những bước đi cụ thể mà Việt Nam phải thực hiện. Song song với quá trình đó, Chính phủ, NHNN cần có những báo cáo thường niên đánh giá về tiến trình thực hiện các cam kết trong hội nhập của ngành ngân hàng Việt Nam, đánh giá diễn biến, xu hướng phát triển của ngành ngân hàng trên thế giới, trên cơ sở đó xây dựng chiến lược tổng thể về cạnh tranh và phát triển cho ngành ngân hàng Việt Nam, chỉ ra những vận hội và cảnh báo những nguy cơ mà các NHTM trong nước cần quan tâm.

Bên cạnh đó, Chính phủ và các ngành liên quan nên tăng cường và khuyến khích văn hóa sử dụng dịch vụ ngân hàng, lợi ích của việc sử dụng dịch vụ ngân hàng nói chung và thanh toán qua ngân hàng nói riêng để giảm bớt sử dụng tiền mặt trong tiêu dùng.

### ***3.2.2.7 Minh bạch và công khai thông tin tài chính***

NHNN phải đưa ra các quy định về yêu cầu các NHTM công bố tài chính một cách trung thực, đầy đủ, chính xác và kịp thời theo các chuẩn mực quốc tế. Việc làm này nhằm giảm thiểu sự lệch lạc thông tin về các NHTM và hỗ trợ việc cho vay tới những khách hàng không truyền thống của ngân hàng.

NHNN và Bộ Tài chính cần sớm xây dựng các cơ chế chính sách về minh bạch hóa và công khai thông tin của các tổ chức tín dụng theo hướng tạo điều kiện cho các ngân hàng tham gia vào thị trường chứng khoán. Một mặt, thị trường chứng khoán là kênh tạo vốn quan trọng cho các ngân hàng tăng cường khả năng tài chính, mặt khác các ngân hàng được niêm yết sẽ phải hoạt động minh bạch và có hiệu quả hơn.

NHNN cần hoàn thành nghị định về giao dịch điện tử trong ngân hàng để triển khai Luật giao dịch điện tử nhằm phát triển các hình thức thanh toán qua mạng bằng các chứng từ điện tử đồng thời phát triển việc sử dụng các công cụ chuyển nhượng như séc và hối phiếu, được quy định trong Luật các công cụ chuyển nhượng.

Quy định về minh bạch thông tin cũng cần phải áp dụng chung cho mọi doanh nghiệp và cá nhân trên toàn quốc. Khi đó việc cho vay của các NHTM đối với khách hàng có tình hình tài chính minh bạch sẽ dễ dàng hơn và tăng cung ứng vốn cho nền kinh tế.

Ngoài ra đối với nền kinh tế, Chính phủ cần ban hành quy định về những giao dịch phải thực hiện qua ngân hàng để một mặt giảm thiểu việc sử dụng tiền mặt trong nền kinh tế, mở rộng thị trường cho dịch vụ ngân hàng và mặt khác tăng cường tính minh bạch tài chính cho nền kinh tế.

### ***3.2.2.8 Đẩy mạnh phát triển các ngành liên quan với ngành ngân hàng***

Ngành ngân hàng có quan hệ mật thiết với thị trường chứng khoán, đóng vai trò vừa là nhà phát hành (phát hành cổ phiếu, trái phiếu ngân hàng trên thị trường), nhà đầu tư (cho vay mua chứng khoán, cầm cố chứng khoán để cho vay hoạt động sản xuất kinh doanh của nền kinh tế) và là tổ chức tài chính trung gian của thị trường chứng khoán (thành lập công ty chứng khoán trực thuộc ngân hàng, thực hiện các dịch vụ bảo lãnh phát hành, lưu ký chứng khoán, quản lý tài khoản nhà đầu tư, ...). Tuy nhiên do sự thiếu minh bạch thông tin, chậm cổ phần hóa các NHTM NN mà hiện nay chỉ có hai NHTM CP tham gia niêm yết trên thị trường chứng khoán, các ngân hàng khác đều chỉ giao dịch trên thị trường phi tập trung. Do vậy, Chính phủ và các bộ ngành cần tiến tới hoàn thiện thị trường chứng khoán cả tập trung và phi tập trung, tạo điều kiện thuận lợi cho việc dẫn vốn từ ngân hàng đến thị trường chứng khoán và ngược lại.

Bên cạnh đó, ngành bảo hiểm và bất động sản cũng có liên quan chặt chẽ với hoạt động ngân hàng. Chính phủ, các Bộ ngành cần nhanh chóng hoàn thiện Luật bảo hiểm tiền gửi và tiền vay ngân hàng, có biện pháp bình ổn thị trường bất động sản, tránh tình trạng giá bất động sản lên xuống bất thường sẽ ảnh hưởng đến các quyết định cho vay của ngân hàng hiện nay vẫn còn dựa nhiều vào tài sản bảo đảm là bất động sản.

Ngoài ra, Nhà nước cũng cần có giải pháp khuyến khích đầu tư vào phát triển ngành công nghệ thông tin, viễn thông, làm nền tảng hỗ trợ cho việc ứng dụng công nghệ thông tin của các NHTM được thuận lợi.

Cuối cùng, nhưng cũng không kém phần quan trọng, Nhà nước cần phối hợp với Bộ Giáo dục đào tạo và Hiệp Hội ngân hàng có những chính sách hỗ trợ cho việc đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng. Việc đào tạo phải bắt đầu từ

trên ghế nhà trường, Bộ Giáo dục hướng dẫn và khuyến khích các Trường Đại học liên kết với Hiệp hội ngân hàng tìm hiểu nhu cầu của các NHTM đang cần nguồn nhân lực với những tiêu chuẩn gì để các Trường Đại học có chương trình giảng dạy phù hợp hoặc mời những chuyên gia ngân hàng cộng tác giảng dạy để chương trình học trở nên thiết thực hơn. Bên cạnh đó, Hiệp hội ngân hàng có thể đặt hàng các Trường Đại học tổ chức các đề án nghiên cứu có tính cách mạng về ngành ngân hàng, đặc biệt là học hỏi và áp dụng kinh nghiệm quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng, làm cơ sở tham khảo cho các chương trình cải cách hệ thống ngân hàng trong giai đoạn hiện nay.

### **3.3 NHÓM ĐỀ XUẤT VỀ PHÍA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

#### **3.3.1 Đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Trong xu thế phát triển và cạnh tranh ngân hàng ngày nay, nếu công nghệ được xem là yếu tố tạo ra sự đột phá thì nguồn nhân lực được xem là yếu tố nền tảng, có vai trò quan trọng và gắn liền với chiến lược phát triển của ngân hàng. Hay nói cụ thể hơn, yếu tố nguồn nhân lực luôn gắn liền với những thành công, thất bại của ngân hàng. Các NHNNg hiện nay đang được đánh giá là có thế mạnh về nguồn nhân lực có chất lượng, chuyên nghiệp, được đào tạo bài bản và là một trong những yếu tố hàng đầu thu hút khách hàng đến với các NHNNg này. Các NHTM trong nước đang trong cuộc đua để mở rộng thị phần và gia tăng lượng khách hàng nhưng cũng cần lưu ý giữ chân những khách hàng tốt ở lại với mình. Do vậy, để cạnh tranh với các NHNNg về vấn đề nguồn nhân lực, các NHTM trong nước nên chú trọng một số điểm sau:

(i) *Có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của nguồn nhân lực có chất lượng đối với khả năng cạnh tranh của ngân hàng:* các NHTM phải có sự nhận thức về tầm quan trọng của nguồn nhân lực và có sự chuẩn bị đầy đủ về nguồn nhân lực cho ngân hàng, thực sự chú trọng và quan tâm đến yếu tố con người, xem đó là thứ “vũ khí” không thể thiếu trong “cuộc chiến” cạnh tranh quốc tế. Phát triển nguồn nhân lực không đơn giản là tăng về số lượng mà nhất thiết phải chú trọng về chất lượng. Đó cũng không phải là cuộc chạy đua tăng lương giữa các NHTM để giành giật người tài. Xây dựng một đội ngũ nhân lực chất lượng cao phải được thực hiện từ ngay trong bản

thân ngân hàng, tạo những yếu tố để người lao động muốn tham gia và gắn bó với ngân hàng.

(ii) *Soạn thảo các quy trình nghiệp vụ đầy đủ và nghiêm túc thực hiện để tăng tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên*: đối với từng nghiệp vụ ngân hàng đều phải soạn thảo thật chi tiết quy trình làm việc, những thao tác kỹ thuật cần thực hiện, những tình huống cần phải xử lý và cả những chuẩn mực đạo đức phải tuân thủ. Việc tập huấn, áp dụng các quy trình này phải được phổ biến đến toàn bộ nhân viên ngân hàng, kể cả các chi nhánh, phòng giao dịch để tạo sự đồng bộ cho toàn ngân hàng, xem đó là một cẩm nang hoạt động, một điều kiện để gia nhập vào đội ngũ ngân hàng. Bên cạnh đó cần có cơ chế kiểm tra giám sát việc tuân thủ các quy trình này để có những xử lý đúng đắn đối với các trường hợp vi phạm hoặc có những điều chỉnh phù hợp với sự thay đổi trong nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng. Thực hiện được nghiêm túc các quy trình này sẽ giúp cho nhân viên ngân hàng có một sự tự tin, một phong cách chuyên nghiệp khi làm việc, thể hiện đẳng cấp của ngân hàng.

(iii) *Chú trọng công tác đào tạo một cách bài bản*: hiện nay việc đào tạo tại các NHTM còn thiên về chiều rộng hơn là chiều sâu. Với sự gia tăng quá nhanh của đội ngũ nhân viên như hiện nay, các nhân viên mới hầu như chỉ được gửi đi đào tạo đại trà, thậm chí là những kiến thức cơ bản đã học ở đại học. Thực sự cái mà những nhân viên này cần là thực tế làm việc, do vậy các NHTM cần tổ chức những khóa học thực tiễn về nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ tại ngân hàng, kết hợp với đào tạo chuyên sâu sau khi nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc và có khả năng để đề cử vào những vị trí cao hơn. Những kiến thức này cũng cần thường xuyên cập nhật để người lao động luôn theo sát và thực hiện tốt những chính sách của ngân hàng. Bên cạnh đó, các NHTM có thể đặt hàng các Trường Đại học đào tạo sinh viên theo nhu cầu, tìm kiếm, tài trợ và hỗ trợ đào tạo những sinh viên có khả năng để tuyển dụng ngay khi ứng viên này ra trường.

