

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

NGUYỄN THỊ XUÂN HOA

**XÂY DỰNG NGÂN HÀNG NGOẠI THƯƠNG
VIỆT NAM THÀNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH-
NGÂN HÀNG SAU CỠ PHẦN HÓA**

Chuyên ngành: KINH TẾ - TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG
Mã số: 60.31.12

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. NGUYỄN VĂN LƯƠNG**

TP.HCM – Năm 2008

LỜI CAM ĐOAN



Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của riêng bản thân tôi. Các nguồn tài liệu trích dẫn, số liệu sử dụng và nội dung luận văn trung thực. Đồng thời cam kết rằng kết quả quá trình nghiên cứu của luận văn này chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào.

Học viên

Nguyễn Thị Xuân Hoa

MỤC LỤC

-----&-----

Lời cam đoan

Mục lục

Danh mục từ viết tắt

Danh mục bảng và hình

Lời mở đầu

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

1.1/ Khái niệm về tập đoàn tài chính ngân hàng (TC-NH)	1
1.2/ Cơ cấu tổ chức và mô hình cơ bản của tập đoàn tài chính-ngân hàng	1
1.2.1/ Cơ cấu tổ chức tập đoàn tài chính-ngân hàng	1
1.2.2/ Mô hình cơ bản của tập đoàn tài chính-ngân hàng	2
1.2.2.1/ Theo mức độ chuyên môn hóa.....	2
1.2.2.2/ Theo tính chất và phạm vi hoạt động.....	3
1.2.2.3/ Một số cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính – ngân hàng trên thế giới	3
1.3/ Các đặc trưng của tập đoàn tài chính-ngân hàng	5
1.3.1/ Đặc trưng chung của tập đoàn	5
1.3.2/ Đặc trưng riêng của các công ty trong tập đoàn	6
1.4/ Các phương thức hình thành tập đoàn tài chính-ngân hàng	6
1.5/ Điều kiện hình thành tập đoàn Tài chính – Ngân hàng	7
1.5.1/ Điều kiện khách quan	7
1.5.2/ Điều kiện chủ quan	7
1.6/ Kinh nghiệm cần ghi nhận từ quá trình hình thành một số tập đoàn tài chính ngân hàng trên thế giới.	8
1.6.1/ Tập đoàn Tài chính-Ngân hàng Citigroup	8

1.6.2/ Tập đoàn Oversea Chinese Banking Corporation (OCBC)	13
1.6.3/ Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc (Hồng Kông)-BOCHK	17
1.6.4/ Những qui định có tính thông lệ chung về Tập đoàn TC-NH một số nước.....	18
1.6.5/ Bài học kinh nghiệm đối với NHTM Việt Nam.....	21
Kết luận chương 1	22
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NGÂN HÀNG NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM (VIETCOMBANK) SAU CỔ PHẦN HÓA	
2.1/ Mô hình hoạt động và cơ cấu tổ chức của NHNTVN sau cổ phần hóa.....	24
2.1.1/ Mô hình hoạt động của NHNTVN từ sau cổ phần hóa cho đến nay	24
2.1.1.1/ NHNTVN hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con sau cổ phần hóa.....	24
2.1.1.2/ Nhận xét về thực trạng mô hình hoạt động của NHNTVN từ sau cổ phần hóa đến nay.	29
2.1.2/ Cấu trúc vốn của NHNTVN hiện nay.....	30
2.1.2.1. Cấu trúc vốn.....	30
2.1.2.2. Mức vốn điều lệ	33
2.1.2.3. Nhận xét chung về cấu trúc vốn hiện nay của NHNT VN sau cổ phần hóa ..	34
2.1.3/ Cơ cấu tổ chức của NHNTVN sau cổ phần hóa	35
2.1.4/ Nguồn nhân lực hiện nay của NHNTVN	37
2.2/ Kết quả hoạt động kinh doanh của NHNTVN kể từ khi cổ phần hóa cho đến nay.....	38
2.2.1/ Ngành nghề, phạm vi kinh doanh và hoạt động	38
2.2.1.1. Huy động vốn.....	38
2.2.1.2. Hoạt động tín dụng.....	38

2.2.1.3. Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ	39
2.2.1.4. Các hoạt động khác	39
2.2.2/ Kết quả hoạt động kinh doanh	40
2.2.2.1. Điềm qua một số nét chính về kết quả hoạt động năm 2007	40
2.2.2.2. Kế hoạch kinh doanh năm 2008	48
2.3/ Cơ hội và thách thức của NHNTVN sau cổ phần hóa trở thành tập đoàn tài chính-ngân hàng	53
2.3.1/ Cơ hội	53
2.3.1.1. Diễn biến thuận lợi chung của nền kinh tế	53
2.3.1.2. Thương hiệu mạnh (Vietcombank) được nhiều người biết đến	57
2.3.2/ Thách thức	57
2.3.2.1. Về mặt pháp luật và công tác quản trị điều hành chung	57
2.3.2.2. Về cơ chế hoạt động của NHNTVN	58
2.3.2.3. Sự chuyển dịch nhanh chóng nguồn lực lao động	58
2.3.2.4. Áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt	59
2.3.2.5. Môi trường kinh doanh có nhiều biến động bất lợi	60
2.3.3/ Nguyên nhân và chỉ số điều kiện để xây dựng tập đoàn TC-NH	61
2.3.3.1. Nguyên nhân	61
2.3.3.2. Chỉ số điều kiện xây dựng tập đoàn TC-NH	64
Kết luận chương 2	66
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP GÓP PHẦN XÂY DỰNG NHNTVN THÀNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH- NGÂN HÀNG SAU CỔ PHẦN HÓA.	
3.1/ Chiến lược phát triển trong những năm tới của NHTMCP NTVN	67
3.2/ Mô hình và các giải pháp xây dựng NHTMCP NTVN thành tập đoàn TC-NH	69
3.2.1/ Mô hình tập đoàn TC-NH Ngoại thương Việt Nam	69

3.2.2/ Các giải pháp xây dựng NHTMCP NTVN thành tập đoàn TC-NH.....	73
3.2.2.1.Tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành	73
3.2.2.2.Tiếp tục tăng cường năng lực tài chính, nâng cao quy mô vốn tự có và tỷ lệ an toàn.	74
3.2.2.3. Phát triển, mở rộng qui mô và loại hình hoạt động trên phạm vi toàn cầu	77
3.2.2.4. Duy trì vai trò chủ đạo của NHNTVN tại Việt Nam và tăng cường công tác quảng bá thương hiệu NHNTVN trong nước cũng như trên thế giới.....	79
3.2.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	82
3.2.2.6. Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng.....	84
3.2.3/ Lộ trình bước đi để thực hiện các giải pháp	85
3.3/ Các rủi ro dự kiến	86
3.3.1. Rủi ro về lãi suất	86
3.3.2. Rủi ro về tín dụng	87
3.3.3. Rủi ro về ngoại hối.....	88
3.3.4. Rủi ro về thanh khoản	88
3.3.5. Rủi ro từ các hoạt động ngoại bảng	88
3.3.6. Rủi ro hoạt động.....	88
3.3.7. Rủi ro hệ thống thông tin	89
3.3.8. Rủi ro luật pháp.....	90
3.3.9. Các rủi ro khác	90
3.4/ Kiến nghị về phía Nhà nước.....	90
Kết luận chương 3	93
Phần kết luận	
Phụ lục	
Tài liệu tham khảo	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
ADB	Ngân hàng phát triển Châu Á
BOCHK	Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc (Hong Kong)
BĐH	Ban điều hành
BĐS	Bất động sản
CAR	Capital Adequacy Ratio-Tỉ lệ an toàn vốn tối thiểu
CAGR	Tốc độ tăng trưởng lũy kế
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
Citigroup	Tập đoàn tài chính-ngân hàng Citi
CP	Cổ phần
CPH	Cổ phần hóa
DPRR	Dự phòng rủi ro
ĐTPHT	Đầu tư phát triển hạ tầng
ĐTTC	Đầu tư tài chính
ĐTXD	Đầu tư xây dựng
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
GDP	Thu nhập quốc dân
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTD TW	Hội đồng tín dụng trung ương
IMF	International Monetary Fund-Qũy tiền tệ thế giới
IFRS	International Financial Reporting Standards
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMQD	Ngân hàng thương mại quốc doanh
NHNTVN (VCB)	Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam (Vietcombank)
NHTMCP NTVN	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại Thương Việt

	Nam
LD	Liên doanh
OCBC	Oversea Chinese Banking Corporation
ROA	Return on Assets-Thu nhập trên tổng tài sản
ROE	Return on Equity-Thu nhập trên vốn cổ phần
SCIC	Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước
TC-NH	Tài chính-ngân hàng
TCTD	Tổ chức tín dụng
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TTCK	Thị trường chứng khoán
TSCĐ	Tài sản cố định
XDCB	Xây dựng cơ bản
UB	Ủy ban
UTĐT	Ủy thác đầu tư
VAS	Chuẩn mực Kế toán Việt Nam
VCBS	Công ty TNHH Chứng khoán Vietcombank
VCBF	Công ty Quản lý Quỹ Vietcombank
VCBLeasCo	Công ty cho thuê tài chính Vietcombank
VFC	Công ty Tài chính Việt Nam-Hồng Kông
WB	World Bank-Ngân hàng thế giới
WTO	World trade Organization-Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC BẢNG VÀ HÌNH

- Bảng 2.1: Cơ cấu vốn phát hành
- Bảng 2.2: Cơ cấu huy động vốn của NHNTVN theo nguồn huy động
- Bảng 2.3: Một số chỉ tiêu về vốn tự có của NHNTVN
- Bảng 2.4: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động chủ yếu
-
- Đồ thị 1: Tổng tích sản 10 ngân hàng hàng đầu Việt Nam năm 2007
- Đồ thị 2: Lợi nhuận trước thuế một số ngân hàng Việt Nam năm 2007
- Đồ thị 3: Tốc độ tăng trưởng GDP và tốc độ lạm phát từ năm 2000 -> dự kiến 2008
- Đồ thị 4: Thống kê tăng trưởng đầu tư trực tiếp nước ngoài và xuất nhập khẩu từ năm 2002 -> dự kiến 2008
-
- Mô hình 1: Mô hình ngân hàng đa năng
- Mô hình 2: Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh ngân hàng
- Mô hình 3: Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy
- Mô hình 4: Mô hình hoạt động của tập đoàn tài chính-ngân hàng Citigroup
- Mô hình 5: Mô hình hoạt động của OCBC Bank
- Mô hình 6: Mô hình công ty mẹ - công ty con của OCBC group
- Mô hình 7: Mô hình công ty mẹ-công ty con của tập đoàn tài chính BOCHK
- Mô hình 8: Mô hình công ty mẹ-công ty con của NHTMCP NTVN sau cổ phần hóa
- Mô hình 9: Mô hình tổ chức hiện tại của NHNTVN
- Mô hình 10: Mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng Vietcombank

LỜI MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Có thể nói, hình thành và phát triển các Tập đoàn Tài chính - Ngân hàng là xu hướng phát triển rất mạnh từ nhiều thập kỷ qua trên thế giới. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam không thể tách rời xu thế chung đó.

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

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

Là một người đang công tác trong Ngân hàng Ngoại Thương Chi Nhánh TP.HCM, với mong muốn NHNT ngày càng phát triển và lớn mạnh thành một tập đoàn tài chính-ngân hàng có tầm cỡ quốc tế hòa mình vào dòng chảy của thế giới, tôi mạnh dạn nghiên cứu và thực hiện luận văn với đề tài:

“XÂY DỰNG NHNTVN THÀNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH-NGÂN HÀNG SAU CỔ PHẦN HÓA”.

2. MỤC ĐÍCH, ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU

Đề tài nghiên cứu tổng quan những lý luận cơ bản về tập đoàn tài chính-ngân hàng và tham khảo kinh nghiệm một số mô hình tập đoàn tài chính-ngân hàng trên thế giới.

Phân tích thực trạng Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam (NHNTVN) sau cổ phần hóa. Đánh giá những cơ hội và thách thức của NHNTVN sau cổ phần hóa trở thành tập đoàn tài chính-ngân hàng và đưa ra các giải pháp góp phần hình thành tập đoàn tài chính-ngân hàng của NHNTVN. Các giải pháp đề xuất được cân nhắc và trình bày mang tính định hướng ở tầm quản lý vĩ mô và vi mô.

3. PHẠM VI VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu thực trạng hoạt động của NHNTVN sau cổ phần hóa và những kinh nghiệm của một số tập đoàn tài chính-ngân hàng thế giới từ đó đưa ra các giải pháp thích hợp vận dụng vào tình hình thực tế của NHNTVN.

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

4. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

Luận văn dựa trên thực trạng tình hình hoạt động của NHNTVN sau cổ phần hóa. Từ đó đi sâu vào phân tích những cơ hội và thách thức và đưa ra các giải pháp để NHNTVN hình dung được hướng phát triển thành một tập đoàn tài chính-ngân hàng trong thời gian ngắn nhất.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn hẹp, học viên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của quý

Thầy Cô đề học viên điều chỉnh, hoàn thiện luận văn và mở rộng kiến thức của mình trong công tác nghiên cứu sau này.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH - NGÂN HÀNG

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

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

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

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

1.2/ Cơ cấu tổ chức và mô hình cơ bản của tập đoàn tài chính - ngân hàng

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

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

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

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

1.2.2.1. Theo mức độ chuyên môn hóa

Các tập đoàn TC - NH trên thế giới được phân thành 2 nhóm chính: Nhóm tập đoàn chuyên ngành hẹp và nhóm tập đoàn đa ngành, kinh doanh tổng hợp. Các tập đoàn TC - NH chuyên ngành hẹp có mức độ chuyên môn hóa sâu, gồm các công ty con hoạt động trong cùng lĩnh vực dịch vụ tài chính và liên kết chặt chẽ với nhau nhằm khai thác thế mạnh trong kinh doanh dịch vụ Tài chính – Ngân hàng.

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

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

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

Các công ty con là những pháp nhân độc lập, hoạt động tự chủ và tự chịu trách nhiệm. Hình thức pháp lý của công ty con khá đa dạng, có thể là công ty cổ phần do ngân hàng mẹ nắm giữ cổ phần chi phối; công ty TNHH 2 thành viên trở lên, trong đó ngân hàng mẹ giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty liên doanh với nước ngoài do ngân hàng mẹ nắm giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty TNHH một thành viên do ngân hàng mẹ là chủ sở hữu.

1.2.2.2.Theo tính chất và phạm vi hoạt động

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

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

1.2.2.3.Một số cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính – ngân hàng trên thế giới

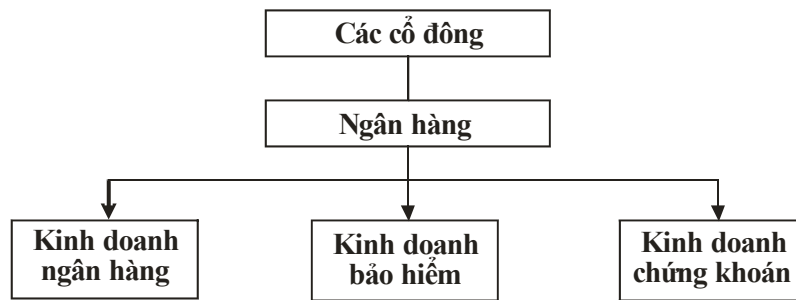
Hiện nay trên thế giới, tập đoàn tài chính – ngân hàng được xây dựng theo ba cấu trúc tổ chức chủ yếu sau đây:

- **Mô hình ngân hàng đa năng (universal banking)**

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

Ở Châu Âu, ngân hàng có thể chiếm lĩnh cả kinh doanh chứng khoán, nhưng không một nước công nghiệp chính nào cho phép một công ty đơn lẻ thực hiện cả 3 hoạt động kinh doanh: ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán.

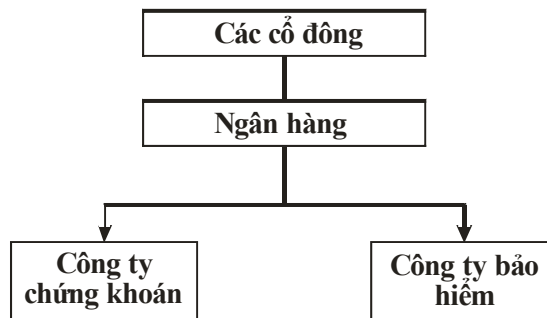
Mô hình 1: Ngân hàng đa năng



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

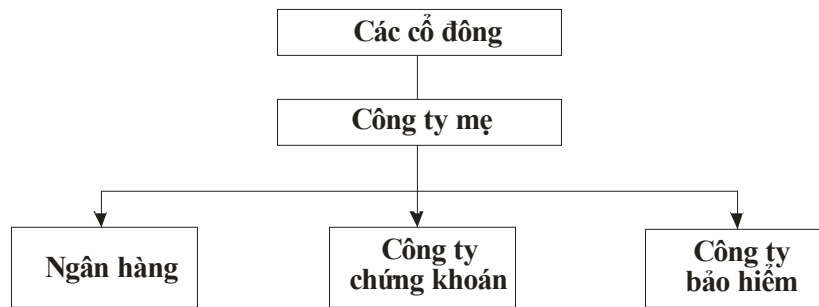
Trong mô hình này, các công ty tài chính khác là công ty con của ngân hàng. Các cổ đông của ngân hàng quản lý trực tiếp ngân hàng nhưng không quản lý trực tiếp các công ty bảo hiểm hay công ty chứng khoán. Còn các lãnh đạo các ngân hàng quản lý trực tiếp hoạt động của công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm. Đối với mô hình này, vốn của ngân hàng, công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm được quản lý một cách độc lập nhưng rủi ro của các lĩnh vực vẫn có thể gây ra rủi ro dây chuyền.

Mô hình 2: Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh ngân hàng



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

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

Mô hình 3: Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy

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

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

1.3.1/ Đặc trưng chung của tập đoàn

Tập đoàn là một cấu trúc có tính lỏng về tổ chức nhưng có quan hệ rất chặt chẽ về chiến lược thị trường và chiến lược luân chuyển vốn. Đa số các tập đoàn không có tư cách pháp nhân, không có “trụ sở chính”, không có “cơ quan hành chính” thường trực chung của tập đoàn, tuy nhiên cũng có các tập đoàn có tư cách pháp nhân là do được hình thành theo quyết định của chính phủ. Nhưng đã là tập đoàn thì nhất thiết phải có một số thiết chế quản trị chung của tập đoàn như hội đồng chiến lược, ủy ban kiểm toán, ủy ban bầu cử, hội đồng quản trị. Các thành viên trong những hội đồng hay ủy ban nêu trên hoạt động theo tôn chỉ và mục đích chung đã được các bên thống nhất từ trước và đa số theo cơ chế kiêm nhiệm. Trong đó, chủ tịch tập đoàn thường là người có ảnh hưởng và uy tín lớn nhất thuộc công ty xuất phát hay công ty chính của tập đoàn. Thông thường, chủ tịch và các thành viên trong hội đồng và ủy ban hưởng lương chính từ các công ty con hay công ty thành viên và được hưởng một khoản phụ cấp trách nhiệm do các công ty con hay công ty thành viên đóng góp lên tập đoàn theo quy định chung. Do vậy, khái niệm tập đoàn thường kèm theo “công ty xuất phát” hay “công ty gốc”, “công ty đứng đầu”, “công ty sáng lập”, v.v. . Vị thế của công ty này trước hết biểu hiện ở biểu tượng (logo) của tập đoàn và ở khả năng chi phối hướng phát triển của các công ty con hay công ty thành viên trong tập đoàn.

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

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

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

1.4/ Các phương thức hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng

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

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

1.5/ Điều kiện hình thành tập đoàn Tài chính – Ngân hàng

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

1.5.1/ Điều kiện khách quan

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

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

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

1.5.2/ Điều kiện chủ quan

Tiềm lực tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì hoạt động và khả năng phát triển lâu dài của tập đoàn. Trong đó, nguồn vốn có tác dụng hỗ trợ cho tập đoàn đổi mới công nghệ, mở rộng các lĩnh vực kinh doanh, phát triển dịch vụ mới, tăng

cường năng lực cạnh tranh và mở rộng thị phần. Các ngân hàng tiên tiến và tập đoàn tài chính mạnh thường cung cấp dịch vụ đa dạng và đạt chất lượng cao với nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Tương tự, chất lượng nguồn nhân lực cũng đóng vai trò không kém phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các ngân hàng và tập đoàn tài chính.

1.6/ Kinh nghiệm cần ghi nhận từ quá trình hình thành một số tập đoàn tài chính ngân hàng trên thế giới.

1.6.1/ Tập đoàn Tài chính - ngân hàng Citigroup

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

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

➤ Khối tiêu dùng toàn cầu (Global Consumer Group)

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

a) Phát hành thẻ (United States Cards)

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

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

Mạng lưới này bao gồm 4 mảng chính: Citibank, CitiFinancial, Primerica Financial Services và Citibank Direct trong đó:

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

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

Hoạt động cho vay tiêu dùng tại Mỹ thông qua các kênh phân phối khác nhau được chia làm 2 loại sau đây:

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

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

- Cho vay đối với sinh viên (Student Loans): cung cấp các sản phẩm cho vay cho đối tượng là sinh viên để tài trợ cho việc học tập thông qua các văn phòng đặt tại các trường học.

- Hệ thống tự động (Auto): cung cấp các dịch vụ tài chính tự động và internet.

d) Nhóm hoạt động kinh doanh thương mại (Commercial Business Group)

Chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ cho thuê, các sản phẩm và dịch vụ về ngân hàng và bất động sản đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành công nghiệp sản xuất.

e) Thẻ quốc tế (International Cards)

Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thẻ cho hơn 20,9 triệu tài khoản ở 42 quốc gia ngoài nước Mỹ.

f) Tài trợ tiêu dùng quốc tế (International Consumer Finance)

Hoạt động tài trợ cho chi tiêu và dịch vụ cho vay địa phương ở 20 quốc gia ngoài phạm vi nước Mỹ qua một số các thương hiệu vòng quanh thế giới như CitiFinancial Canada.

g) Ngân hàng bán lẻ quốc tế (International Retail Banking)

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

h) Tài trợ phụ của Citi (Citi Microfinance)

Hoạt động tài trợ này cung cấp việc tài trợ vốn trực tiếp đến các thị trường vốn địa phương, cho thuê, cho vay cá thể thông qua đối tác MFI, các hàng rào về tỷ giá hối đoái và lãi suất, hoạt động chuyển tiền và bảo hiểm.

i) Dịch vụ dành cho phụ nữ (Women & Co)

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

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

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

a) **Bộ phận ngân hàng và tiếp thị**

Citi luôn chuyển tải sự am hiểu và các cơ hội thuận lợi đến các khách hàng của mình ở 100 quốc gia trên thế giới như cung cấp, tư vấn và đưa ra các giải pháp về việc sử dụng nguồn vốn đầu tư, các giải pháp quản lý tiền mặt cho các tổ chức, chính phủ các nước, các nhà đầu tư, doanh nghiệp trong và ngoài nước để thực hiện các mục tiêu chiến lược của họ, được chia thành 3 kênh chính như:

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

vụ đại lý uỷ thác, ngân quỹ đến các tổ chức vốn, công ty, chính phủ có tài sản đảm bảo, báo cáo tài chính rõ ràng và hoạt động kinh doanh ở nhiều quốc gia.

b) Bộ phận đầu tư khác (Citi Alternative Investments)

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

➤ **Khởi quản lý tài sản toàn cầu**

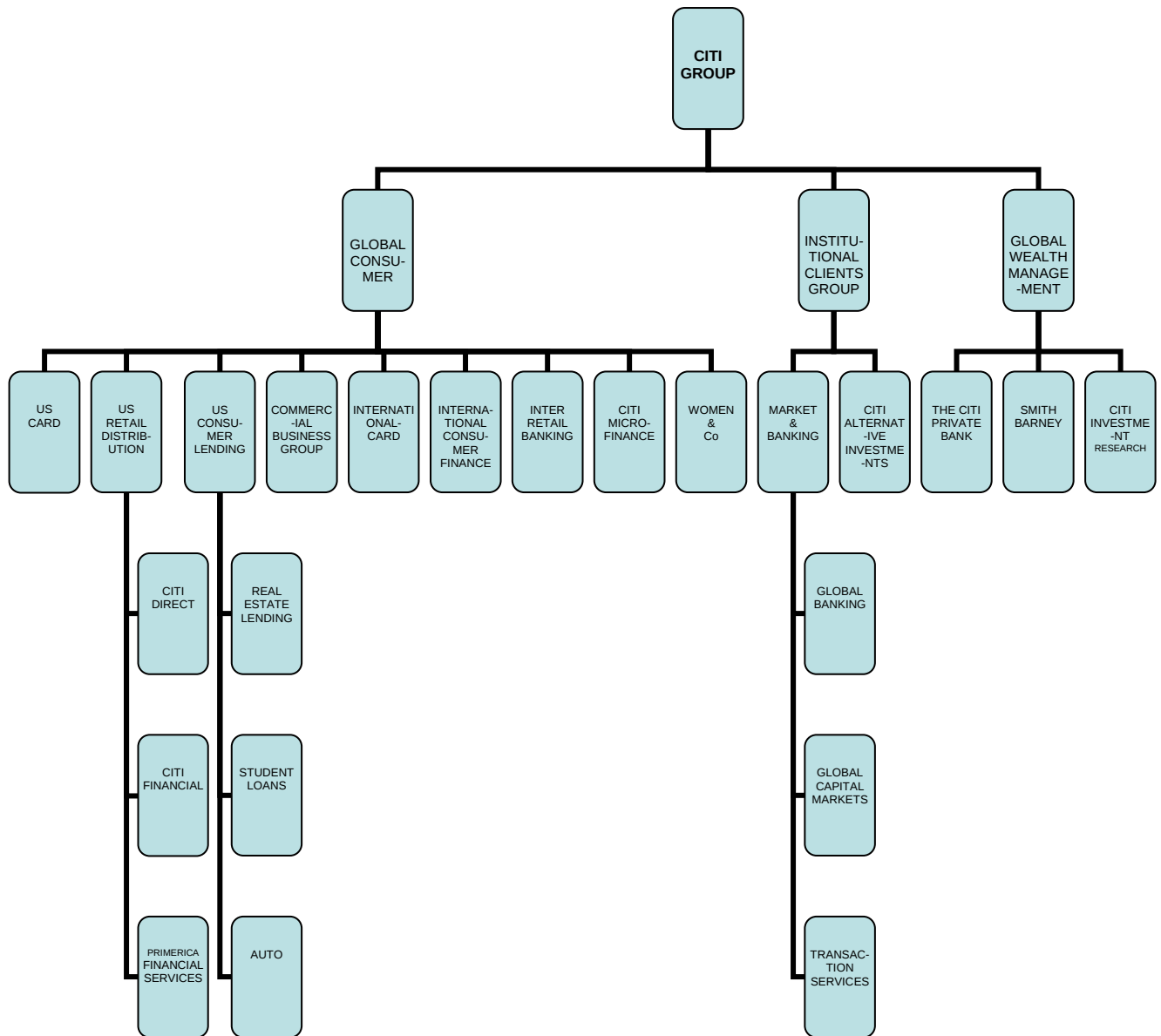
Hoạt động của nhóm là cung cấp các dịch vụ tư vấn về quản lý tài sản, quản lý tiền mặt, quản lý các danh mục đầu tư, các giải pháp về vốn, chiến lược kinh doanh, bất động sản, giáo dục cho các khách hàng cá nhân, công ty, các quỹ đầu tư ở các quốc gia trên thế giới. Ngoài ra Citi cũng là đơn vị nghiên cứu, phân tích vĩ mô và định lượng về tài chính cho thị trường toàn cầu, thông qua 3 thương hiệu sau đây:

a) Citi Private Bank : Là một trong những ngân hàng tư nhân lớn nhất trên thế giới cung cấp hàng loạt sản phẩm ngân hàng, dịch vụ tư vấn tin cậy, các giải pháp về vốn, chiến lược đầu tư hiệu quả cũng như tính thanh khoản tiền mặt trong nền kinh tế toàn cầu thông qua 470 các ngân hàng trực thuộc và đội ngũ chuyên gia ở hơn 30 quốc gia.

b) Smith Barney : Là đơn vị quản lý tài sản tư nhân của Citi, chuyên cung cấp các kế hoạch đầu tư và dịch vụ tư vấn thích hợp trong việc quản lý nguồn vốn, danh mục đầu tư, trong lĩnh vực giáo dục, hưu bổng, nhà đất đến các tổ chức, cá nhân kinh doanh, chính phủ, các quỹ đầu tư.

c) Citi Investment Research : Là đơn vị nghiên cứu chi tiết sự phân tích vĩ mô và định lượng về xu hướng tài chính ở các địa phương và thị trường tài chính toàn cầu với đội ngũ 390 chuyên gia phân tích tài chính ở 22 quốc gia trên thế giới.