(iv) *Xây dựng văn hóa ngân hàng để giữ chân người lao động có năng lực*: đối với những người lao động thực sự có tâm huyết với công việc và muốn cống hiến, thu nhập cao không phải là tất cả những điều kiện mà họ lựa chọn. Các NHTM với sự phân công công việc hợp lý, thu nhập công bằng và xứng đáng với sức lao động, những chính sách phúc lợi và một môi trường làm việc cạnh tranh bình đẳng đã luôn

là những mục tiêu mà nhiều người lao động muốn hướng tới. Các NHTM trong nước cũng phải học tập điều này từ các NHNNg. Với lợi thế am hiểu phong tục tập quán văn hóa của người Việt Nam, các NHTM trong nước phải biến đó thành thế mạnh để thu hút và giữ chân người tài. Tất cả những điều đó phải được áp dụng để trở thành văn hóa của ngân hàng, là niềm tự hào của người lao động khi làm việc trong ngân hàng. Văn hóa của ngân hàng cũng phải có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc, sáng tạo và cống hiến. Đó chính là những yếu tố lâu dài để các NHTM trong nước cạnh tranh trong cuộc đua tìm và giữ người tài.

(v) *Riêng đối với các NHTM NN*, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực càng cấp thiết hơn rất nhiều. Ngay từ khâu đầu vào của các NHTM NN, việc tuyển dụng vẫn còn dựa trên sự quen biết nên khả năng sàng lọc cũng bị giới hạn. Đây là vấn đề đầu tiên mà các NHTM NN cần phải thay đổi, việc tuyển dụng phải hoàn toàn dựa trên năng lực làm việc của ứng viên, không thể để xảy ra tình trạng những người chưa đủ khả năng cũng được nhận vào làm và có những ưu đãi hơn những nhân viên khác, khi đó ngay cả việc yêu cầu những nhân viên này thực thi quy định của ngân hàng cũng khó khăn và làm ảnh hưởng chung đến thái độ làm việc của những nhân viên khác trong ngân hàng. Các NHTM NN cần xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý thông qua thu nhập, cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, môi trường làm việc văn minh hiện đại, trả lương theo công việc, để cho hiệu quả công việc quyết định tiền lương của người lao động, xóa bỏ cơ chế cào bằng, trả lương theo thâm niên, trả lương theo bằng cấp, xây dựng cơ chế tiền lương tương ứng với điều kiện đời sống xã hội, đủ sức hấp dẫn để thu hút nguồn nhân lực. Việc đề bạt phải thực sự dựa trên cơ sở hiệu quả, chấm dứt tình trạng đề bạt dựa trên “mối quan hệ” hoặc “ê kíp bè phái”, ngăn chặn tình trạng hy sinh quyền lợi tổ chức để tư lợi cá nhân. Đây là vấn đề cần được quan tâm trong chiến lược phát triển của các NHTM NN.

Làm tốt công tác quản trị nguồn nhân lực, tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng, sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả, có chính sách đãi ngộ tương xứng cùng với môi trường làm việc hiện đại, tự nó sẽ nâng cao tính cạnh tranh trong công việc và hình thành nên cơ chế “tự giám sát” rất hiệu quả, giúp nâng cao công tác quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng.

### 3.3.2 Nâng cao năng lực quản trị điều hành trên cơ sở học hỏi kinh nghiệm quản lý hiện đại của các Ngân hàng thương mại quốc tế

Thực tiễn quản trị doanh nghiệp trong các ngân hàng cần được cải thiện theo các thông lệ quốc tế. Cần phải tách biệt rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Hội đồng quản trị và Ban giám đốc.

Cùng với việc tái cơ cấu và bán cổ phần cho các NHNNg mà qua đó các NHNNg có thể tham gia vào việc điều hành ngân hàng Việt Nam, các NHTM cũng phải xem xét việc tuyển dụng các nhà quản lý ngân hàng chuyên nghiệp nước ngoài vào làm việc, điều này sẽ giúp thúc đẩy việc chuyển giao kinh nghiệm và bí quyết quản lý ngành ngân hàng trên thế giới vào Việt Nam.

Các ngân hàng nên đẩy mạnh việc chuẩn hóa các quy trình quản lý và vận hành. Tất cả các quy trình trong ngân hàng cần được tích hợp trong hệ thống tự động để đảm bảo các hoạt động thực hiện một cách có hiệu quả và giảm bớt chi phí hành chính.

Các ngân hàng phải chú ý hơn nữa đến các hoạt động kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro nhằm đảm bảo ngân hàng vận hành an toàn. Các ngân hàng nên thực hiện đầy đủ các biện pháp cần trọng, đặc biệt là khi tham gia vào các cuộc chạy đua lãi suất để giành khách hàng. Việc áp dụng các hệ thống đánh giá rủi ro tín dụng và kiểm soát nợ xấu nên được các ngân hàng chú ý thực hiện.

Các ngân hàng cũng cần tăng cường năng lực thể chế của mình thông qua việc hợp lý hóa cơ cấu tổ chức. Các ngân hàng nên chuyển từ cơ cấu tổ chức phân theo chức năng và vị trí địa lý sang cơ cấu tổ chức theo mảng khách hàng và nhóm dịch vụ. Điều này sẽ giúp cho các ngân hàng cải thiện được chất lượng dịch vụ và phục vụ khách hàng của mình tốt hơn.

Về mô hình tổ chức, các NHTM cần hướng tới mô hình theo thông lệ quốc tế với những yếu tố cơ bản như:

(i) *Mô hình tổ chức tập trung, hướng tới khách hàng*: theo đó trụ sở chính sẽ thực hiện các chức năng quản lý và xử lý tác nghiệp tập trung. Các chi nhánh sẽ được tổ chức theo mô hình tập trung vào việc bán sản phẩm và chăm sóc khách hàng.

- Từ giác độ hướng khách hàng, có thể tổ chức chi nhánh theo mô hình ba cấp như sau:



**Bảng 3.1: Mô hình tổ chức chi nhánh NHTM hướng tới khách hàng**

<i>Loại chi nhánh</i>	<i>Phân đoạn khách hàng phục vụ</i>	<i>Sản phẩm được bán</i>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doanh nghiệp lớn</li> <li>• Doanh nghiệp vừa và nhỏ</li> <li>• Cá nhân</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tất cả các sản phẩm của chi nhánh loại B</li> <li>• Tín dụng cho doanh nghiệp lớn</li> <li>• Tín dụng tiêu chuẩn cho doanh nghiệp vừa và nhỏ</li> <li>• Thanh toán</li> <li>• Tất cả các sản phẩm bán lẻ</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doanh nghiệp vừa và nhỏ</li> <li>• Cá nhân</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tất cả các sản phẩm của chi nhánh loại C</li> <li>• Tín dụng tiêu chuẩn cho doanh nghiệp vừa và nhỏ</li> <li>• Cho vay có thế chấp</li> <li>• Thẻ</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cá nhân</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tài khoản vãng lai</li> <li>• Tiết kiệm</li> <li>• Thanh toán hóa đơn</li> <li>• Chuyển khoản</li> </ul>

- Từ giác độ quản trị hệ thống: hệ thống chi nhánh nên được thiết kế với mục đích tập trung bán sản phẩm, hạn chế bớt việc xử lý giao dịch tại chỗ. Các chu trình xử lý nội bộ cần được tập trung hóa, trong đó bao gồm quản trị rủi ro, hỗ trợ sản phẩm, tác nghiệp, kế toán, tin học và hỗ trợ pháp lý.

*(ii) Đổi mới cơ cấu quản trị rủi ro theo hướng*

- Nhất quán hệ thống chính sách: thống nhất chính sách sản phẩm, chính sách khách hàng, quy trình tác nghiệp.
- Tập trung quản trị rủi ro: thống nhất chính sách và mô hình quản trị rủi ro tín dụng, rủi ro hoạt động của ngân hàng; tập trung quản trị rủi ro thị trường; hình thành các trung tâm năng lực (centres of excellence) nhằm tập trung hóa, kết hợp với phân cấp uỷ quyền thích hợp.
- Có cơ chế phân chia trách nhiệm rõ ràng, thù lao thỏa đáng.

*(iii) Tập trung hóa hoạt động tác nghiệp nhằm tận dụng hiệu quả theo quy mô và phát huy hết khả năng của hạ tầng công nghệ: Quản trị hệ thống tập trung là một yêu cầu tất yếu nhằm giảm chi phí, đạt tới mục tiêu cuối cùng là hiệu quả kinh*

doanh. Chiến lược hiệu quả hóa chi phí không nên hiểu theo nghĩa là cắt giảm chi phí tuyệt đối mà phải hiểu theo nghĩa là nâng cao năng suất hoạt động của ngân hàng thông qua tận dụng hiệu quả theo quy mô, hiệu quả theo phạm vi, hiệu quả nhờ tích lũy kinh nghiệm, hiệu quả nhờ tin học hóa, hiệu quả nhờ hợp lý hóa, tái cấu trúc quy trình và tập trung tác nghiệp.

### **3.3.3 Tăng cường năng lực tài chính theo hướng mở rộng về quy mô và an toàn trong quản lý tài sản theo thông lệ quốc tế**

Các NHTM NN có thể kiến nghị Chính phủ dùng một tỷ lệ nhất định lợi nhuận hàng năm để tăng vốn; xử lý dứt điểm các khoản nợ tồn đọng các tài sản không sinh lợi của ngân hàng; nhanh chóng xúc tiến thủ tục cổ phần hóa, từ đó huy động vốn qua phát hành cổ phiếu và trái phiếu trên thị trường chứng khoán. Tuy nhiên phải lựa chọn những nhà đầu tư chiến lược trên cơ sở có những hỗ trợ tốt về kỹ thuật chứ không phải chỉ về vốn. Các NHTM CP cũng cần minh bạch, công khai tài chính để tăng khả năng tham gia huy động vốn qua thị trường chứng khoán.

Ngoài ra các NHTM có thể tăng vốn thông qua con đường mua bán hoặc sáp nhập. Các NHTM hoạt động hiệu quả có thể nghĩ đến giải pháp huy động vốn qua thị trường chứng khoán nước ngoài. Muốn vậy các NHTM phải áp dụng chuẩn mực kế toán quốc tế và từng bước thực hiện công khai minh bạch tình hình tài chính theo các quy định của thị trường tài chính quốc tế.