Mô hình 4: Mô hình hoạt động của Tập đoàn Tài chính – Ngân hàng CitiGroup



1.6.2/ Tập đoàn Oversea Chinese Banking Corporation (OCBC)

OCBC là một trong những tập đoàn tài chính hàng đầu trên thị trường Singapore và Malaysia hoạt động theo mô hình công ty mẹ- công ty con trong đó OCBC Bank là công ty mẹ, có tổng tài sản vào khoảng 134 tỷ đô la Singapore (90 tỉ USD), trên 310 chi nhánh và văn phòng đại diện tại 15 quốc gia và vùng lãnh thổ. OCBC Bank cũng là một trong những tổ chức tài chính lớn nhất ở Singapore cung cấp dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm, cho vay tư nhân và hộ gia đình, tín thác, cho vay các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Công ty con của OCBC Bank là Great Eastern Holdings cũng là tập đoàn bảo hiểm lớn nhất ở Singapore và Malaysia về tổng tài sản cũng như thị phần, riêng OCBC

Bank nắm khoảng 80% cổ phần của Great Eastern Holdings. Trong lĩnh vực quản lý tài sản, Lion Capital Management là một trong những công ty quản lý tài sản lớn nhất Đông Nam á. OCBC Bank cung cấp hàng loạt dịch vụ ngân hàng mới và các công cụ tài chính liên quan tới cho vay tiêu dùng, cho vay doanh nghiệp, ngân hàng đầu tư, tài chính toàn cầu và quản lý đầu tư, môi giới và kinh doanh chứng khoán, quản lý khách sạn, kinh doanh bất động sản...

❖ Các hoạt động kinh doanh của OCBC Bank cụ thể như sau:

a) Khối ngân hàng tiêu dùng (Consumer Banking)

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

b) Khối ngân hàng kinh doanh (Business Banking)

OCBC cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng truyền thống như cho vay, dịch vụ quản lý tiền mặt,... đến đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, công ty có qui mô lớn, chính phủ, các tổ chức, công ty bất động sản chủ yếu tại thị trường Singapore và Malaysia, bao gồm 3 nhóm hoạt động chính đó là Nhóm Doanh nghiệp (Enterprise Banking), Nhóm Bất động sản (Real Estate) và Nhóm Tổ chức thương nghiệp (Wholesale Corporate Marketing).

c) Khối ngân hàng đầu tư (Investment Banking)

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

d) Khối ngân hàng giao dịch (Transaction Banking)

Chuyên cung cấp các dịch vụ liên quan đến quản lý tiền mặt, đầu tư thương mại, ủy thác, dịch vụ thu chi hộ đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các tổ chức lớn, cơ quan tài

chính, chính phủ tại Singapore và Malaysia, thông qua hệ thống chuyển tiền điện tử tiên tiến nhất cùng với đội ngũ chuyên gia giỏi để mang đến cho khách hàng các giải pháp trong thanh toán một cách nhanh chóng, dễ dàng và chính xác.

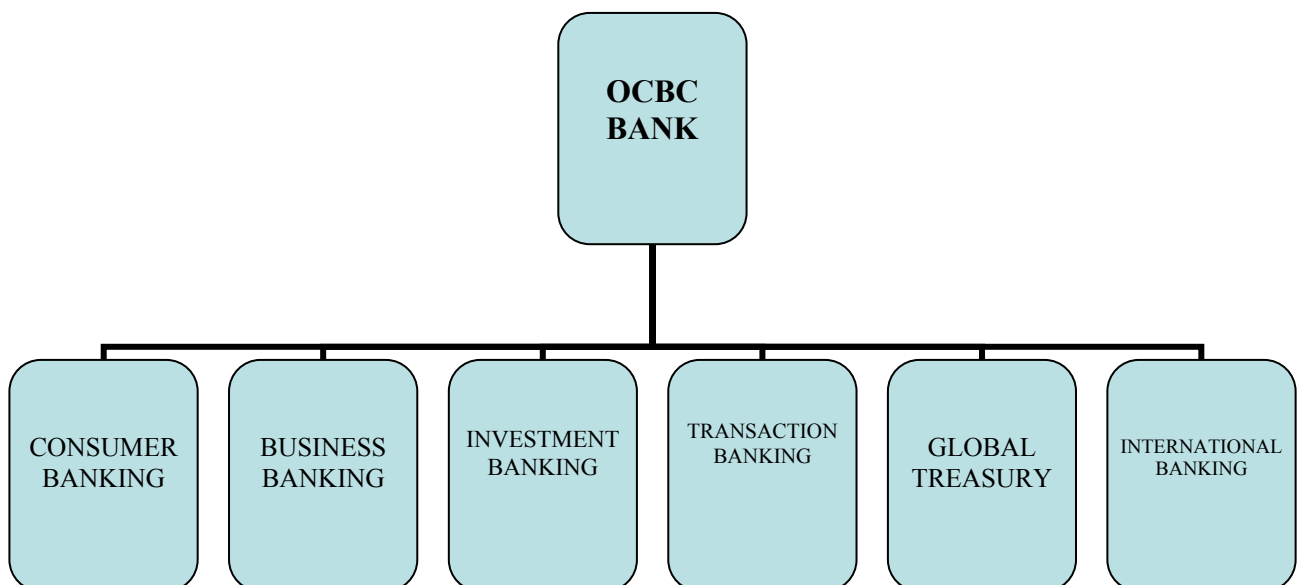
e) Khối tài chính toàn cầu (Global Treasury)

Khối này phối hợp với khối Business Banking và Consumer Banking để cấu trúc lại sản phẩm và đưa ra các giải pháp về tài chính cho các khách hàng mà có nhu cầu đầu tư và quảng bá thương hiệu của họ, ngoài ra bộ phận này là kênh huy động được lượng tiền trong thương mại như thu đổi ngoại tệ, thu nhập cố định từ chứng khoán, và thị trường công cụ phái sinh. Bên cạnh đó nó còn hỗ trợ khách hàng quản lý được các rủi ro về tỷ giá hối đoái và lãi suất, thông qua các văn phòng đại diện đặt tại Kuala Lumpur, Hong Kong, London và Sydney.

f) Khối ngân hàng quốc tế

Ngoài thị trường Singapore và Malaysia, OCBC còn có một mạng lưới quốc tế với hơn 24 chi nhánh nước ngoài và văn phòng đại diện tại 13 quốc gia trên thế giới, nhằm phục vụ chủ yếu cho các cơ quan và tổ chức nước ngoài cũng như các khách hàng ở Singapore và Malaysia mở rộng hoạt động kinh doanh ra nước ngoài, và các cơ quan, tổ chức nước ngoài hoạt động kinh doanh tại Singapore và Malaysia.

Mô hình 5: Mô hình hoạt động của OCBC Bank



❖ **Các công ty con của OCBC Bank gồm có:**

a) OCBC Securities: là một trong số các công ty vốn và công ty kinh doanh các hợp đồng giao sau hàng đầu tại Singapore, ngoài ra nó còn là một trong những thành viên của Sở Giao dịch Chứng khoán của Singapore. Công ty chứng khoán OCBC mang đến nhiều cơ hội đầu tư cho các khách hàng qua các sản phẩm và dịch vụ môi giới chứng khoán ở các thị trường vốn và thị trường phái sinh.

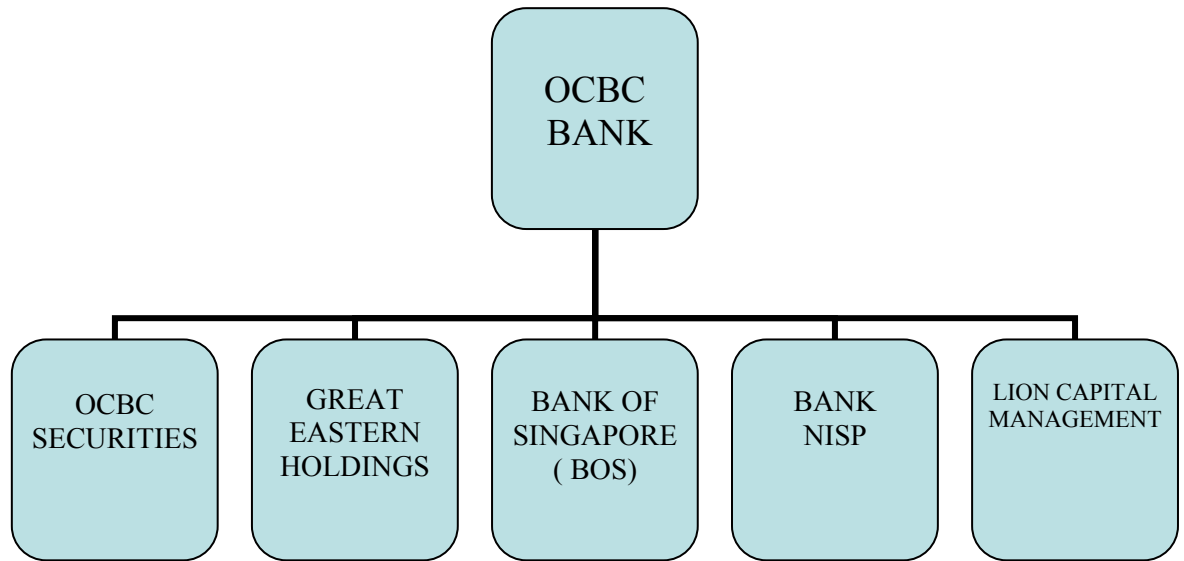
b) Great Eastern Holdings: là công ty bảo hiểm nhân thọ có trị giá tài sản lớn nhất Singapore và Malaysia khoảng 46 tỷ đô la Singapore và sở hữu 3 triệu hợp đồng bảo hiểm thông qua các kênh phân phối tại các thị trường Singapore, Malaysia, Indonesia, China.

c) Bank of Singapore Limited (BOS): được thành lập vào năm 1954, BOS là một kiểu mô hình ngân hàng mới đó là ngân hàng điện tử trực tuyến. BOS mang đến cho khách hàng các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng với chi phí hợp lý và chất lượng cao thông qua mạng lưới internet hoạt động 24 giờ mỗi ngày, liên tục 7 ngày trong một tuần trên trang web finatiQ.com.

d) Bank NISP: thành lập năm 1941 tại Bandung, Tây Java, (OCBC Bank sở hữu 72,29% cổ phần), ngân hàng NISP là ngân hàng hoạt động lâu đời tại Indonesia. Với tổng trị giá tài sản 24 triệu Rp tương đương khoảng 4 triệu đô la Singaore, Bank NISP là ngân hàng xếp thứ 12 trong số các ngân hàng lớn nhất tại Indonesia, với mạng lưới 350 chi nhánh và văn phòng và 18.000 máy rút tiền tự động (ATMs) phục vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như thị trường tiêu dùng tại Indonesia. Năm 2005, Bank NISP được tạp chí Tài chính Châu Á bình chọn là Ngân hàng thương mại tốt nhất Châu Á.