Các NHTM cần từng bước tìm hiểu và chuyển đổi dần việc tuân thủ những chuẩn mực an toàn hoạt động ngân hàng ở mức độ cao hơn như khả năng áp dụng Basel 2 thay vì Basel 1 như hiện nay. Đây là bước chuẩn bị quan trọng để các NHTM trong nước có thể mở rộng mà vẫn kiểm soát được hoạt động của mình, bảo vệ mình khỏi những tổn thương có thể xảy ra trong quá trình mở cửa ngành tài chính ngân hàng mà Việt Nam đang thực hiện. Đồng thời đây là bước đầu nâng cao để các NHTM có khả năng vươn xa hơn trên thị trường quốc tế.

### **3.3.4 Đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng gắn liền với định hướng phân khúc thị trường**

Đối với mỗi ngân hàng, việc đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng nên gắn liền với việc chuyên môn hóa các dịch vụ mà khách hàng của mình sử dụng, tránh việc đầu tư dàn

trái. Ngân hàng phải xác định được dịch vụ cốt yếu của mình và tập trung phát triển chất lượng các dịch vụ đó. Các ngân hàng quy mô nhỏ chưa nên ngay lập tức cố gắng đầu tư cung cấp các sản phẩm phức tạp như dịch vụ phái sinh vì nhu cầu của khách hàng về các sản phẩm này còn khá ít và khó có thể cạnh tranh với các ngân hàng lớn và NHNNg. Thay vào đó, trong thời điểm hiện tại các ngân hàng này nên củng cố các dịch vụ đang cung cấp theo hướng nâng cao chất lượng, giảm bớt chi phí, thủ tục, việc phát triển các sản phẩm hiện đại chỉ nên được thực hiện một cách từ từ và có chọn lọc. Còn các ngân hàng lớn trong quá trình phát triển sản phẩm mới và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng nên chú ý đến khả năng tích hợp đồng bộ và hiệu quả đầu tư.

Đồng thời, mỗi ngân hàng phải thực hiện được phân đoạn thị trường mục tiêu của mình, tránh việc chạy đua cạnh tranh khách hàng một cách thiếu định hướng. Ngân hàng nên kết hợp nhiều phương pháp phân đoạn khách hàng theo vị trí địa lý, theo loại hình và quy mô (đối với khách hàng doanh nghiệp) và theo các tiêu chí nhân khẩu học như tuổi tác, nghề nghiệp, thu nhập, ... (đối với khách hàng cá nhân). Phân đoạn khách hàng hợp lý và chính xác sẽ giúp các ngân hàng tập trung được nguồn lực, tiết kiệm chi phí marketing và nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng của mình.

Ngoài ra, các NHTM cần phải có các chương trình giáo dục khách hàng, tạo thêm nhu cầu cho dịch vụ hơn là bị động phục vụ nhu cầu sẵn có. Các ngân hàng lớn có thể phát triển mạnh các công cụ phái sinh, phòng ngừa rủi ro thị trường, phát triển thêm nhiều dịch vụ mới như bao thanh toán (factoring), séc du lịch, quản lý vốn đầu tư, môi giới tiền tệ, lưu trữ và ủy thác, ... tuyên truyền, giới thiệu những ứng dụng và tiện ích của các sản phẩm này để thu hút ngày càng nhiều khách hàng tham gia thị trường.

### **3.3.5 Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng trong phát triển dịch vụ và quản trị để cạnh tranh**

Nếu các NHTM lao theo các mục tiêu phát triển mở rộng mà không đầu tư cho công nghệ thông tin một cách tương xứng, không những làm giảm tốc độ chu chuyển vốn, hạn chế khả năng mở rộng các nghiệp vụ mới mà còn làm cho đội ngũ nhân viên không thể theo hướng tinh giản. Biết rằng việc đổi mới đầu tư công nghệ là rất tốn kém trong điều kiện quy mô nguồn vốn kinh doanh còn hạn hẹp, nhưng đó là hướng đi tất yếu và bắt buộc phải thực hiện để đạt được thành công trên con đường phát triển của các NHTM.

Quá trình phát triển và ứng dụng công nghệ phải có sự chuẩn bị trước về nhân lực, đảm bảo khả năng tiếp thu và quản lý tốt công nghệ, đặc biệt là phải kiểm soát được công nghệ, đảm bảo tốt công tác an ninh mạng, có đủ khả năng ngăn chặn các xâm nhập từ bên ngoài, tránh tình trạng rớt mạng (như hệ thống máy ATM và giao dịch điện tử ở một số ngân hàng trong thời gian vừa qua). Phải tạo và giữ được lòng tin của khách hàng khi tham gia sử dụng các dịch vụ ngân hàng.

Các NHTM cần xây dựng chiến lược tăng trưởng dựa trên cơ sở hiện đại hóa công nghệ để phát triển dịch vụ ngân hàng. Do đó, các NHTM cần phải tích cực và chủ động trong việc đầu tư phát triển công nghệ, phù hợp với định hướng chung của NHNN trong chiến lược hiện đại hóa ngành ngân hàng. Việc đổi mới công nghệ nên tập trung vào dịch vụ ngân hàng bán lẻ, các dịch vụ ứng dụng công nghệ thông tin như hệ thống máy rút tiền tự động (ATM), Internet-banking, mobile-banking, quản lý hệ thống dữ liệu khách hàng; đẩy nhanh tốc độ phát triển của hệ thống thanh toán không dùng tiền mặt, đảm bảo tính an toàn và chính xác trong các giao dịch. Những cải cách công nghệ này không chỉ tập trung vào ứng dụng các dịch vụ ngân hàng hiện đại mà còn phải cải tiến và nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng truyền thống.

Như lời Tổng giám đốc công ty Hệ thống Công nghệ Thông tin FPT đã khẳng định tại hội thảo Banking 2007 ngày 31 tháng 5 năm 2007 tại Hà Nội: “Trước sức ép từ nhiều phía thì hiện đại hóa công nghệ và quản trị nội bộ là hai vấn đề cốt lõi của ngân hàng để thích nghi với bối cảnh kinh doanh toàn cầu”. Đối với hệ thống ngân hàng, hệ thống công nghệ thông tin phải được xác định như là một đòn bẩy chiến lược và mang tính dài hạn. Quan trọng nhất là tập trung phát triển hệ thống ngân hàng lõi (core banking). Có thể hình dung rằng, core banking là trái tim, quản trị nội bộ là bộ não và kênh thanh toán là tay chân của ngân hàng, những thành phần này phải gắn kết chặt chẽ với nhau thì ngân hàng mới có thể hoạt động tốt được.

### **3.3.6 Chú trọng việc xây dựng uy tín, giá trị thương hiệu của ngân hàng**

Bài học kinh nghiệm từ thực tế của Trung Quốc cho thấy, sự thành công của các NHTM Trung Quốc trong việc phát triển sản phẩm dịch vụ mới cạnh tranh với NHNN dựa rất nhiều vào lòng tin và sự trung thành của khách hàng đối với các NHTM trong nước.

Cũng tương tự như Trung Quốc, các NHTM ở Việt Nam vẫn đang có được sự tin cậy của khách hàng, là yếu tố hàng đầu để các khách hàng chọn đến (đối với các NHNNg là do tính dễ sử dụng toàn cầu). Do vậy, việc xây dựng thương hiệu ngân hàng nên chú ý đến yếu tố này.

Các NHTM cần nhận thức rằng việc xây dựng thương hiệu không phải chỉ qua các hình thức quảng cáo khuyến mãi mà phải thông qua chính chất lượng dịch vụ và phong cách phục vụ của ngân hàng để từ đó hình thành nên giá trị ngân hàng trong tâm trí khách hàng.

Bên cạnh đó, các NHTM Việt Nam cũng cần quan tâm đến công tác marketing, xây dựng bộ phận marketing chuyên nghiệp với nhiệm vụ nghiên cứu, phân khúc thị trường mục tiêu, đồng thời thực hiện các phương thức quảng bá thương hiệu của ngân hàng đến với khách hàng trên cơ sở tạo sự tin cậy. Hoạt động marketing phải được cụ thể bằng việc xây dựng mục tiêu, chiến lược hành động và đánh giá kết quả thực hiện.

Ngoài ra, để khẳng định uy tín của mình, các ngân hàng cần phải cải thiện sự minh bạch, độ tin cậy và kịp thời của các số liệu hoạt động kinh doanh, đặc biệt là các số liệu về cán cân thanh toán, nợ quá hạn và thu nhập, ... Các thông tin này là rất cần thiết để xây dựng lòng tin của khách hàng và nhà đầu tư đối với ngân hàng.

### **3.4 LIÊN KẾT CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

Một giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh mà các NHTM trên thế giới đang tiến hành mạnh mẽ trong thời gian qua là liên kết các NHTM thông qua mua bán, hợp nhất, sáp nhập giữa các NHTM.

Trên thực tế có nhiều hình thức và cấp độ liên kết: ở cấp độ đơn giản, các ngân hàng liên kết với nhau đơn thuần trong từng mảng nghiệp vụ của mình. Ở cấp độ cao hơn, các NHTM có thể tiến tới việc hợp nhất, sáp nhập với nhau để hình thành một định chế có quy mô lớn hơn về vốn, rộng hơn về lĩnh vực kinh doanh và mạnh hơn trong vấn đề khẳng định thương hiệu, xa hơn nữa là hướng đến một tập đoàn tài chính – ngân hàng trong đó có cả các NHTM riêng lẻ hoặc đã được hợp nhất, sáp nhập cùng tham gia tập đoàn.

Lòng trong các đề xuất nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM từ phía Nhà nước và từ phía các NHTM đã trình bày ở trên, liên kết các NHTM được nhắc đến như một giải pháp cho việc tăng quy mô nguồn vốn, nhưng không chỉ có vậy, liên kết các NHTM còn đem lại cho các NHTM tính hiệu quả về mặt chi phí, nhân sự và thị phần.

Tuy nhiên tại Việt Nam thời gian qua, các NHTM rất ít thực hiện liên kết. Mỗi ngân hàng đều tự xem mình là một chủ thể cạnh tranh riêng. Việc thiếu liên kết khiến cho các NHTM không thể chia sẻ thông tin, không tận dụng được lợi thế theo quy mô. Sự thiếu hệ thống giữa các ngân hàng còn dẫn đến những sự cạnh tranh không lành mạnh về lãi suất, sản phẩm và cả con người. Vấn đề này làm cho thị phần của mỗi ngân hàng bị chia cắt và mỗi ngân hàng trở nên yếu ớt hơn trước đối thủ cạnh tranh là các NHNNg có sức mạnh tài chính và kinh nghiệm quản lý tốt.

Trong các hình thức liên kết thì hiện các NHTM Việt Nam chỉ liên kết với nhau qua 2 hình thức đơn giản nhất là đồng tài trợ tín dụng và hình thành 3 liên minh thể, còn những hình thức liên kết cao hơn như thành lập tập đoàn tài chính hay mua bán sáp nhập thì hoàn toàn không có, nguyên nhân là do:

- Hệ thống pháp luật ngân hàng Việt Nam cũng chưa có những quy định cụ thể về việc mua bán hay sáp nhập giữa các NHTM sẽ được thực hiện như thế nào.
- Ý thức cá nhân của các chủ ngân hàng còn quá lớn, họ thà làm chủ một ngân hàng nhỏ nhưng của riêng mình hơn là phải sáp nhập với một ngân hàng khác.
- Tâm lý ngại sáp nhập do ảnh hưởng từ những cuộc sáp nhập ngân hàng hoạt động không hiệu quả trước đây.

Dù sao đi nữa, việc sáp nhập vẫn là một xu hướng chung trên toàn thế giới và việc làm thế nào để tự mình có thể tồn tại được trước những áp lực cạnh tranh từ phía các ngân hàng nước ngoài cũng được các NHTM trong nước rất quan tâm. Có thể họ sẽ chọn hướng liên kết hoạt động đơn thuần nhưng như vậy vẫn chưa đủ để tạo ra năng lực cạnh tranh cao mà chỉ làm giảm chi phí. Do vậy, trước áp lực cạnh tranh gay gắt như hiện nay, để có thể tồn tại mà không bị thôn tính hay phá sản thì việc chủ động sáp nhập với nhau là việc mà các NHTM Việt Nam nên xem xét một cách cẩn trọng, nhất là các ngân hàng nhỏ, nên gạt những lợi ích cá nhân trong ngắn hạn sang một bên để hướng đến những lợi ích lâu dài hơn của các cá nhân, tổ chức và nền kinh tế.

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

Để quá trình liên kết giữa các NHTM diễn ra thành công, đầu tiên bản thân các NHTM phải hoàn thiện mình để nâng cao vị thế khi sáp nhập và đạt được những lợi ích lớn hơn chứ không phải việc sáp nhập hợp nhất là một giải pháp bắt buộc khi các NHTM đi đến bờ vực phá sản như trước đây. Do vậy, những đề xuất để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM thông qua liên kết sẽ đề cập đến những yếu tố khác bên cạnh những đề xuất nâng cao năng lực cạnh tranh từ phía Chính phủ và NHTM như đã trình bày ở trên. Cụ thể như sau:

### **3.4.1 Về phía Nhà nước**

#### ***3.4.1.1 Làm rõ và thống nhất nhận thức về sự cần thiết khách quan và yêu cầu thúc đẩy liên kết giữa các Ngân hàng thương mại***

Ông Lê Xuân Nghĩa, Vụ trưởng Vụ Chiến lược phát triển NHNN Việt Nam trong một cuộc nói chuyện tại Thành phố Hồ Chí Minh đã nhấn mạnh rằng NHNN Việt Nam ủng hộ việc sáp nhập các NHTM nội địa để tạo ra những ngân hàng đủ mạnh về tiềm lực tài chính, cạnh tranh ngang ngửa với NHNNg. Với rất nhiều những NHTM quy mô nhỏ như hiện nay, hệ thống ngân hàng Việt Nam khó có thể tập trung thành một sức mạnh tổng hợp và dễ bị các NHNNg thôn tính. NHNN có thể sử dụng những rào cản kỹ thuật để tạm thời kéo giãn thời điểm cấp phép thành lập Ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam nhưng biện pháp trên chỉ có thể áp dụng trong một thời gian nhất định. Đã có ít nhất 2 ngân hàng là HSBC và ANZ nộp đơn xin thành lập ngân hàng con 100% vốn nước ngoài và có thể sẽ còn nhiều ngân hàng khác, sự cạnh tranh giữa các ngân hàng sẽ ngày càng gay gắt hơn.

Với những hạn chế yếu kém của ngân hàng như hiện nay thì liên kết là giải pháp để cải thiện rất nhiều mặt như tăng vốn, giảm chi phí, tận dụng thị phần, ... Tuy nhiên, theo kinh nghiệm quốc tế, nếu để quá trình liên kết tích tụ diễn ra một cách tự nhiên, tự phát thì quá trình đó diễn ra sẽ rất chậm, đòi hỏi một thời gian dài. Trong bối cảnh nước ta hiện nay tuy không được nóng vội, đốt cháy giai đoạn nhưng bản thân mỗi ngân hàng cần có sự chủ động chuẩn bị, vận động, tìm kiếm và sử dụng cơ hội liên kết phát triển có lợi nhất, đồng thời cần có sự thúc đẩy của Nhà nước đối với các NHTM, nhất là các NHTM NN, mới có thể hình thành nên những ngân hàng hoặc tập đoàn tài chính lớn mạnh, đáp ứng kịp thời yêu cầu cấp bách của cạnh tranh và hội nhập quốc tế.

Bên cạnh đó, cần xóa bỏ những định kiến về việc sáp nhập, hợp nhất ngân hàng trước đây, cần có những hình thức phổ biến tuyên truyền phù hợp để nâng cao nhận thức của người dân nói chung và các ngân hàng nói riêng trong vấn đề sáp nhập này, nhấn mạnh việc sáp nhập hợp nhất đơn thuần chỉ là một trong những giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

#### ***3.4.1.2 Hình thành hệ thống pháp luật về hợp nhất, sáp nhập và thành lập tập đoàn tài chính - ngân hàng***

Vấn đề hợp nhất, sáp nhập doanh nghiệp tại Việt Nam hiện nay chưa có những quy định văn bản pháp lý rõ ràng cụ thể. Theo Luật Doanh nghiệp năm 2005 thì chỉ có định nghĩa về sáp nhập và hợp nhất doanh nghiệp (Điều 107 và 108). Luật cũng nêu hình thức giao dịch giữa các doanh nghiệp có bao gồm sáp nhập, hợp nhất, chia và tách doanh nghiệp, nhưng các hình thức này chủ yếu được sử dụng trong việc tổ chức lại công ty.

Do vậy, Chính phủ và các bộ, ban ngành liên quan cần nhanh chóng hoàn thiện hệ thống pháp luật cho vấn đề hợp nhất, sáp nhập và thành lập tập đoàn tài chính - ngân hàng như:

- Xây dựng khung pháp lý về hoạt động mua bán, sáp nhập, hợp nhất trong lĩnh vực tài chính ngân hàng về: đối tượng được thực hiện, các điều kiện liên kết (như các điều kiện về phương án liên kết hiệu quả, các báo cáo tài chính cần phải cung cấp, chứng minh được năng lực liên kết, ...)



- Xây dựng và ban hành tiêu chí về phân loại tập đoàn, mô hình tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn, mối quan hệ của tập đoàn với các đơn vị thành viên.
- Quy định rõ các tiêu chí thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng: đảm bảo các hệ số an toàn trong hoạt động ngân hàng (như vốn tối thiểu, tỷ lệ nợ xấu, ...) theo tiêu chuẩn quốc tế, tính minh bạch trong công bố thông tin tài chính, quy định về việc tài trợ vốn huy động từ dân cư và tổ chức kinh tế cho các đơn vị thành viên phi ngân hàng, xác định rõ những yêu cầu đối với việc một thành viên tập đoàn có sự hỗ trợ về tính thanh khoản đối với một thành viên khác trước những khó khăn về tài chính, quy định về bán chéo sản phẩm, chia sẻ thông tin giữa các thành viên tập đoàn ...

#### ***3.4.1.3 Xác định rõ cơ chế giám sát, đối xử của cơ quan quản lý nhà nước đối với việc hợp nhất, sáp nhập và thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng***

Việc hợp nhất, sáp nhập hay thành lập tập đoàn là một giải pháp để tăng quy mô cũng như năng lực cạnh tranh của các ngân hàng nhưng cũng có khả năng dẫn đến sự cạnh tranh không lành mạnh và tình trạng độc quyền. Do vậy, Chính phủ phải có sự giám sát chặt chẽ với loại hình liên kết ngân hàng này. Những quy định trong Luật cạnh tranh cần nêu rõ về những biện pháp đối với cạnh tranh của các tập đoàn kinh tế để duy trì môi trường cạnh tranh công bằng.

Các cơ quan Nhà nước cũng cần xem xét phương thức đối xử với tập đoàn và các thành viên thuộc tập đoàn. Ở Nhật, các cơ quan quản lý đối xử với các đơn vị thành viên của một tập đoàn như đối với những thành phần của một thực thể tài chính đơn nhất và cho phép luồng vốn tự do di chuyển giữa các đơn vị thành viên. Trong khi đó ở Mỹ, các nhà quản lý lại ứng xử với các thành viên một cách riêng rẽ.

Nhìn chung, đối với các cơ quan giám sát, để có thể giám sát hiệu quả tập đoàn tài chính ngân hàng, cần chú ý các đặc điểm:

- Quy mô cấu trúc phức tạp của tập đoàn tài chính làm gia tăng chi phí giám sát toàn bộ hệ thống tài chính, đồng thời làm thay đổi cơ chế, phương thức phối hợp giữa các cơ quan giám sát.

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

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

- Kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác thanh tra, giám sát tài chính cả về số lượng và chất lượng, sắp xếp lại đội ngũ cán bộ thanh tra giám sát có trình độ chuyên môn cao, phẩm chất đạo đức tốt để có thể giám sát được hoạt động của các tập đoàn có quy mô lớn và cấu trúc phức tạp. Do vậy, để thu hút người có năng lực trong công tác giám sát thì NHNN cũng cần có chế độ đãi ngộ thích hợp cho những nhân viên làm công tác này.
- Đồng thời NHNN nên thiết lập quan hệ giám sát tài chính quốc tế để học hỏi kinh nghiệm và nâng tầm của hoạt động giám sát trong nước mà trước hết là tích cực tham gia hệ thống giám sát tài chính chung ASEAN.