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

Mô hình 6: Mô hình Công ty mẹ - Công ty con của OCBC Group



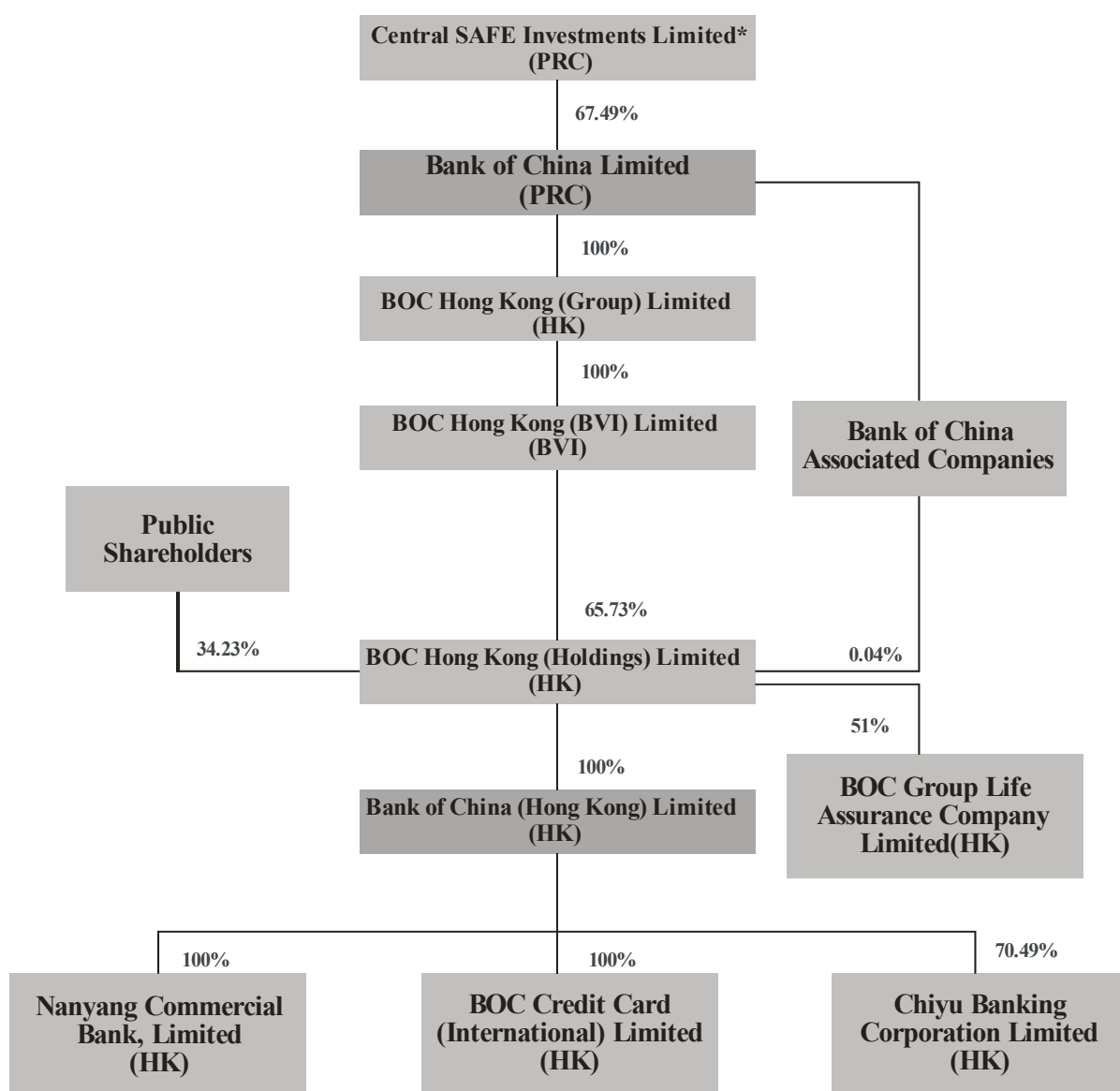
1.6.3/ Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc (Hong Kong)-BOCHK

Tập đoàn Ngân hàng Trung Quốc (Hong Kong) thành lập năm 1983, bao gồm 13 ngân hàng tại Trung Quốc, Hong Kong, Macao. Năm 2001, Tập đoàn đã thực hiện tái cơ cấu theo hướng sáp nhập nghiệp vụ của 10 trong số 12 ngân hàng cũ của Tập đoàn và đổi tên thành Công ty TNHH Ngân hàng Trung Quốc chi nhánh Hong Kong (Bank of China Hong Kong Ltd – BOCHK), là một trong 4 đơn vị trực thuộc Ngân hàng Trung Quốc (BOC).

Các hoạt động chính là dịch vụ NHTM, ngân hàng đầu tư, bảo hiểm, bất động sản, thẻ tín dụng... thông qua mạng lưới 300 chi nhánh và 400 máy rút tiền tự động (ATMs). BOCHK là một trong 3 ngân hàng phát hành giấy bạc tại Hong Kong và hoạt động với tư cách là ngân hàng đứng đầu trong Hiệp hội Ngân hàng tại Hong Kong. Ngoài ra, BOCHK còn có 14 chi nhánh và các chi nhánh trực thuộc tại lục địa của Trung Quốc nhằm đáp ứng các nhu cầu về dịch vụ ngân hàng xuyên lục địa của khách hàng Hong Kong và lục địa.

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

Mô hình 7: Mô hình công ty mẹ-công ty con của tập đoàn TC - NH BOCHK



* Acting on behalf of the PRC Government and previously known as China SAFE Investments Ltd.
As a percentage of the total issued share capital of Bank of China Limited which comprises A shares and H shares.

1.6.4/ Những qui định có tính thông lệ chung về Tập đoàn TC - NH một số nước

Để xây dựng được những quy định cụ thể cho một tập đoàn tài chính – ngân hàng tại Việt Nam, chúng ta phải tham khảo những quy định về tập đoàn tài chính – ngân hàng tại một số nước sau đây:

❖ Hoa Kỳ

Đạo luật Gramm-Leach-Bliley (GLB Act) được Quốc hội Hoa Kỳ thông qua năm 1999 là kết quả của một quá trình hợp nhất các quy định pháp lý đối với thị

trường dịch vụ tài chính trong nhiều thập kỷ. Với việc dỡ bỏ Đạo luật Glass-Steagall quy định từ năm 1933, trong đó hạn chế sự sáp nhập giữa các ngân hàng và các công ty chứng khoán; và sự phân đoạn do Đạo luật Bank Holding Company (BHC Act) ban hành năm 1956, trong đó hạn chế sự sáp nhập giữa các ngân hàng và các công ty bảo hiểm. Đạo luật GLB đã tạo điều kiện cho các ngân hàng đăng ký thành lập các tập đoàn tài chính— ngân hàng đa năng tại Hoa Kỳ thông qua việc mở thêm hoạt động môi giới bảo hiểm. Mặt khác, các công ty chứng khoán và các công ty bảo hiểm cũng có thể chuyển đổi thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng nếu họ mua lại một ngân hàng trong trường hợp họ thỏa mãn các điều kiện nhất định.

Các tập đoàn tài chính – ngân hàng ở Hoa Kỳ thường được xây dựng theo mô hình một công ty mẹ nắm giữ vốn cổ phần của các công ty con hoạt động trong các lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm. Hoạt động kinh doanh của các đơn vị thành viên trực thuộc tập đoàn tài chính – ngân hàng được giám sát và điều chỉnh bởi các cấp có thẩm quyền riêng biệt. Hoạt động của các ngân hàng chịu sự điều chỉnh của Cơ quan Giám sát tiền tệ (OCC), Cục Dự trữ Liên bang (FED) và Công ty Bảo hiểm tiền gửi liên bang (FDIC); hoạt động của các Công ty Chứng khoán chịu sự giám sát và điều chỉnh của Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái (SEC); hoạt động của các Công ty Bảo hiểm do Ủy ban Bảo hiểm Quốc gia (SIC) giám sát và điều chỉnh. Một tập đoàn tài chính – ngân hàng (FHC) phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- *Các yêu cầu về vốn và khả năng quản lý:* để có thể được chấp thuận trở thành một FHC, ngân hàng phải chứng thực với FED rằng tất cả các chi nhánh phụ của ngân hàng đều đảm bảo an toàn vốn và được quản lý tốt.

- *Yêu cầu về việc tài trợ vốn cho cộng đồng:* một FHC chỉ được công nhận khi tất cả các chi nhánh phụ phải được đánh giá ở mức đạt yêu cầu trở lên về tài trợ vốn cho cộng đồng (các hộ gia đình có thu nhập thấp và các cộng đồng thiểu số) theo quy định tại Đạo luật Tái đầu tư Cộng đồng (CRA) được Quốc hội Mỹ thông qua năm 1977.

- *Những yêu cầu trong việc quản lý tập đoàn tài chính:* cho dù có sự hiện diện của cấu trúc tập đoàn tài chính, các quy định pháp lý vẫn yêu cầu đơn vị thành viên là ngân hàng phải:

- Xây dựng và thực hiện các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của riêng NH;
- Có Hội đồng Quản trị riêng và;
- Tuân thủ những điều kiện kinh doanh (tỷ lệ an toàn vốn, quy tắc cho vay, quản lý rủi ro và các phương thức hạch toán kế toán theo thông lệ).

Chính những khác biệt trong quy định đối với lĩnh vực ngân hàng và một loạt các dịch vụ tài chính khác như bảo hiểm, môi giới chứng khoán, bất động sản, tín thác, thẻ tín dụng, cho thuê tài chính đã làm tập đoàn tài chính trở nên một mô hình rất phức tạp, đòi hỏi năng lực điều hành, lãnh đạo của chủ tập đoàn phải đủ sức bao quát các hoạt động một cách chuyên nghiệp.

❖ Đài Loan

Tương tự như ở Hoa Kỳ, Đài Loan đã ban hành Đạo luật về Tập đoàn tài chính (Financial Holding Company Act) vào năm 2001 để hỗ trợ việc tập trung vốn trong khu vực dịch vụ tài chính – ngân hàng, đa dạng hóa các dịch vụ tài chính và tăng cường sức cạnh tranh khi Đài Loan gia nhập WTO. Đạo luật nói trên cho phép một tập đoàn có thể đầu tư và sở hữu 100% vốn của tất cả các ngân hàng, công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm. Theo đó, các tập đoàn của Đài Loan đều đầu tư tất cả nguồn lực tài chính của mình để sở hữu 100% các đơn vị thành viên, bao gồm ngân hàng, công ty chứng khoán, bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ.

Năm 2005, Đài Loan cũng đã công bố quy định về đảm bảo an toàn vốn cho các tập đoàn tài chính – ngân hàng dựa trên các nguyên tắc đánh giá tách bạch từng chi nhánh của ngân hàng. Đạo luật FHC và các quy định pháp lý về tập đoàn đã tạo điều kiện cho thị trường tài chính Đài Loan củng cố, hợp nhất và hình thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng có quy mô tài sản lớn và mức độ đa dạng dịch vụ rất cao thông qua sáp nhập, thôn tính hoặc liên kết chiến lược. Đến nay, Đài Loan đã có rất nhiều tập đoàn tài chính – ngân hàng lớn hoạt động đa năng trên các lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán và bảo hiểm, điển hình là Tập đoàn tài chính– ngân hàng Chinfon.

❖ Trung Quốc

Trước đây, Luật Ngân hàng thương mại quy định các NHTM Trung Quốc không được phép thực hiện các giao dịch chứng khoán và bảo chứng, không được đầu tư vào những doanh nghiệp phi ngân hàng. Nhưng trước sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Trung Quốc trong hai thập kỷ vừa qua, Trung Quốc đã phải sửa đổi Luật Ngân hàng thương mại theo hướng cho phép các NHTM (công ty mẹ) sở hữu các công ty tài chính (công ty con) theo mô hình tập đoàn tài chính (FHC) khi thiết lập đầy đủ những cơ chế pháp lý thận trọng cần thiết. Bên cạnh đó, Luật Chứng khoán và Luật Bảo hiểm cũng đã được điều chỉnh theo hướng cho phép một cách có điều kiện sự kết hợp cung cấp các sản phẩm tại các NHTM thay vì cô lập các lĩnh vực này như trước kia.

Trên thực tế, mô hình tập đoàn tài chính –ngân hàng với sự phát triển độc lập của hệ thống các ngân hàng thương mại, công ty chứng khoán, công ty bảo hiểm đang được áp dụng rộng rãi trên thế giới. Các tập đoàn đều được thành lập một cách tự nguyện trên cơ sở các liên kết về vốn và hoạt động kinh doanh thực chất nhằm cung cấp trọn gói các sản phẩm, dịch vụ tài chính cho khách hàng và tăng cường khả năng cạnh tranh trước xu thế toàn cầu hóa. Về phía các cơ quan quản lý Nhà nước, việc xem xét thành lập, giám sát và quản lý các tập đoàn được thực hiện trên cơ sở nền tảng pháp lý, các tiêu chí, điều kiện rõ ràng, minh bạch và tùy thuộc định hướng phát triển thị trường tài chính - tiền tệ tại các nước trong những thời điểm lịch sử cụ thể.

1.6.5/ Bài học kinh nghiệm đối với NHTM Việt Nam

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

Thứ nhất, muốn có những tập đoàn tài chính –ngân hàng cần có một môi trường pháp lý phù hợp.

Thứ hai, phải lựa chọn một cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính – ngân hàng theo một trong ba cấu trúc: ngân hàng đa năng, công ty quan hệ mẹ -con và công ty nắm

vốn cho phù hợp với thực tế của đất nước và định hướng phát triển của từng ngân hàng.

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

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

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

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

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

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Thông qua một số lý luận cơ bản về tập đoàn tài chính- ngân hàng, chúng ta phần nào đã hiểu rõ về mô hình, phương thức hoạt động, đặc điểm... của một tập đoàn tài chính- ngân hàng, và sự cần thiết phải hình thành các tập đoàn tài chính- ngân hàng đang cũng đang là vấn đề nóng bỏng ở nước ta hiện nay, nó góp phần hoàn thiện hệ thống tài chính- tiền tệ từ đó có những chính sách kinh tế phù hợp ở từng thời điểm

phát triển, tạo động lực thúc đẩy nền kinh tế nước nhà sánh vai với các quốc gia trên thế giới.