#### ***3.4.1.4 Thiết lập các chính sách nhằm khuyến khích việc liên kết các Ngân hàng thương mại***

(i) *Tổ chức đánh giá hiệu quả của việc liên kết các NHTM*: Để sớm có cơ sở thực tiễn cho việc nâng cao hiệu lực, hiệu quả của việc liên kết giữa các NHTM, NHNN cần hướng dẫn các NHTM có tham gia liên kết sơ kết, tổng kết và chính thức có những đánh giá bước đầu về những mặt được và chưa được của quá trình này. Đồng thời, NHNN phối hợp với các NHTM tổ chức các cuộc hội thảo khoa học để tranh thủ thêm ý kiến tham gia của các nhà quản lý, cán bộ khoa học, kịp thời đánh giá tính khả thi và hiệu quả thực sự của việc liên kết giữa các ngân hàng, từ đó có những phương án thích hợp để tăng cường khả năng liên kết và có những bổ sung, điều chỉnh nhằm hoàn thiện việc quản lý quá trình này.

(ii) *Hạn chế hoạt động của các NHTM kinh doanh kém hiệu quả để thúc đẩy nhu cầu hợp nhất, sáp nhập*: Trong 3 năm vừa qua, số lượng ngân hàng đã tăng lên đáng kể. Điều này cũng phù hợp với tình hình thị trường, khi mà nền kinh tế đang có sự tăng

trường, nhu cầu về dịch vụ ngân hàng vẫn đang gia tăng, các ngân hàng đều hoạt động có lãi thì việc gia nhập thêm của các ngân hàng mới cũng là điều dễ hiểu. Tuy nhiên, các ngân hàng mới sẽ bị hạn chế về khả năng tăng vốn, mở rộng mạng lưới trong thời gian ngắn vì những yếu tố đó chỉ có hiệu quả sau khi ngân hàng đã khẳng định vị trí của mình. Bên cạnh đó, các tập đoàn hay tổng công ty khi thành lập ngân hàng riêng của mình có khả năng dẫn đến khuynh hướng dùng ngân hàng cho mục đích riêng và khi các tập đoàn, tổng công ty này gặp khó khăn sẽ nảy sinh việc “điều khiển” ngân hàng không vì quyền lợi của chính ngân hàng. Hơn nữa, việc một số tập đoàn thành lập ngân hàng riêng có thể dẫn đến sự phân bổ nguồn lực khép kín trong khuôn khổ một tổ chức kinh tế, khó kiểm soát và gây nguy cơ tiềm ẩn cho an toàn hệ thống tài chính - tiền tệ quốc gia. Trong khi đó ngành ngân hàng đang cần tạo dựng nên những ngân hàng có tầm vóc lớn mạnh và năng lực cạnh tranh cao để có thể tồn tại và phát triển trong cuộc cạnh tranh với các NHNN trong giai đoạn hội nhập, đồng thời góp phần ổn định thị trường tài chính và nâng tầm vị trí tài chính quốc gia.

Do vậy, mặc dù NHNN không thể áp dụng các biện pháp hành chính để kêu gọi các NHTM sáp nhập, hợp nhất hay hình thành tập đoàn tài chính, thậm chí sự thành lập các ngân hàng mới riêng lẻ sẽ còn tiếp diễn trong những năm tới, nhưng NHNN có thể khuyến khích xu hướng sáp nhập, hợp nhất này thông qua việc ban hành các quy định hạn chế sự phát triển của các NHTM nhỏ, khả năng cạnh tranh kém như:

- Nâng cao các quy định về thành lập ngân hàng mới với các yêu cầu cao về vốn, công nghệ, điều hành hoạt động, khả năng áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong hoạt động ngân hàng, yêu cầu tách bạch và có kiểm soát về quyền lợi của những cổ đông sáng lập với quyền lợi ngân hàng, ...
- Đối với các NHTM đang hoạt động, NHNN cũng có thể đưa ra các hạn chế hoạt động theo quy mô ngân hàng và xếp loại ngân hàng. Những ngân hàng có quy mô nhỏ và điểm xếp hạng thấp sẽ bị hạn chế trong việc mở rộng chi nhánh hoặc phát triển các dịch vụ mới.

Đây là những biện pháp giúp NHNN sàng lọc những ngân hàng có năng lực cạnh tranh thấp, tạo sức ép để các ngân hàng này xem xét đến việc hợp nhất, sáp nhập như là một giải pháp để tồn tại thay vì bị thôn tính hoặc phải giải thể.

(iii) Đồng thời, Chính phủ có thể khuyến khích các ngân hàng chủ động hợp nhất, sáp nhập bằng các công cụ như ưu đãi về thuế, hỗ trợ phát triển thương hiệu và hòa nhập văn hóa sau sáp nhập.

(iv) Việc đẩy mạnh cổ phần hóa các NHTM NN cũng sẽ giúp Việt Nam thành lập thêm các tập đoàn tài chính – ngân hàng lớn và chính các tập đoàn này sẽ tự làm nhiệm vụ thành lập thêm các công ty con là các ngân hàng trên cơ sở mua bán, hợp nhất, sáp nhập nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

### **3.4.2 Về phía các Ngân hàng thương mại**

#### **3.4.2.1 Thay đổi nhận thức về hợp nhất, sáp nhập Ngân hàng**

Các NHTM cần phải nhận thức được xu thế và tính tất yếu của việc sáp nhập, hợp nhất ngân hàng để tăng cường năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế như hiện nay. Các NHTM cần nghiên cứu, sử dụng khả năng liên kết phù hợp với chiến lược kinh doanh của mình; đồng thời cần lưu ý điều chỉnh tư duy trong cạnh tranh ngân hàng, chuyển từ việc coi cạnh tranh là phải chiến thắng đối thủ sang cạnh tranh “cả hai đều thắng” tức là cạnh tranh kết hợp với hợp tác mà qua đó cả hai có thể cùng tồn tại, mạnh lên và thu được lợi ích cao hơn.

Đối với những ngân hàng quy mô nhỏ, không có điều kiện để tăng vốn theo đúng quy định của NHNN, cần xem xét đến việc hợp nhất, sáp nhập như một giải pháp cho sự phát triển lâu dài. Các ngân hàng này cần xóa bỏ ý thức cá nhân để tồn tại độc lập mà không quan tâm đến khả năng cạnh tranh của ngân hàng có thể tồn tại lâu dài hay không.

Các ngân hàng lớn cũng cần thay đổi nhận thức về vấn đề này, việc hợp nhất, sáp nhập là để đôi bên cùng có lợi, không còn là giải quyết những tồn đọng của các NHTM bị phá sản bắt buộc phải tổ chức lại như trước đây.

#### **3.4.2.2 Có sự chuẩn bị đầy đủ cho việc liên kết**

Để việc liên kết, sáp nhập, hợp nhất được thành công, các NHTM khi tham gia phải xem xét cẩn trọng những yếu tố của việc liên kết như:

(i) Có sự chuẩn bị kỹ lưỡng trong đàm phán liên kết:

- Mỗi bên ngân hàng tham gia liên kết phải tự hoàn thiện mình trên cơ sở xác định được điểm mạnh điểm yếu của mình, xác định mục tiêu của việc liên kết cũng như vị trí của mình trong liên kết để có thể chủ động trong quá trình đàm phán liên kết.
- Lựa chọn đối tác phù hợp với việc liên kết như: có cùng mục tiêu kinh doanh, có khả năng hòa nhập về văn hóa, triết lý kinh doanh, khả năng bổ sung thị phần, bổ sung hỗ trợ điểm mạnh, điểm yếu của nhau, ... để vấn đề hòa nhập sau liên kết được thuận lợi.
- Trong điều kiện pháp lý về liên kết các NHTM còn chưa rõ ràng, quá trình thực hiện liên kết có thể phát sinh xung đột lợi ích của các ngân hàng tham gia. Do vậy, các ngân hàng cần có sự nghiên cứu, chuẩn bị kỹ lưỡng nội dung đàm phán và ký kết thỏa thuận hợp tác để các bên tham gia có những hiểu biết cần thiết liên quan đến giải quyết xung đột, giảm thiểu những nguyên nhân tiềm ẩn có thể ảnh hưởng tiêu cực và hạn chế hiệu lực, hiệu quả của việc liên kết.
- Việc đàm phán phải dựa trên cơ sở các bên cùng có lợi để kết quả liên kết cuối cùng là một tổng thể hiệu quả hơn so với từng chủ thể riêng rẽ.

*(ii) Lập kế hoạch liên kết:*

Một thương vụ hợp nhất, sáp nhập thành công đòi hỏi quá trình lập kế hoạch phải được kiểm soát và quản lý hiệu quả, bao gồm: phát triển chiến lược, phân tích tài chính chặt chẽ, kết hợp văn hóa tinh tế, tầm nhìn lãnh đạo bao quát và chương trình quản lý toàn diện sau khi sáp nhập. Do vậy, phát triển tối đa ý đồ về thương vụ, xác định chính xác đối tác chiến lược, đặt ra tiêu chuẩn cao hơn cho giá trị tạo ra, hạ thấp tỷ lệ mất lòng tin của người lao động, sử dụng hiệu quả hơn nguồn vốn và thời gian, kết hợp cơ cấu hoạt động tối ưu là các điểm mà các NHTM khi tham gia hợp nhất, sáp nhập cần đặc biệt chú ý.

*(iii) Kiểm soát quá trình liên kết:*

Liên kết là một quá trình lâu dài, phức tạp, nếu không được theo dõi, đôn đốc, các kết quả và hiệu quả hợp tác sẽ bị hạn chế; mặt khác, trong quá trình thực hiện, luôn có thể phát sinh nhiều vấn đề mới cần được kịp thời giải quyết. Do vậy, ngay sau khi thỏa thuận liên kết, các ngân hàng đối tác cần tiến hành xây dựng chương trình hành động tổng thể, trong đó xác định rõ các mục tiêu, nhiệm vụ và những kết quả dự kiến cho

từng giai đoạn cụ thể, 5 năm, 3 năm hoặc hàng năm và trách nhiệm, quyền hạn, lợi ích tương ứng của mỗi bên.

Đồng thời, các bên liên kết nên thành lập một Ban công tác gồm các thành viên của các bên tham gia để thường trực theo dõi, điều phối, đôn đốc các hoạt động và xử lý những vấn đề phát sinh thường ngày (Ban này chịu trách nhiệm báo cáo, đề xuất giải pháp xử lý đối với những vấn đề lớn vượt thẩm quyền của Ban cho cấp lãnh đạo của hai bên xem xét quyết định). Định kỳ 6 tháng hoặc hàng năm, các bên đối tác nên họp bàn, đánh giá tình hình, kết quả thực hiện các nội dung thỏa thuận hợp tác để kịp thời có những bổ sung, điều chỉnh cần thiết.

### ***3.4.2.3 Cơ cấu lại tổ chức khi hợp nhất, sáp nhập hoặc thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng***

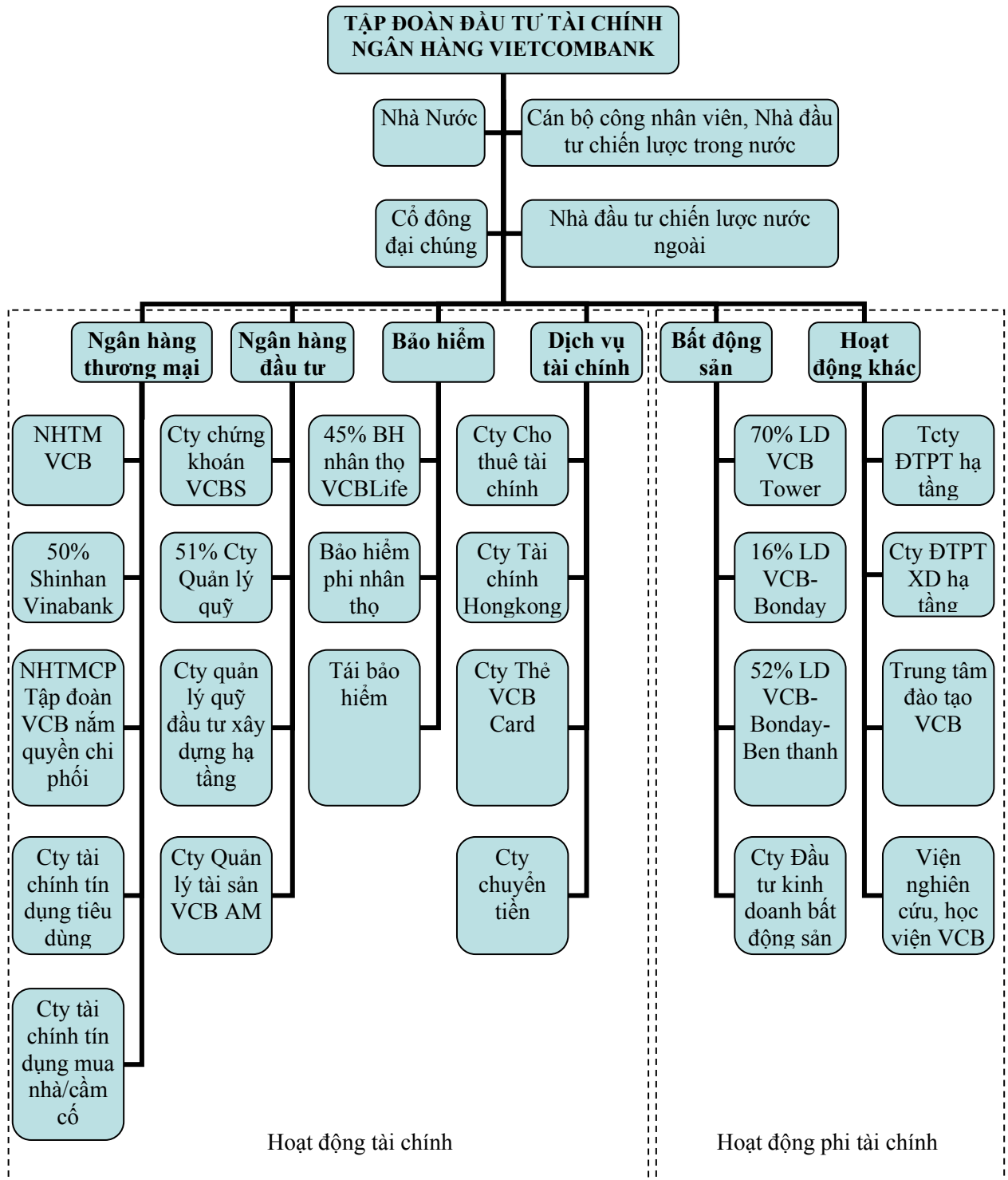
Để hình thành ngân hàng hợp nhất hoặc tập đoàn tài chính, các ngân hàng cần xác định lại mô hình tổ chức phù hợp, có thể chọn mô hình công ty mẹ - công ty con. Khi đó, trụ sở chính của ngân hàng sẽ làm nhiệm vụ công ty mẹ, các chi nhánh và đơn vị trực thuộc là công ty con. Phương thức quản lý giữa công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

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

Hiện nay Việt Nam chưa chính thức thành lập một tập đoàn tài chính ngân hàng nào, do vậy việc xây dựng mô hình tổ chức nhất thiết phải dựa trên cơ sở có sự tư vấn và tham khảo ý kiến đóng góp của các chuyên gia trong và ngoài nước, từ đó xác định một mô hình tổ chức phù hợp với thông lệ quốc tế và điều kiện thực tế của Việt Nam.

Có thể tham khảo mô hình tập đoàn tài chính ngân hàng của Vietcombank dự kiến thành lập sau khi cổ phần hóa như sau:

Sơ đồ 3.2: Mô hình Tập đoàn đầu tư tài chính- Ngân hàng Vietcombank



Nguồn: Bản công bố thông tin Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam năm 2007

Mô hình tập đoàn của Vietcombank được thiết kế dựa trên thông lệ quốc tế về mô hình tập đoàn đầu tư tài chính ngân hàng đa năng (Financial Holdings), tách bạch 2 lĩnh vực hoạt động tài chính và phi tài chính. Trong đó, hoạt động tài chính đóng vai trò nòng cốt với 3 bộ phận chính là NHTM, ngân hàng đầu tư và bảo hiểm.

Theo mô hình tập đoàn này thì hầu hết các công ty con của tập đoàn đã có sẵn trong hệ thống NHTM VCB, một số công ty con khác được thành lập mới hoặc hình thành qua mua bán, hợp nhất, sáp nhập (kể cả sáp nhập, hợp nhất các NHTM). Với mô hình tập đoàn này, Vietcombank dự kiến sẽ trở thành một trong những tập đoàn tài chính đầu tiên của Việt Nam sánh ngang tầm với các tập đoàn tài chính trong khu vực châu Á.

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

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Những đề xuất nhằm thực hiện chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh cho các NHTM Việt Nam nêu trên chỉ là những đề xuất nền tảng, mang tính chất định hướng. Điều cần thiết là tự thân các ngân hàng phải đánh giá đúng thực lực của ngân hàng mình, nhìn nhận thấu đáo các vận hội và thách thức, định cho mình một chiến lược phát triển cụ thể dựa trên các lợi thế so sánh, khả năng khơi dậy các tiềm lực trong tương lai.

Và chúng ta cũng biết rằng *không có bất kỳ một lý thuyết hay bất kỳ một mô hình kinh tế nào là khuôn mẫu, là mực thước cho sự thành công chắc chắn trong kinh doanh ... Kiến thức kinh tế là hành trang chia đều cho tất cả mọi người. Điều còn lại thuộc về bản lĩnh, năng lực, lòng dũng cảm và đôi khi là một chút may mắn nữa.*



## LỜI KẾT

Hội nhập kinh tế quốc tế là con đường tất yếu và bắt buộc đối với Việt Nam trên bước đường phát triển. Chúng ta đang tham gia vào các tổ chức, hiệp hội kinh tế trên thế giới như ASEAN, ASEM, APEC, Hiệp định thương mại Việt Mỹ và nhất là WTO. Hội nhập sẽ mở ra cho chúng ta không ít những cơ hội nhưng cũng đầy cam go và thách thức. Ngành ngân hàng Việt Nam cũng đặt trong bối cảnh chung như vậy. Các NHTM Việt Nam có xuất phát điểm thấp, vừa trải qua một quá trình cơ cấu và sắp xếp lại, dù đã có những thành công nhất định, nhưng nhìn chung những yếu tố mang tính nền tảng của cạnh tranh vẫn còn nhiều hạn chế, chưa theo kịp yêu cầu của ngành ngân hàng hiện đại.

Trong giai đoạn hội nhập, để có thể cạnh tranh tốt ở thị trường trong nước, tạo cơ sở vươn ra thị trường nước ngoài, hệ thống NHTM Việt Nam phải thực sự có nhiều nỗ lực trong việc củng cố, nâng cao năng lực tài chính, nâng cao trình độ quản lý và chất lượng nguồn nhân lực, ứng dụng các công nghệ hiện đại để phát triển đa dạng sản phẩm dịch vụ và đẩy mạnh xây dựng thương hiệu trên cả thị trường trong nước và hướng ra quốc tế. Để những nỗ lực này đạt kết quả tốt đòi hỏi phải có sự phối hợp đồng bộ từ nhiều phía, đặc biệt là sự phối hợp, hỗ trợ từ cơ quan quản lý Nhà nước trong việc sửa đổi, bổ sung những quy định liên quan đến vấn đề chính sách, điều hành vĩ mô. Ngoài ra, theo xu hướng chung của ngành ngân hàng trên thế giới, bản thân các NHTM cũng cần xem xét đến vấn đề hợp nhất, sáp nhập như là một giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập. Trong khuôn khổ của đề tài, tác giả đã đưa ra một số đề xuất về vấn đề này với mong muốn dù đứng trước thử thách nào của sự cạnh tranh, các NHTM Việt Nam vẫn sẽ thực sự vững mạnh, không chỉ tại Việt Nam mà còn vươn ra thị trường thế giới.