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

Điểm chung của 3 tập đoàn tài chính- ngân hàng trên là hình thành theo phương thức sáp nhập các công ty với nhau và từ đó hoạt động kinh doanh theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Các tập đoàn này đều hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng như cho vay tiêu dùng, cho vay doanh nghiệp, dịch vụ về ngân hàng, đầu tư tài chính toàn cầu, tư vấn tài chính, bảo hiểm, môi giới, kinh doanh chứng khoán, quản lý khách sạn, kinh doanh bất động sản...và hầu hết đều có chi nhánh nước ngoài và văn phòng đại diện ở các quốc gia trên thế giới. Vì vậy các tập đoàn tài chính này đều có mục tiêu giống nhau là lợi nhuận và giành được thị phần lớn ở các quốc gia trên thế giới. Tùy thuộc vào chiến lược kinh doanh khác nhau, mà các tập đoàn tài chính - ngân hàng trên có cơ cấu tổ chức, phương thức hoạt động và phạm vi hoạt động khác nhau, phụ thuộc vào tổng giá trị tài sản và tiềm lực của từng tập đoàn.

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

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NGÂN HÀNG NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM (VIETCOMBANK) SAU CỔ PHẦN HÓA

2.1/ MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA NHNTVN SAU CỔ PHẦN HÓA

2.1.1/ Mô hình hoạt động của NHNTVN từ sau cổ phần hóa cho đến nay

2.1.1.1/ NHNTVN hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con sau cổ phần hóa.

Thành lập ngày 01/04/1963, Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được Nhà nước xếp hạng là một trong 23 doanh nghiệp đặc biệt. Ngân hàng Ngoại thương luôn giữ vai trò chủ lực trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, với uy tín trong các lĩnh vực ngân hàng bán buôn, kinh doanh vốn, tài trợ thương mại, thanh toán quốc tế và ứng dụng công nghệ tiên tiến trong hoạt động ngân hàng. Sau 45 năm hoạt động, Ngân hàng Ngoại thương đã phát triển thành một ngân hàng đa năng. Bên cạnh vị thế vững chắc trong lĩnh vực ngân hàng bán buôn với nhiều khách hàng truyền thống là các tổng công ty và doanh nghiệp lớn, Ngân hàng Ngoại thương đã xây dựng thành công nền tảng phân phối rộng và đa dạng, tạo đà cho việc mở rộng hoạt động ngân hàng bán lẻ và phục vụ doanh nghiệp vừa và nhỏ với các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại và chất lượng cao. Ngân hàng còn đầu tư vào nhiều lĩnh vực khác như chứng khoán, quản lý quỹ đầu tư, bảo hiểm nhân thọ, kinh doanh bất động sản, phát triển cơ sở hạ tầng v.v.. thông qua các công ty con và công ty liên doanh. Ngân hàng Ngoại thương đã tập trung áp dụng phương thức quản trị ngân hàng hiện đại, mở rộng và nâng cấp mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch. Cho đến nay, mạng lưới của Ngân hàng Ngoại thương đã vươn rộng ra nhiều địa bàn và lĩnh vực, bao gồm: 01 Sở giao dịch, 58 chi nhánh và 87 Phòng giao dịch trên toàn quốc; 03 Công ty con ở trong nước: Công ty Cho thuê Tài chính Vietcombank (VCB Leasing), Công ty TNHH Chứng khoán Vietcombank (VCBS), Công ty TNHH Cao ốc Vietcombank 198 (VCB Tower), 1 Công ty con ở nước ngoài: Công ty Tài chính Việt Nam – Vinafico Hongkong; 2 Văn phòng đại diện tại Singapore và Paris; 04 Công ty liên doanh: Công ty Quản lý

Quỹ Vietcombank (VCBF), Ngân hàng Liên doanh ShinhanVina, Công ty Liên doanh TNHH Vietcombank – Bonday - Bến Thành, Công ty Cổ phần Địa ốc Việt (VietcomReal-VCR).

Hoạt động của Ngân hàng Ngoại thương còn được hỗ trợ bởi mạng lưới giao dịch quốc tế lớn nhất trong số các ngân hàng Việt Nam với trên 1300 ngân hàng đại lý tại hơn 90 quốc gia và vùng lãnh thổ. Bên cạnh các hoạt động kinh doanh, Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam còn tích cực tham gia các hiệp hội ngành nghề như Hiệp hội Ngân hàng Châu Á, Asean Pacific Banker's Club và là một trong những thành viên đầu tiên của Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam.

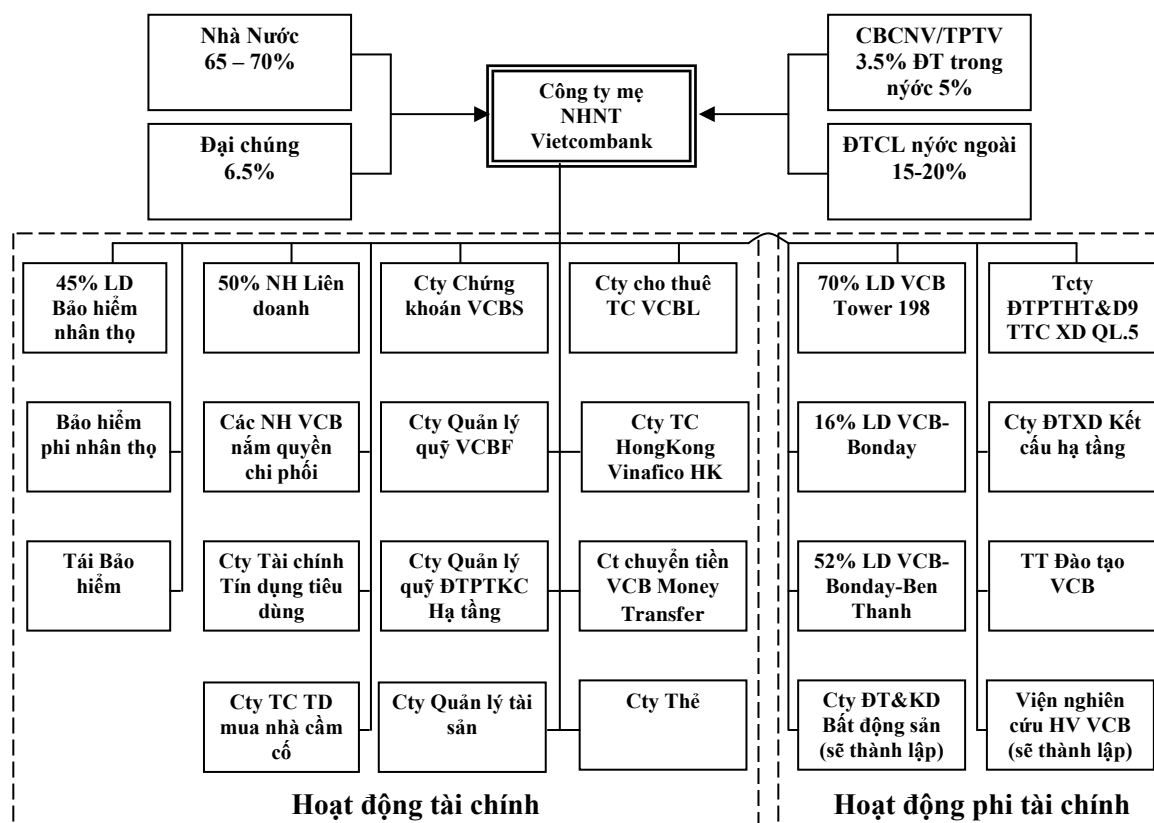
Theo Quyết định số 1289/QĐ-TTg ngày 26 tháng 09 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt phương án cổ phần hóa Ngân hàng Ngoại thương, NHTMCP NTVN sẽ được tổ chức và hoạt động theo điều lệ của một NHTMCP, phù hợp với Luật các Tổ chức tín dụng, Luật Doanh nghiệp và các qui định của pháp luật có liên quan, được áp dụng mô hình quản trị theo thông lệ quốc tế tốt nhất nếu không có xung đột với luật pháp Việt Nam. Việc hình thành Tập đoàn Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam sẽ do Hội đồng quản trị của NHTMCP NTVN quyết định. Cơ quan đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước tại NHTMCP NTVN là Tổng Công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước.

Như vậy, NHNTVN sẽ được chuyển đổi thành một NHTMCP-NHTMCP NTVN, NHTMCP NTVN sẽ tiến hành các hoạt động kinh doanh hiện tại đang được NHNT thực hiện đồng thời là công ty mẹ nắm giữ cổ phần và phần vốn góp trong các công ty con hiện nay của NHNT. Các nhà đầu tư tham gia nắm giữ cổ phần của NHTMCP NTVN có quyền lợi và trách nhiệm với NHTMCP NTVN và cả với các công ty con của NHTMCP NTVN.

Đồng thời, NHNT sẽ cổ phần hóa, liên doanh, liên kết ở mức các công ty con nhằm đa dạng hóa hình thức sở hữu, tận dụng kinh nghiệm của các đối tác chiến lược, đặc biệt là các đối tác chiến lược nước ngoài nhằm góp phần xây dựng và phát triển NHTMCP NTVN. Theo đó, các nhà đầu tư có thể nắm giữ cổ phiếu của các công ty con của NHTMCP NTVN, hoặc NHTMCP NTVN, hoặc cả hai và có quyền lợi và trách nhiệm theo điều lệ của đơn vị đó.

NHTMCP NTVN cùng với các công ty con sẽ tạo thành nhóm công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con. Mô hình này được trình bày cụ thể dưới đây:

Mô hình 8: Mô hình công ty mẹ-công ty con của NHNTVN sau cổ phần hóa



Nguồn: Bảng công bố thông tin NHNTVN năm 2007

Hiện nay NHNTVN đang triển khai theo mô hình công ty mẹ - công ty con trong đó công ty mẹ là Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) và các công ty con trực thuộc mà NHNT đang nắm giữ toàn bộ vốn, quyền kiểm soát hoặc cổ phần chi phối cụ thể như sau:

a) Danh sách Công ty mà NHNT đang nắm giữ toàn bộ vốn

Công ty Cho thuê tài chính NHNT (VCBLeaCo)- Lĩnh vực hoạt động chính: Cho thuê tài chính các máy móc thiết bị và các động sản khác; tư vấn, nhận bảo lãnh về những dịch vụ có liên quan tới cho thuê tài chính.

- Vốn điều lệ: 100 tỷ VND

- Tỷ lệ sở hữu của NHNT/vốn điều lệ: 100%

- Trụ sở chính: Tầng 3, tòa nhà 10B, Trảng thi, Hà nội

Được thành lập từ năm 1999, Công ty cho thuê tài chính Vietcombank đã góp phần đa dạng hóa danh mục sản phẩm tín dụng của ngân hàng này, hỗ trợ đắc lực cho nhu cầu đầu tư của các doanh nghiệp - đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

➤ **Công ty Chứng khoán NHNT (VCBS)**

- Lĩnh vực hoạt động: Kinh doanh các nghiệp vụ chứng khoán được pháp luật cho phép (Môi giới, Bảo lãnh phát hành, Tự doanh chứng khoán, Tư vấn tài chính và tư vấn đầu tư chứng khoán, Lưu ký chứng khoán).
- Vốn điều lệ: 200 tỷ VND
- Tỷ lệ sở hữu của NHNT/vốn điều lệ: 100%
- Trụ sở chính: Tầng 12&17, VCB Tower, 198 Trần Quang Khải, Hà nội

VCBS được đánh giá là công ty chứng khoán có tiềm lực tài chính và hoạt động thành công nhất tại thị trường Việt Nam. Thông qua VCBS, Vietcombank cung cấp cho khách hàng các dịch vụ như môi giới chứng khoán & tư vấn đầu tư chứng khoán; quản lý danh mục đầu tư; lưu ký chứng khoán; tư vấn tài chính doanh nghiệp & tư vấn niêm yết; tư vấn bảo lãnh phát hành. Công ty sẽ tiếp tục được phát triển theo hướng thực sự trở thành cánh tay đắc lực của Vietcombank trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư, hoạt động trên cơ sở các chuẩn mực quốc tế

➤ **Công ty Tài chính Việt Nam-Hồng Kông (Vinafco)-(Vietnam Finance Co., Ltd – VFC)**

- Lĩnh vực hoạt động chính: Tài chính và đầu tư
- Vốn điều lệ: 36.021.000 HK\$
- Tỷ lệ sở hữu của NHNT/vốn điều lệ: 100%
- Trụ sở chính: Tầng 16, tòa nhà Golden Star, số 20 đường Lockhard, Hồng Kông

VFC được thành lập và hoạt động tại Hồng Kông từ những năm 1970. Đến nay, VFC vẫn là tổ chức tài chính duy nhất của Việt Nam hoạt động tại nước ngoài. Hiện

nay, VFC đang thực hiện một kế hoạch đổi mới toàn diện nhằm đáp ứng tốt vai trò là đầu mối hoạt động của VCB tại Hồng Kông - một trong những thị trường tài chính quan trọng của châu Á và thế giới-phục vụ cho quan hệ thương mại và đầu tư giữa Việt Nam - Hồng Kông cũng như Việt Nam-Trung Quốc.

b) Danh sách các Công ty mà NHNT nắm giữ quyền kiểm soát và cổ phần chi phối

➤ ***Công ty TNHH Cao ốc Vietcombank 198***

- Lĩnh vực hoạt động chính: cho thuê văn phòng
- Loại hình đầu tư: liên doanh với Singapore (30%)
- Vốn điều lệ: 14.914.439 USD
- Tỷ lệ sở hữu của NHNT/vốn điều lệ: 70%
- Trụ sở chính: Tầng 13 VCB Tower, 198 Trần Quang Khải, Hà nội

➤ ***Công ty liên doanh TNHH Vietcombank- Bonday- Bến Thành***

- Lĩnh vực hoạt động chính: cho thuê văn phòng
- Vốn điều lệ: 17.600.000 USD
- Tỷ lệ sở hữu của NHNT/vốn điều lệ: 52%
- Trụ sở chính: Số 5 Nguyễn Gia Thiều, phường 6, Quận 3 T.HCM

➤ ***Công ty liên doanh quản lý Quỹ đầu tư chứng khoán (VCBF)***

- Lĩnh vực hoạt động chính: tư vấn và quản lý quỹ đầu tư chứng khoán; Tư vấn tài chính và đầu tư chứng khoán.
- Vốn điều lệ: 8 tỷ VND
- Tỷ lệ sở hữu của NHNT/vốn điều lệ: 51%
- Trụ sở chính: Tầng 18, VCB Tower, 198 Trần Quang Khải, Hà nội

➤ ***Công ty Cổ phần Địa ốc Việt (VietcomReal-VCR)***

Với số vốn điều lệ 100 tỷ đồng, kế hoạch đến cuối năm sẽ tăng vốn lên 1.000 tỷ đồng, Vietcomreal hình thành theo phương thức góp vốn cổ phần của 5 cổ đông là các doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực tài chính và địa ốc hiện nay. Các cổ đông góp vốn bao gồm Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), Công ty Vàng bạc đá quý Tp.HCM (SJC), Công ty Cổ phần Bất động sản Sabeco, Công ty Cổ phần May xây dựng Huy Hoàng, Công ty TNHH Đầu tư – Thương mại – Dịch vụ Hưng Thịnh.