Biết rằng đổi mới để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam là một quá trình lâu dài và khó khăn, để thành công phải có những tác động tích cực của nhiều yếu tố, song phải khẳng định rằng quyết tâm của những người đứng đầu chính phủ và Ban lãnh đạo NHTM là yếu tố then chốt. Một đội ngũ những người đứng đầu có tâm huyết, năng động đi tìm cái mới, đủ bản lĩnh để vượt qua khó khăn thử thách và có tầm nhìn chiến lược đúng đắn là cốt lõi cho sự thành công, và chiến thắng cuối cùng sẽ thuộc về người quyết tâm chiến thắng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Minh An (2005), “Chiến lược phát triển của các ngân hàng Trung Quốc”. Tạp chí Tài chính ngân hàng, số Tháng 12/2005.
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2005), *Nghiên cứu khả năng cạnh tranh và tác động của tự do hóa dịch vụ tài chính: Trường hợp ngành ngân hàng*, Hà Nội.
3. Bộ Tài Chính (2006), *Văn kiện và Biểu thuế gia nhập WTO của Việt Nam*, NXB Tài chính, Tp. Hồ Chí Minh.
4. Bộ Thương mại (2004), *Kiến thức cơ bản về hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Khoa học, Hà Nội.
5. Nguyễn Hà (2006), “Liên kết ngân hàng – Vai trò Ngân hàng nhà nước ở đâu?”. <http://www.vnn.vn>
6. Nguyễn Thị Thanh Huyền (2006), “Vốn nước ngoài trong ngân hàng thương mại: có nên nâng tỷ lệ lên 49% ? ”. <http://www.vneconomy.com.vn>
7. Nguyễn Thị Thanh Huyền (2006), “Khu vực ngân hàng sau khi gia nhập WTO: Kinh nghiệm Trung Quốc và thực tiễn Việt Nam”. <http://www.vneconomy.com.vn>
8. Phùng Khắc Kế (2005), “Vai trò của hệ thống ngân hàng trong việc phát triển thị trường chứng khoán”. <http://www.vnexpress.net>
9. NHTM CP Á Châu (2007), *Báo cáo thường niên năm 2006*, <http://www.acb.com.vn>
10. NHTM CP Sài Gòn Thương Tín (2007), *Báo cáo thường niên năm 2006*, <http://www.stb.com.vn>
11. NHTM CP Xuất Nhập Khẩu (2007), *Báo cáo thường niên năm 2006*, <http://www.eib.com.vn>
12. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2007), *Báo cáo thường niên năm 2006*, <http://www.bidv.com.vn>
13. Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (2007), *Báo cáo thường niên năm 2006*, <http://www.vcb.com.vn>

14. Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (2007), *Bản công bố thông tin*, <http://www.vcb.com.vn>
15. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2007), *Báo cáo thường niên năm 2006*, <http://www.sbv.gov.vn>
16. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2006), *Đề án phát triển ngành ngân hàng đến 2010 và định hướng đến 2020*, <http://www.sbv.gov.vn>
17. Ngọc Quyết (2007), “Ngân hàng nước ngoài - đối thủ “nặng ký” của các nhà băng nội”. <http://www.vnexpress.net>
18. Lê Khắc Trí (2005), “Xây dựng phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của các tổ chức tín dụng”. Tạp chí Tài chính và thị trường tiền tệ, số Tháng 5/2005.
19. Tổng cục thống kê (2007), *Niên giám thống kê 2006*, <http://www.gso.gov.vn>
20. Viện Kinh tế (2004), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các Ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*, Tp. Hồ Chí Minh.

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: GIẢI THÍCH CÁC CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ TÀI CHÍNH CỦA NHTM

**1. Nhóm chỉ tiêu đánh chất lượng tài sản có** (chất lượng sử dụng vốn của ngân hàng). Đây là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh khả năng bền vững về mặt tài chính, khả năng sinh lời, năng lực quản lý và phân lớn rủi ro trong hoạt động kinh doanh tiền tệ, thể hiện qua các chỉ tiêu:

$$\text{Tỷ lệ nợ quá hạn} = \frac{\text{Nợ quá hạn}}{\sum \text{Dư nợ tín dụng.}}$$

$$\text{Tỷ lệ nợ xấu} = \frac{\text{Nợ xấu.}}{\sum \text{Dư nợ tín dụng.}}$$

Đây là chỉ số quan trọng được các nhà quản trị ngân hàng sử dụng để đánh giá chất lượng tín dụng trong hoạt động của các NHTM. Hiện nay theo quy định 493/2005/QĐ-NHNN, nợ cho vay của các NHTM được chia làm 05 nhóm nợ:

- + Nợ nhóm 1 (nợ đủ tiêu chuẩn) bao gồm: các khoản nợ trong hạn mà NHTM đánh giá là có đủ khả năng thu hồi đầy đủ cả gốc và lãi đúng thời hạn;
- + Nợ nhóm 2 (nợ cần chú ý) bao gồm: các khoản nợ quá hạn dưới 90 ngày; các khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ trong hạn theo thời hạn nợ đã cơ cấu lại;
- + Nợ nhóm 3 (nợ dưới tiêu chuẩn) bao gồm: các khoản nợ quá hạn từ 90 ngày đến 180 ngày; các khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ quá hạn dưới 90 ngày theo thời hạn đã cơ cấu lại;
- + Nợ nhóm 4 (nợ nghi ngờ) bao gồm: các khoản nợ quá hạn từ 181 đến 360 ngày; các khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ quá hạn từ 90 ngày đến 181 ngày theo thời hạn đã cơ cấu lại.
- + Nợ nhóm 5 (nợ có khả năng mất vốn) bao gồm: các khoản nợ quá hạn trên 360 ngày; các khoản nợ khoanh chờ chính phủ xử lý; các khoản nợ đã cơ cấu lại thời hạn trả nợ quá hạn trên 180 ngày theo thời hạn đã được cơ cấu lại.

Trong đó nợ xấu là khoản nợ thuộc các nhóm 3, 4 và nhóm 5. Theo quyết định 400/2004/QĐ-NHNN về xếp loại các NHTM thì NHTM đạt điểm tối đa về chất lượng tín dụng khi *có tỷ lệ nợ xấu so với tổng dư nợ nhỏ hơn hoặc bằng 2%*.

## 2. Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động:

**a. Chỉ số ROA:**

$$ROA = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\sum \text{tài sản có}}$$

ROA là tỷ suất lợi nhuận trên tài sản có. Đây là chỉ số cơ bản về hiệu quả quản lý tài sản có của ngân hàng, phản ánh khả năng mà nhà quản lý đã và đang làm biến đổi tài sản có của ngân hàng thành lợi nhuận như thế nào. Nghĩa là ROA giúp xác định một đồng tài sản có có thể tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận.

### **b. Chỉ số ROE:**

$$ROE = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn tự có}}$$

Đây là tỷ suất lợi nhuận trên vốn tự có. Chỉ số này cho biết lợi nhuận ròng mà các cổ đông ngân hàng có thể nhận được từ việc đầu tư vốn của mình vào ngân hàng. Nói cách khác, chỉ số này thể hiện hiệu quả sử dụng một đồng vốn tự có của ngân hàng, phản ánh khả năng sinh lời của vốn tự có.

**c. Tỷ lệ thu dịch vụ trong tổng thu nhập:** rủi ro trong hoạt động ngân hàng gắn liền với rủi ro tín dụng. Chính vì vậy để hạn chế rủi ro này, các NHTM có xu hướng phát triển dịch vụ, đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ. Theo đó tỷ lệ dịch vụ trong tổng thu nhập càng cao, phản ánh chất lượng hoạt động ngân hàng càng cao.

Theo quy định đánh giá về xếp loại ngân hàng, nếu tỷ lệ này đạt 40% trở lên, ngân hàng sẽ được điểm thưởng tối đa; đạt dưới 20% sẽ không có điểm.

**d. Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận hàng năm:** chỉ số này dùng để đánh giá sự tăng trưởng và phát triển về kết quả kinh doanh trong hoạt động của mỗi NHTM.

### 3 Tỷ lệ vốn ngắn hạn sử dụng cho vay trung dài hạn

$$\% \text{ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn} = \frac{\text{Cho vay trung dài hạn-nguồn vốn trung dài hạn}}{\text{Nguồn vốn ngắn hạn.}}$$

Theo quyết định 457/2005/QĐ-NHNN thì tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn tối đa đối với các tổ chức tín dụng là: Ngân hàng thương mại 40%; Tổ chức tín dụng khác 30%.

Trong đó nguồn vốn ngắn hạn của Tổ chức tín dụng được sử dụng để cho vay trung, dài hạn bao gồm: tiền gửi không kỳ hạn, có kỳ hạn dưới 12 tháng của tổ chức (kể cả tổ chức tín dụng khác), cá nhân; tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn, có kỳ hạn dưới 12 tháng của cá nhân; nguồn vốn huy động dưới hình thức phát hành giấy tờ có giá ngắn hạn; phần chênh lệch lớn hơn giữa số tiền vay của tổ chức tín dụng khác và tiền cho tổ chức tín dụng đó vay có kỳ hạn dưới 12 tháng.

Theo đánh giá về xếp loại ngân hàng, NHTM có tỷ lệ tổng dư nợ cho vay trung dài hạn/nguồn vốn dùng để cho vay trung dài hạn đạt 100% hoặc nhỏ hơn sẽ được cộng điểm tối đa; từ 100% đến 105% thì không được cộng điểm và trên 105% sẽ bị trừ điểm khi tính điểm xếp loại.

### 4. Đánh giá về vốn tự có của các Ngân hàng:

Vốn tự có của các Ngân hàng là chỉ tiêu quan trọng để đánh giá năng lực tài chính của mỗi ngân hàng. Về mặt lý thuyết, vốn gắn liền với quy mô hoạt động, khả năng tài chính và trình độ công nghệ.

Theo quyết định 457/2005/QĐ-NHNN về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng thì vốn tự có của các TCTD bao gồm:

\* **Vốn cấp 1:** bao gồm Vốn điều lệ (vốn đã được cấp, vốn đã góp); Quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ; Quỹ dự phòng tài chính; Quỹ đầu tư phát triển nghiệp vụ; và Lợi nhuận không chia.

Vốn cấp 1 được dùng làm căn cứ để xác định giới hạn mua, đầu tư vào tài sản cố định của Tổ chức tín dụng.

\* **Vốn cấp 2:** bao gồm 50% giá trị tăng thêm của tài sản cố định được định giá lại theo quy định của pháp luật; 40% giá trị tăng thêm của các loại chứng khoán đầu tư;

Trái phiếu chuyển đổi hoặc cổ phiếu ưu đãi do NHTM phát hành; Công cụ nợ khác; và Dự phòng chung (tối đa 1,25% tổng tài sản có rủi ro).

**Khi xác định vốn tự có cần xem xét các giới hạn:**

- Đối với vốn cấp 1: vốn cấp 1 phải trừ đi lợi thế thương mại;
- Đối với vốn cấp 2: Tổng giá trị trái phiếu chuyển đổi hoặc cổ phiếu ưu đãi do NHTM phát hành và các công cụ nợ khác tối đa bằng 50% giá trị vốn cấp 1;
- Tổng giá trị vốn cấp 2 tối đa bằng 100% giá trị vốn cấp 1.
- Các khoản phải trừ khỏi vốn tự có: toàn bộ phần giá trị giảm đi của tài sản cố định do định giá lại theo quy định của pháp luật; toàn bộ phần giá trị giảm đi của các loại chứng khoán đầu tư được định giá lại theo quy định của pháp luật; tổng vốn của NHTM đầu tư vào tổ chức tín dụng khác dưới hình thức góp vốn, mua cổ phần; phần góp vốn, liên doanh, mua cổ phần của quỹ đầu tư, doanh nghiệp khác vượt mức 15% vốn tự có của NHTM; và khoản lỗ kinh doanh, bao gồm tất cả các khoản lỗ lũy kế.

**Đánh giá về vốn tự có của các Ngân hàng dựa trên 2 chỉ số sau:**

a. Tốc độ tăng trưởng của vốn tự có qua các năm

b. Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu:

$$\text{Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu} = \frac{\text{vốn tự có}}{\sum \text{TSC rủi ro}}$$

Theo quy định của NHNN, tỷ lệ này tối thiểu phải đạt 8%.

Ngoài ra, để đánh giá về vốn tự có được sử dụng hiệu quả và đúng mục đích không, nhà quản trị còn xem xét đến mục đích sử dụng vốn; các tỷ lệ vốn sử dụng cho phép (đầu tư vào tài sản cố định; góp vốn liên doanh, mua cổ phần; cho vay...).

## PHỤ LỤC 2: NHỮNG ĐIỂM KHÁC BIỆT GIỮA BASEL 1 VÀ BASEL 2

### 1) Những thiếu sót của Basel I

#### 1.1. Không phân biệt theo loại rủi ro

\* Một khoản nợ đối với tổ chức xếp hạng AA được coi như một khoản nợ đối với tổ chức xếp hạng B.

\* Một khoản nợ cho một ngân hàng Thổ Nhĩ Kỳ chỉ cần một lượng vốn bằng 1/5 khoản nợ cho General Electric (GE-một công ty xếp hạng AAA) → Việc giữ các tài sản có độ rủi ro thấp ít sinh lợi hơn tài sản có độ rủi ro cao

#### 1.2. Không có lợi ích từ việc đa dạng hóa

\* Một khoản nợ riêng lẻ yêu cầu một lượng vốn giống như một danh mục đầu tư được đa dạng hóa, với cùng một giá trị.

\* Không có sự khác biệt nào giữa một khoản vay \$100 và 100 khoản vay \$1.

#### 1.4. Không có yêu cầu vốn dự phòng rủi ro vận hành

### 2) Nội dung cơ bản của Basel II

Basel II bao gồm những khuyến nghị về luật và quy định của ngành ngân hàng, được ban hành bởi Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS)

Basel II sử dụng khái niệm “ba trụ cột”: (i) Yêu cầu về vốn tối thiểu, (ii) Giám sát, và (iii) Quy luật thị trường.

#### 2.1. Trụ cột thứ I

Trụ cột thứ I liên quan tới việc duy trì vốn bắt buộc. Lượng vốn duy trì được tính toán theo ba yếu tố rủi ro chính mà ngân hàng phải đối mặt: rủi ro tín dụng, rủi ro vận hành và rủi ro thị trường. Những loại rủi ro khác không được coi là có thể lượng hoá hoàn toàn ở bước này.

\* Tỷ lệ CAR – Tỷ lệ McDonough

\* Các cách tiếp cận tính toán yêu cầu về vốn:

o Rủi ro hệ thống



- o Rủi ro thị trường
- o Rủi ro tín dụng
- o Kỹ thuật làm giảm rủi ro tín dụng
- \* Kết quả QIS

## **2.2. Trụ cột thứ II**

Trụ cột thứ II liên quan tới việc hoạch định chính sách ngân hàng, cung cấp cho các nhà hoạch định chính sách những “công cụ” tốt hơn so với Basel I. Trụ cột này cũng cung cấp một khung giải pháp cho các rủi ro mà ngân hàng đối mặt, như rủi ro hệ thống, rủi ro chiến lược, rủi ro danh tiếng, rủi ro thanh khoản và rủi ro pháp lý, mà hiệp ước tổng hợp lại dưới cái tên rủi ro còn lại (residual risk).

*Bốn nguyên tắc để xem xét giám sát*

- (i) Ngân hàng nên có một quy trình xác định mức độ vốn nội bộ theo mức rủi ro và chiến lược duy trì mức vốn của họ.
- (ii) Các giám sát viên nên xem xét và đánh giá việc xác định mức độ vốn nội bộ và chiến lược của ngân hàng, cũng như khả năng giám sát và đảm bảo tuân thủ tỷ lệ vốn tối thiểu.
- (iii) Khuyến nghị rằng ngân hàng nên giữ mức vốn cao hơn mức tối thiểu theo quy định.
- (iv) Những người giám sát sẽ tìm cách thâm nhập vào những giai đoạn đầu tiên để ngăn cản mức vốn giảm xuống dưới mức tối thiểu.

*Tính toán tỉ lệ an toàn vốn tối thiểu*

\* Khung hiệp ước mới bao gồm cả:

- o Định nghĩa hiện tại về vốn thường xuyên.
- o Yêu cầu tỉ lệ vốn tối thiểu trên tài sản tính theo độ rủi ro gia quyền phải từ 8% trở lên.

Tỉ lệ thỏa đáng về vốn (CAR)  $\geq 8\%$

**CAR = (Vốn cấp I + Vốn cấp II + Vốn cấp III)/RWA**

*Cách tiếp cận IRB – các loại mức độ nhạy cảm*

Cách tiếp cận dựa trên phân cấp nội bộ (Internal Ratings Based approach) đề cập đến một hệ thống các kỹ thuật đo lường rủi ro được đưa ra bởi luật thỏa đáng vốn Basel II đối với các tổ chức ngân hàng.

- Mức độ nhạy cảm của doanh nghiệp (corporate exposure): nghĩa vụ nợ của doanh nghiệp, theo đó nguồn để hoàn trả lại tiền chủ yếu là từ hoạt động hiện tại của bên vay, chứ không từ dòng tiền từ dự án hoặc từ bất động sản.
- Mức độ nhạy cảm của ngân hàng (bank exposure): bao gồm các công bố đối với ngân hàng và các công ty chứng khoán; họ có thể bao gồm các Ngân hàng Phát triển Đa phương (MDB).
- Mức độ nhạy cảm của quốc gia (sovereign exposure): bao gồm các quốc gia (và các ngân hàng Trung ương). PSE được định nghĩa như một pháp chế theo cách tiếp cận tiêu chuẩn, và các MDB thỏa mãn các tiêu chí 0% về rủi ro theo cách tiếp cận tiêu chuẩn.

#### *Rủi ro thị trường*

Hai phương pháp để đo rủi ro thị trường (bất biến):

- Cách tiếp cận chuẩn hóa.
- Cách tiếp cận mô hình nội bộ (mô hình giá trị khi rủi ro: Value-at-Risk VaR).

#### *Rủi ro tín dụng*

- Rủi ro có nguyên nhân từ sự không chắc chắn về khả năng hoặc độ sẵn sàng của một đối tác thực thi các nghĩa vụ trong hợp đồng.

\* Cách tiếp cận tiêu chuẩn có điều chỉnh:

- Tăng cường độ nhạy cảm đối với rủi ro so với Hiệp ước 1988. Song giống như hiệp ước 1988, trọng số rủi ro được quyết định bởi phân loại người vay (chính phủ, ngân hàng, doanh nghiệp).
- Trọng số rủi ro dựa vào phân loại tín dụng bên ngoài (nếu có).
- Gia tăng độ nhạy cảm về rủi ro.
- Hướng tới các ngân hàng mong muốn có một khung vốn đơn giản.

<b><i>Yêu cầu vốn tối thiểu = Mức độ nhạy cảm x Trọng số rủi ro (%) x 8%</i></b>							
Trọng số rủi ro							
Phân loại		<b>Đánh giá</b>					
		AAA tới AA-	A+ tới A-	BBB+ tới BBB-	BB+ tới B-	Dưới B-	Không xếp loại
Quốc gia		0%	20%	50%	100%	150%	100%
Ngân hàng	Trường hợp 1	20%	50%	100%	100%	150%	100%
	Trường hợp 2	20%	50%	50%	100%	150%	50%
Doanh nghiệp		20%	50%	100%	100%	150%	100%

IRB cơ bản (F-IRB) và IRB nâng cao (A-IRB):

- Dựa vào tính toán nội bộ của một ngân hàng.
- Nhạy cảm hơn nhiều đối với rủi ro.
- Đi cùng với các tiêu chuẩn tối thiểu và yêu cầu công bố thông tin.

### ***2.3. Trụ cột thứ III***

Trụ cột thứ III làm gia tăng một cách đáng kể các thông tin mà một ngân hàng phải công bố. Phần này được thiết kế để cho phép thị trường có một bức tranh hoàn thiện hơn về vị thế rủi ro tổng thể của ngân hàng và cho phép các đối tác của ngân hàng định giá và tham gia chuyển giao một cách hợp lý.

### **PHỤ LỤC 3: CÁC TIÊU CHÍ XẾP LOẠI TỔ CHỨC TÍN DỤNG THEO TIÊU CHUẨN CAMELS**

Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã có Quyết định số 400/2004/QĐ-NHNN ngày 16/4/2004 ban hành Quy định về xếp loại các ngân hàng thương mại cổ phần (NHTM CP). Các tiêu chí này được đưa ra dựa trên tiêu chuẩn CAMELS về đánh giá năng lực của tổ chức tín dụng.

Theo Quyết định này, việc đánh giá và xếp loại các NHTM CP được thực hiện trên cơ sở cho điểm theo kết quả thực hiện các chỉ tiêu, gồm:

1. Vốn tự có (Capital Adequacy): tối đa 15 điểm, tối thiểu 2 điểm
2. Chất lượng hoạt động (Asset quality): tối đa 35 điểm
3. Công tác quản trị, kiểm soát, điều hành (Management competency): tối đa 15 điểm, tối thiểu 0 điểm
4. Kết quả kinh doanh (Earnings and profitability): tổng số 20 điểm
5. Khả năng thanh khoản (Liquidity and funding): tối đa 15 điểm, tối thiểu 6 điểm

Theo cách tính điểm như trên, việc xếp loại các NHTMCP được thực hiện như sau:

- (i) Loại A nếu đạt tổng số điểm từ 80 điểm trở lên và có số điểm của từng chỉ tiêu theo qui định này không thấp hơn 65% điểm tối đa theo từng chỉ tiêu;
- (ii) Loại B nếu có tổng số điểm từ 60 đến 79 điểm và có số điểm của từng chỉ tiêu từ trên 50% đến dưới 65% điểm tối đa của từng chỉ tiêu nêu trong qui định trên;
- (iii) Loại C nếu có tổng số điểm đạt từ 50 đến 59 điểm và có điểm của từng chỉ tiêu không thấp hơn 45 % số điểm tối đa của các chỉ tiêu tương ứng.