VietcomReal hoạt động chính trong các lĩnh vực: xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật khu công nghiệp, mua bán vật liệu xây dựng, dịch vụ tư vấn, quản lý bất động sản; kinh doanh bất động sản; môi giới bất động sản; định giá bất động sản và sàn giao dịch bất động sản.

2.1.1.2/ Nhận xét về thực trạng mô hình hoạt động của NHNTVN từ sau cổ phần hóa đến nay.

Trên cơ sở bước đầu thực hiện mô hình hoạt động sau cổ phần hóa NHNTVN đã chuẩn bị cho mình các điều kiện tương đối đầy đủ về các nhánh hoạt động tài chính – tiền tệ mang tính tương trợ lẫn nhau trong hoạt động kinh doanh của mình, ngoài lĩnh vực kinh doanh chủ chốt là hoạt động ngân hàng, NHNTVN cũng đã tham gia vào các mảng đầu tư tài chính hỗ trợ cho hoạt động ngân hàng như: kinh doanh chứng khoán, cho thuê tài chính, kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng... từng bước tiến tới hình thành mô hình tập đoàn tài chính - ngân hàng. Nhìn chung, ở các mảng kinh doanh nào NHNTVN cũng làm tốt được vai trò đầu tàu của mình trong hệ thống NHTMCP tại Việt Nam, góp phần đáng kể cho nền kinh tế nước nhà.

Dựa vào cơ sở lý luận về cấu trúc của tập đoàn tài chính - ngân hàng trên thế giới thì NHNTVN đang áp dụng theo mô hình ngân hàng đa năng. Đây cũng là mô hình đặc biệt phổ biến ở những tập đoàn tài chính quốc tế Châu Âu. Trong mô hình này, NHNTVN giữ vai trò là công ty mẹ và sẽ nắm giữ toàn bộ vốn, quyền kiểm soát hoặc cổ phần chi phối của các công ty con trực thuộc, vì thế ưu điểm của mô hình này là có qui mô hoạt động rộng ở nhiều lĩnh vực khác nhau để chiếm lĩnh thị phần gia tăng hiệu quả hoạt động từ đó tạo ra nhiều lợi nhuận. Tuy nhiên, nhược điểm của mô hình này là đòi hỏi phải có nguồn vốn đủ mạnh để thực hiện việc thành lập thêm các

công ty con (công ty bảo hiểm, công ty đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng...) hay các chi nhánh ở nước ngoài trong tương lai phù hợp theo tiêu chuẩn của một tập đoàn tài chính- ngân hàng có tầm cỡ quốc tế và sẽ gây khó khăn trong việc xác định rủi ro ở từng lĩnh vực. Để bước sang kinh doanh ở lĩnh vực mới nào đó, NHNTVN cần trang bị cho mình đầy đủ tiềm lực về tài chính, học hỏi kinh nghiệm kinh doanh và quản lý ở các nước khác, đồng thời đưa vào áp dụng các công nghệ hiện đại phù hợp với điều kiện sẵn có hiện tại và thông lệ quốc tế.

2.1.2/ Cấu trúc vốn của NHNTVN hiện nay

2.1.2.1. Cấu trúc vốn

a) Căn cứ xác định quy mô và cơ cấu vốn điều lệ

Quy mô và cơ cấu vốn điều lệ của NHNTVN được xác định dựa trên các căn cứ sau:

- Hình thức cổ phần hóa và cơ cấu vốn Nhà nước tại NHNT: giữ nguyên phần vốn Nhà nước tại NHNT theo giá trị được xác định lại, phát hành cổ phiếu thu hút thêm vốn;
- Các chỉ tiêu đảm bảo sự tăng trưởng ổn định, hiệu quả sau cổ phần hóa;
- Giá trị doanh nghiệp, giá trị phần vốn Nhà nước NHNT tại thời điểm cổ phần hóa;
- Phương án phát hành cổ phần;
- Yêu cầu của việc niêm yết trên thị trường chứng khoán;
- Quy mô, cơ cấu tổng tài sản và nguồn vốn NHTMCP NTVN, vốn đầu tư cho các công ty con hoặc đầu tư cho các hoạt động kinh doanh khác...

b) Cơ cấu vốn phát hành

Thực hiện Quyết định số 230/2005/QĐ-TTg ngày 21 tháng 09 năm 2005 của Thủ tướng Chính phủ về việc thí điểm cổ phần hóa Vietcombank, Vietcombank đã tiến hành các thủ tục chuyển đổi từ ngân hàng 100% vốn Nhà nước thành ngân hàng thương mại cổ phần [cổ phần hóa (CPH)] theo quy định của pháp luật. Quá trình cổ phần hóa Vietcombank có thể được mô tả qua các sự kiện chính như sau:

- Ngày 05/07/2006, Ban Chỉ đạo CPH Vietcombank ký thông báo số 351/TB-BCĐ thông báo kết luận của Trưởng Ban Chỉ đạo giao Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc Vietcombank tiến hành đàm phán lựa chọn tư vấn tài chính quốc tế cổ phần hóa Vietcombank;

- Ngày 26/01/2007, Văn phòng Chính phủ ký Thông báo số 18/TB-VPCP thông báo kết luận của Phó Thủ tướng Nguyễn Sinh Hùng về việc lựa chọn Credit Suisse là tổ chức tư vấn cổ phần hóa Vietcombank;

- Ngày 12/02/2007, Vietcombank và Credit Suisse ký hợp đồng tư vấn tài chính;

- Ngày 20/04/2007, Văn phòng Chính phủ ký Thông báo số 83/TB-VPCP thông báo kết luận của Phó Thủ tướng Nguyễn Sinh Hùng về việc đồng ý cho Vietcombank thực hiện việc lựa chọn nhà đầu tư chiến lược trước khi bán đấu giá cổ phần lần đầu;

- Ngày 26/09/2007, Phó Thủ tướng Nguyễn Sinh Hùng ký Quyết định số 1289/QĐ-TTg phê duyệt phương án cổ phần hóa Vietcombank. Theo đó, sau khi chuyển đổi, Vietcombank sẽ đổi tên thành Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam với vốn điều lệ là 15.000 tỷ VND. Hình thức cổ phần hóa là giữ nguyên vốn nhà nước hiện có tại Vietcombank, phát hành cổ phiếu thu hút thêm vốn theo nguyên tắc Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam qua nhiều giai đoạn với tỷ lệ vốn Nhà nước giảm dần nhưng không thấp hơn 51% vốn điều lệ, cụ thể như sau:

+ Giai đoạn 1: tổng khối lượng phát hành trong đợt đầu tối đa 35% vốn điều lệ của Vietcombank, trong đó:

- o Cổ phần bán đấu giá công khai trong nước: 6,5% vốn điều lệ.
- o Cổ phần bán theo giá ưu đãi cho cán bộ, công nhân viên và chuyển đổi cho các trái chủ nắm giữ Trái phiếu tăng vốn Vietcombank 2005 không quá 3,5% vốn điều lệ.
- o Cổ phần bán cho nhà đầu tư chiến lược trong nước: 5% vốn điều lệ.
- o Cổ phần bán cho nhà đầu tư chiến lược nước ngoài: tối đa không quá 20% vốn điều lệ.

+ Giai đoạn 2: phát hành và niêm yết quốc tế không vượt quá 15% vốn điều lệ.

- Quá trình bán cổ phần lần đầu:

+ Tháng 12/2007, Vietcombank đã thực hiện thành công việc chào bán cổ phần lần đầu ra công chúng theo quy định của pháp luật với tổng số cổ phần chào bán lần đầu ra công chúng (IPO) là 6,5% vốn điều lệ [(tương đương 97.500.000 cổ phần (CP)] thông qua Sở Giao dịch Chứng khoán TP.Hồ Chí Minh. Kết quả:

- o Tổng số cổ phần chào bán: 97.500.000 CP.
- o Tổng số cổ phần bán được: 97.500.000 CP, tương đương 10.516.320.430.000 VND.
- o Tổng số cổ phần từ chối mua: 3.180.726 CP.
- o Tổng số cổ phần bán được thực tế: 94.319.274 CP (đạt tỷ lệ 96,74%).
- o Tổng số tiền thu được thực tế: 10.146.182.246.500 VND.
- o Giá bình quân thực tế: 107.572,7 VND/CP

+ Phát hành từ chuyển đổi Trái phiếu tăng vốn Vietcombank 2005:

- o Giá chuyển đổi: 107.572,7 VND/CP
- o Tổng số cổ phần bán từ chuyển đổi trái phiếu: 12.634.012 CP.
- o Tổng số tiền thu được: 1.359.074.782.830 VND.

+ Phát hành từ bán cổ phiếu theo giá ưu đãi cho cán bộ công nhân viên:

- o Giá bán ưu đãi: 64.543,62 VND/CP
- o Tổng số cổ phần bán theo giá ưu đãi: 5.311.700 CP.
- o Tổng số tiền thu được: 342.836.346.354 VND.

Như vậy, tổng số cổ phần bán được qua đợt này là 112.264.986 CP, với tổng số tiền thu được là 11.848.093.375.684 VND.

Bảng 2.1: Cơ cấu vốn phát hành

Nội dung	Tỷ lệ	Ghi chú
Giai đoạn 1: IPO trong nước và bán cho nhà đầu tư chiến lược nước ngoài:	30%	
- Phát hành trong nước:		
+ IPO trong nước	6,5%	
+ Đối tượng nắm giữ Trái phiếu tăng vốn VCB	3,5%	chuyển đổi mặc nhiên theo giá đầu thành công bình quân thực tế là 107.572,7đồng.
+ Bán cho cán bộ công nhân viên		
+ Bán cho đối tác/bạn hàng trong nước	5%	khoảng từ 3-5 đối tác
- Bán cho nhà đầu tư chiến lược nước ngoài	15% (tối đa 20%)	tối đa 2 đối tác
Giai đoạn 2: phát hành và niêm yết quốc tế:	Khối lượng phát hành (dự kiến không quá 15%) và các điều kiện khác có liên quan...sẽ phải thực hiện theo quy định của nước sở tại – cấu trúc vốn của NHTMCP NTVN sẽ được điều chỉnh tương ứng	

Nguồn: Bảng công bố thông tin của NHNTVN năm 2007

2.1.2.2. Mức vốn điều lệ

Việc xây dựng vốn điều lệ của NHNTVN được cân nhắc giữa các yếu tố:

- Đảm bảo đạt các tiêu chí vốn tối thiểu theo chuẩn quốc tế (CAR) là 8%;
- Đảm bảo mức sinh lời trên vốn (ROE) đủ để hấp dẫn các nhà đầu tư;
- Mức vốn cần thiết để đầu tư và mở rộng hoạt động của NHTMCP NTVN như là Tập đoàn tài chính - ngân hàng đa năng.

Vì vậy mức vốn điều lệ xây dựng cho NHNTVN được Chính phủ phê duyệt mức là 15.000 tỷ VND khoảng 1 tỷ USD để nâng chỉ tiêu vốn tối thiểu theo thông lệ quốc tế.

2.1.2.3/ Nhận xét chung về cấu trúc vốn hiện nay của NHNTVN sau cổ phần hóa

Với điểm nhấn mới của việc cổ phần hóa lần này cấu trúc vốn của NHNTVN vẫn giữ nguyên phần vốn Nhà nước hiện có, đồng thời phát hành cổ phiếu ra công chúng để tăng vốn theo nguyên tắc Nhà nước vẫn nắm cổ phần chi phối. Điều này cho thấy năng lực tài chính của NHNTVN trong thời gian tới sẽ được nâng cao cho phù hợp với điều kiện của một tập đoàn tài chính - ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế. Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, việc huy động vốn từ bên trong lẫn bên ngoài cũng là thách thức không nhỏ cho NHNTVN. Tuy nhiên, với uy tín và mạng lưới rộng khắp cả nước NHNTVN sẽ nỗ lực hơn nữa để hoàn thành mục tiêu đề ra.

Cấu trúc vốn hiện tại của NHNTVN xét về góc nhìn của các nhà đầu tư thì với cơ cấu tổ chức và nguyên tắc Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối của NHNTVN điều này sẽ làm tính cạnh tranh và lợi nhuận kinh doanh trong hoạt động đầu tư của NHNT sẽ bị giảm sút do:

- + Tính Nhà nước vẫn giữ sự chi phối lớn trong hoạt động đầu tư, chính sách Nhà nước sẽ bị áp đặt nặng trong quá trình kinh doanh, thể hiện sự kém linh hoạt trong quá trình thực hiện, thủ tục còn rườm rà, nhiều giấy tờ làm mất nhiều thời gian của khách hàng trong quá trình giao dịch. Đây được xem là điểm tối kỵ đối với hoạt động kinh tế (vì nó có sự đan xen của chính trị quốc gia áp đặt mạnh trong hoạt động kinh doanh của các ngân hàng).
- + Tính tự chủ trong hoạt động kinh doanh không cao, chính sách thực hiện còn phải tùy thuộc vào sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước. Điều này chưa phù hợp lắm với chức năng của một tập đoàn tài chính - ngân hàng được xây dựng trên cơ sở lợi nhuận kinh doanh là chủ yếu và chiếm lĩnh thị phần trên thế giới, hạn chế thấp nhất mọi rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

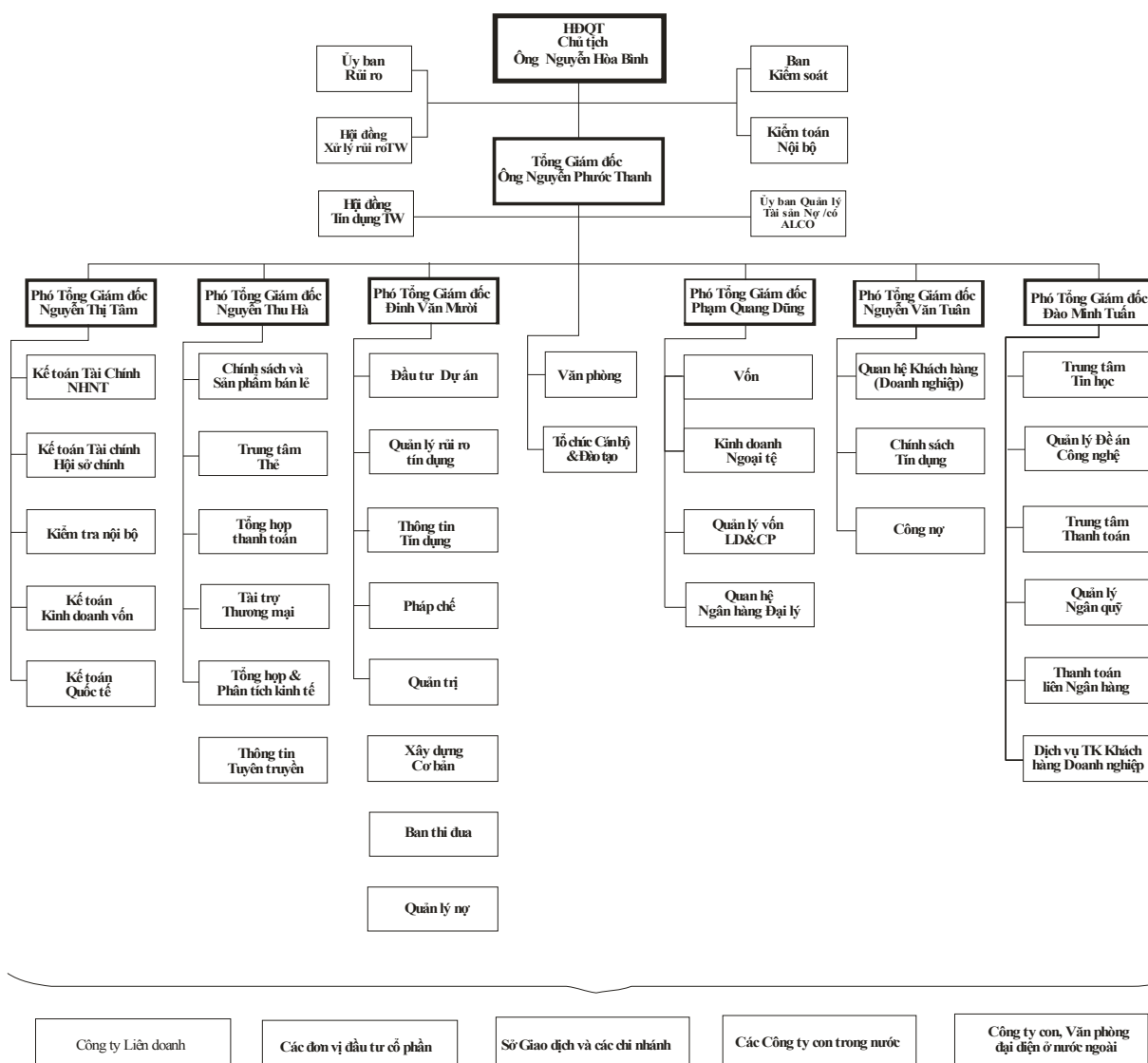
Cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế thì sự cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng sẽ gay gắt hơn một khi Việt Nam thực hiện các cam kết của WTO. Muốn vậy, NHNTVN cần phải từng bước loại bỏ yếu tố Nhà nước giữ thị phần chủ đạo một cách phù hợp, thực hiện các chính sách linh hoạt trong kinh doanh để thu hút thêm lượng khách hàng đến giao dịch với NHNT, từ đó làm tăng lợi nhuận tạo ra tính

hấp dẫn đối với các nhà đầu tư trong và ngoài nước, đồng thời cần hoàn thiện cấu trúc vốn của mình cho phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế, xét về góc độ của một tập đoàn tài chính - ngân hàng quốc tế thì quy mô vốn của NHNTVN hiện nay còn khá khiêm tốn, và với những hạn chế trong cơ chế quản lý sẽ ảnh hưởng đến quá trình xây dựng cấu trúc vốn trong thời gian tới là tất yếu.

Hiện nay, NHNT đang cân nhắc trong việc chọn lựa nhà đầu tư chiến lược nước ngoài cho mình phải phù hợp với yêu cầu của Nhà nước và điều kiện hoạt động kinh doanh của NHNT.

2.1.3/ Cơ cấu tổ chức của NHNTVN sau cổ phần hóa

Mô hình 9: Mô hình tổ chức hiện tại của NHNTVN



Nguồn: Bảng công bố thông tin NHNTVN năm 2007

Sơ lược về Bộ máy quản lý, điều hành

- *Hội đồng quản trị (HĐQT)*: là cơ quan quản lý cao nhất của NHNT. HĐQT quản lý NHNT theo quy định của Luật các Tổ chức tín dụng, các quy định của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của NHTM và các quy định khác có liên quan của pháp luật.

Nhiệm kỳ của thành viên HĐQT là 05 năm. Các thành viên của HĐQT có thể được bổ nhiệm lại. HĐQT có 07 thành viên, trong đó có Chủ tịch HĐQT, 01 thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc, 01 thành viên HĐQT kiêm Trưởng Ban kiểm soát.

- *Ban kiểm soát*: thực thi chức năng kiểm soát/kiểm toán nội bộ theo quy định hiện hành và Điều lệ NHNT. Ban kiểm soát có 06 thành viên, trong đó có 01 Trưởng Ban, 03 thành viên chuyên trách và 02 thành viên kiêm nhiệm (một thành viên do Bộ trưởng Bộ Tài chính giới thiệu, một thành viên do Thống đốc NHNN giới thiệu). Số lượng thành viên Ban kiểm soát do HĐQT quyết định.

- *Tổng Giám đốc, Ban Điều hành và bộ máy giúp việc*

Tổng Giám đốc NHNT là đại diện theo pháp luật của NHNT, là người chịu trách nhiệm trước HĐQT, trước pháp luật về việc điều hành hoạt động hàng ngày theo nhiệm vụ, quyền hạn quy định. Giúp việc cho Tổng Giám đốc là các Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy các phòng, ban chuyên môn, nghiệp vụ.

❖ Nhận xét về cơ cấu tổ chức hiện nay của NHNT từ sau cổ phần hóa

Mô hình cơ cấu tổ chức hiện tại của NHNT được chia thành nhiều phòng ban, các phòng ban thực hiện chức năng riêng biệt nhưng có sự tương trợ giữa phòng ban này với phòng ban khác. Vì vậy, công tác giám sát thực hiện rất phức tạp đòi hỏi nhiều nhân sự và chi phí quản lý lớn.

Nhìn vào mô hình cơ cấu tổ chức của các tập đoàn TC - NH trên thế giới phát triển theo mô hình khối riêng biệt nhằm phân loại đối tượng khách hàng để có các chính sách thích hợp trong hoạt động kinh doanh, đồng thời công tác quản lý được dễ dàng, chặt chẽ, độc lập và mang tính chuyên nghiệp cao.

Vì vậy, trong tương lai để trở thành một tập đoàn TC - NH theo thông lệ quốc tế thì NHNTVN cũng phải phát triển theo mô hình này. Trên thực tế, trong dự án liên kết kỹ thuật cơ cấu lại NHNT do WB và Chính phủ Hà Lan tài trợ thông qua sự quản lý của NHNN, NHNT cũng đã xây dựng cho mình một mô hình tổ chức và mô thức quản trị theo các thông lệ và dự kiến triển khai áp dụng mô hình khối này trong thời gian sớm nhất: như tổ chức lại các mảng kinh doanh theo đối tượng khách hàng thống nhất trong toàn bộ hệ thống và theo loại hình kinh doanh đặc thù của ngân hàng trên thị trường tài chính, gồm các “khối” (mô hình “khối”): khối (kinh doanh) Ngân hàng bán buôn (wholesale Business Group): phục vụ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các công ty lớn; khối (kinh doanh) Ngân hàng bán lẻ (Retail Business Group): phục vụ khách hàng cá nhân; và khối Quản lý và Kinh doanh Vốn (Treasury & Trading Group). Bên cạnh đó thiết lập và tổ chức lại các mảng hỗ trợ, bao gồm các khối: Quản lý Rủi ro; Quản lý Tài chính/Kế toán; và Hậu cần và Tác nghiệp. Việc tái cấu trúc lại cơ cấu này giúp NHNT phân cấp quản lý từng mảng dịch vụ một cách chuyên môn hóa hơn tiết kiệm được chi phí quản lý cũng như sử dụng nguồn nhân sự có hiệu quả hơn, đồng thời giúp phân loại được nhóm khách hàng để có những chính sách thích hợp về sản phẩm và dịch vụ, từ đó tạo được uy tín và sự trung thành của khách hàng đối với NHNT về lâu dài.

Nhìn chung NHNT đang thực hiện việc tái cấu trúc cơ cấu tổ chức phù hợp với qui mô của một tập đoàn tài chính - ngân hàng trên thế giới. Đây chỉ là mô hình tổ chức tạm thời áp dụng tại thời điểm hiện nay, nhưng trong tương lai tùy theo diễn biến kinh doanh từng thời điểm mà NHNT sẽ điều chỉnh mô hình cơ cấu tổ chức cho phù hợp với phương hướng hoạt động kinh doanh của mình theo hướng của một tập đoàn tài chính - ngân hàng mang tầm vóc quốc tế.

2.1.4/ Nguồn nhân lực hiện nay của NHNTVN

Tính đến thời điểm hiện nay, ước tổng số lao động của NHNTVN là 8.078 người.

Xét về mặt cơ cấu nhân sự hiện tại của NHNT so với yêu cầu xây dựng và phát triển thành một tập đoàn tài chính - ngân hàng còn khá khiêm tốn. Trình độ nhân sự

còn chưa đồng đều, chất lượng chuyên môn nghiệp vụ chưa cao, tỷ trọng đội ngũ nhân viên trẻ tuổi còn thấp hơn so với các NHTMCP khác, chưa khai thác được hết chất xám của nhân viên phần lớn do sự bố trí vị trí nhân sự trong các phòng ban chưa phù hợp với năng lực của từng người.

Vì vậy, trong thời gian tới NHNT phải chú trọng hơn trong vấn đề đào tạo nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng để đáp ứng những yêu cầu về nhân sự của ngân hàng trong việc tiến tới thành lập một tập đoàn tài chính- ngân hàng đa năng. NHNT nên xem xét việc tuyển dụng các cán bộ có trình độ đại học và trên đại học chuyên ngành, có trình độ ngoại ngữ tốt để chuẩn bị cho giai đoạn hội nhập sắp tới, đồng thời chú trọng đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ cho cán bộ, cử cán bộ tham gia học tập, tham quan khảo sát trong và ngoài nước. Từ đó, NHNT mới có thể xây dựng được đội ngũ cán bộ có tuổi đời bình quân trẻ, được đào tạo bài bản về lĩnh vực tài chính ngân hàng, có kiến thức về kinh tế thị trường tương đối toàn diện, có trình độ ngoại ngữ, có khả năng thích nghi nhạy bén với môi trường kinh doanh hiện đại và mang tính hội nhập cao.

2.2/ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NHNTVN KỂ TỪ KHI CỔ PHẦN HÓA CHO ĐẾN NAY

2.2.1/ Ngành nghề, phạm vi kinh doanh và hoạt động

2.2.1.1. Huy động vốn

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

2.2.1.2. Hoạt động tín dụng

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

2.2.1.3. Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ

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

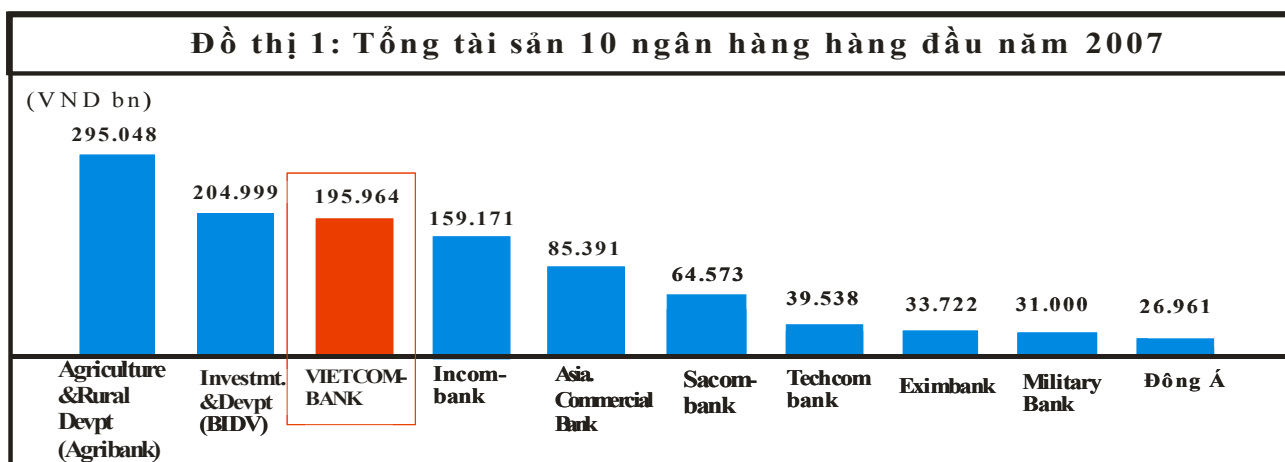
2.2.1.4. Các hoạt động khác

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

2.2.2/ Kết quả hoạt động kinh doanh

2.2.2.1. Điểm qua một số nét chính về kết quả hoạt động năm 2007 (các số liệu cụ thể xem tại phụ lục 1)

- *Tổng tài sản*: tính đến 31/12/2007 đạt gần 196.000 tỷ VND (tương đương 12,2 tỷ USD), tăng 14,1% so với thời điểm 31/12/2006; tổng dư nợ đạt gần 96.000 tỷ đồng (tương đương 6 tỷ USD); vốn chủ sở hữu đạt hơn 13.234 tỷ VND (khoảng 0,8 tỷ USD) đáp ứng tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8% theo tiêu chuẩn quốc tế.
- *Tổng nguồn vốn*: kết thúc năm tài chính 2007, tổng nguồn vốn của NHNT đạt 195.964 tỷ VND, tăng 17,4% so với năm 2006, là NHTM có tổng nguồn vốn lớn thứ 3 tại Việt Nam (Agribank có tổng nguồn vốn lớn nhất, đạt 295.048 tỷ đồng, tiếp theo đến BIDV đạt 204.000 tỷ đồng – xem đồ thị 1).



Nguồn : Báo cáo tài chính các ngân hàng năm 2007
 + Tình hình huy động vốn:

Trong cơ cấu nguồn vốn của NHNT, vốn huy động từ tiền gửi của tổ chức kinh tế và dân cư chiếm tỷ trọng lớn nhất trên 145.000 tỷ VND, tương đương 74,2% trong tổng nguồn vốn, nhằm đáp ứng tính thanh khoản cao. Thành phần vốn huy động từ khách hàng bao gồm tiền gửi của các cá nhân, tổ chức kinh tế, tiền gửi tiết kiệm của dân cư, trong đó: tỷ lệ tiền gửi của tổ chức kinh tế chiếm 65,8%, của tiết kiệm là 29,9%. NHNT hiện nay đã có một danh sách khách hàng là những Tổng công ty, tập đoàn lớn, đây chính là một lợi thế của NH trong việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ bán buôn (ở một số NHTMCP thì tỷ lệ huy động từ các tổ chức và cá nhân chỉ chiếm khoảng 30% -xem bảng 2.2).

Bảng 2.2: Cơ cấu vốn huy động

Đơn vị tính: triệu VND

Chỉ tiêu	Số tiền	Tỷ trọng
Tổng vốn huy động	145.437.503	(%)
- Tổ chức kinh tế	95.744.503	65,8%
- Tiết kiệm từ dân cư	43.552.000	29,9%
- Phát hành giấy tờ có giá	1.846.000	1,3%
- Vốn chuyên dùng	4.295.000	3,0%

Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo tài chính NHNT năm 2007

Từ cuối năm 2007 đến nay, thị trường tiền tệ có nhiều biến động về lãi suất trong nước và trên thị trường quốc tế, tình hình lạm phát, cạnh tranh về huy động vốn giữa các tổ chức tín dụng trong nước (theo chính sách thắt chặt tiền tệ của NHNN về vấn đề tăng tỷ lệ dự trữ bắt buộc lên 11% trên tổng nguồn vốn huy động, trước đây là 9%), gây ảnh hưởng đến công tác huy động vốn của các NHTM nói chung và NHNTVN nói riêng. Trước các biến động về tình hình huy động vốn trên thị trường, NHNTVN đã chủ động áp dụng chính sách lãi suất linh hoạt trên cơ sở cung - cầu vốn thị trường, tích cực cải thiện chênh lệch lãi suất cho vay – lãi suất huy động và chênh lệch lãi suất giữa các chi nhánh; cải thiện quản trị thanh khoản dựa trên hệ thống thông số an toàn và phát triển nhiều công cụ huy động vốn mới (chứng chỉ tiền gửi, lãi suất bậc thang, tiết kiệm dự thưởng, tiết kiệm bảo an...). Tuy nhiên, vốn huy động của NH còn phụ thuộc nhiều vào một số khách hàng lớn, dẫn đến sự biến động nhỏ từ nhóm khách hàng này cũng dẫn đến những khó khăn trong thanh khoản.

Các biện pháp chủ động và linh hoạt trong điều chỉnh lãi suất đối với cá nhân, doanh nghiệp cả VND và ngoại tệ đã góp phần giảm thiểu tác động thị trường đối với việc huy động vốn, nâng cao hệ số sử dụng vốn, chất lượng quản trị vốn và sau cùng là hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Hiện nay, thị phần huy động vốn của NHNTVN chiếm khoảng 18,3% tổng huy động vốn toàn ngành.

+ Tình hình vốn chủ sở hữu:

Vốn chủ sở hữu của NHNT được hình thành từ vốn điều lệ và vốn tự bổ sung từ lợi nhuận giữ lại. Tính đến thời điểm 31/12/2007, tổng vốn chủ sở hữu đạt trên 13.234 tỷ VND, góp phần nâng cao tỷ lệ vốn trên tài sản rủi ro trên 12%. Nguồn vốn chủ sở hữu tăng lên chủ yếu từ nguồn lợi nhuận để lại (năm 2007: 5.134 tỷ VND).

Tỷ trọng vốn tự có trong tổng tài sản và tổng tiền gửi cũng tăng lên qua từng năm. Chính yếu tố vốn chủ sở hữu được tăng lên là điều kiện để NHNT đạt được chỉ tiêu về an toàn vốn theo chuẩn quốc tế (*xem bảng 2.3*).

Bảng 2.3: Một số chỉ tiêu về vốn tự có của NHNTVN

Đơn vị tính: triệu VND

Chỉ tiêu	2007
Vốn tự có	13.234.934
Tổng tiền gửi	145.437.503
Tổng tài sản	195.964.160
Vốn tự có/Tổng tiền gửi	9,10%
Vốn tự có/Tổng tài sản	6,75%
Tỷ lệ vốn/Tài sản rủi ro	12,4%

Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo tài chính NHNT năm 2007

Các hệ số trong bảng 2.3 là một trong những thước đo phản ánh mức độ dự trữ vốn của NH trước những rủi ro ngoài dự kiến (rủi ro lường trước được thường đã được trích lập riêng DPRR).

- *Hoạt động tín dụng:*

+ Tổng dư nợ tín dụng: đạt 95.908 tỷ quy VND, tăng 44,7% so với năm 2006, chiếm 9,2% thị phần tín dụng của cả nước. Tăng trưởng tín dụng trong các năm qua có đặc điểm như sau:

- Với chính sách tập trung cho các khu vực phát triển năng động về kinh tế, tại các khu vực TP.HCM, Hà Nội, và miền Đông Nam Bộ có tốc độ tăng trưởng cao hơn.
- Tỷ trọng dư nợ tín dụng đối với nhóm khách hàng doanh nghiệp Nhà nước trong tổng dư nợ có xu hướng giảm dần, tỷ trọng của nhóm khách hàng doanh nghiệp ngoài quốc doanh và cá thể có xu hướng tăng dần.
- Tăng trưởng tín dụng với tốc độ đồng đều đối với VND và ngoại tệ.
- Tăng trưởng đồng đều đối với tín dụng ngắn hạn và tín dụng trung dài hạn.

Thị phần tín dụng của NHNT còn khá khiêm tốn chưa tương xứng với quy mô tài sản gần 10% trong khi nguồn vốn huy động chiếm 15-20%. Cho thấy chính sách tín

dụng thận trọng để nâng cao chất lượng tín dụng, nhằm giảm tỷ lệ nợ xấu hướng tới áp dụng các chuẩn mực quốc tế để từng bước xây dựng thành tập đoàn TC - NH.

+ Chất lượng tín dụng: tỷ lệ nợ quá hạn toàn hệ thống giảm và giữ ở mức 1,3% so với 1,6% vào cuối năm 2006; tỷ lệ nợ xấu năm 2007 là 3,4% và tăng 0,6% so với năm 2006 (nguyên nhân cơ bản của việc tăng tỷ lệ nợ xấu tại thời điểm cuối năm 2007 là việc phân loại nợ được tiến hành theo quy định sửa đổi của NHNN theo hướng thận trọng hơn)

+ Trích lập dự phòng rủi ro: tính đến 31/12/2007, đã trích đủ 100% dự phòng rủi ro (DPRR) theo quy định với tổng chi dự phòng tính vào chi phí 1.233 tỷ VND.

+ Cơ cấu tín dụng : hiện được phân bổ khá hợp lý:

- Dư nợ theo mặt hàng/lĩnh vực đầu tư hợp lý: tổng dư nợ cho vay của 10 mặt hàng/lĩnh vực đầu tư lớn nhất của NHNT chiếm khoảng 40% so với tổng dư nợ và không có mặt hàng/lĩnh vực đầu tư nào có tỷ trọng dư nợ trên 10%;
- Khu vực đầu tư tập trung hơn cho các khu vực kinh tế phát triển;
- Mạng tín dụng bán lẻ được mở rộng tại các khu vực đô thị và thành phố đông dân cư...

Tuy nhiên, yêu cầu đa dạng hóa thành phần khách hàng theo hướng tăng tỷ trọng cho vay đối với thành phần kinh tế ngoài quốc doanh và cho vay bán lẻ cần được tiếp tục triển khai cho năm 2008 và các năm tiếp theo.

+ Do trong giai đoạn này NHNT đang tập trung nguồn lực và thời gian cho việc triển khai áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong lĩnh vực quản trị rủi ro, nên NHNT thực hiện chủ trương tăng trưởng tín dụng thận trọng hơn. Các chính sách tín dụng trong giai đoạn này bao gồm:

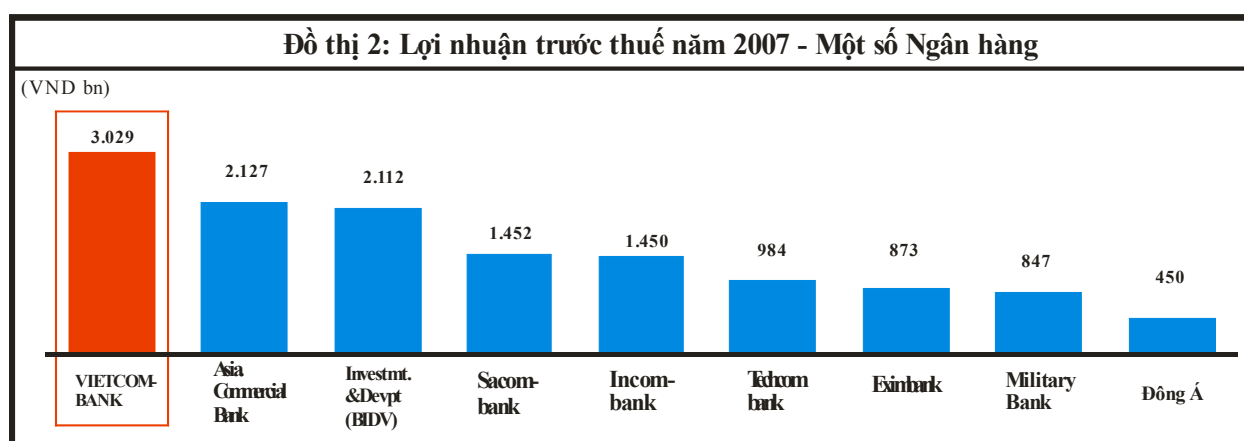
- Áp dụng quy trình tín dụng mới theo tiêu chuẩn quốc tế: tách bạch hoạt động quan hệ khách hàng, quản lý rủi ro và xử lý tác nghiệp.

- Mở rộng cho vay với các nhóm khách hàng mà hoạt động kinh doanh có độ an toàn cao; hạn chế cho vay đối với nhóm khách hàng hoạt động kinh doanh có độ rủi ro lớn, kém hiệu quả.

- Tận dụng cơ hội phát triển tín dụng tại các khu vực có môi trường kinh tế thuận lợi; áp dụng chính sách cho vay thận trọng tại các khu vực kinh tế chưa phát triển đồng đều, ổn định.

- Mở rộng cho vay đối với các ngành kinh tế mũi nhọn, mặt hàng có thị trường tiêu thụ ổn định; cho vay thận trọng đối với các mặt hàng có nhiều biến động về thị trường giá cả.

- **Kết quả kinh doanh:** lợi nhuận toàn hệ thống đạt 3.029 tỷ VND, đứng đầu trong hệ thống NHTM tại Việt Nam (*xem đồ thị 2 và phụ lục 2*) và đưa lại kết quả về một số chỉ số cơ bản như sau:



Nguồn : Báo cáo tài chính của các ngân hàng năm 2007

+ Tổng thu nhập từ lãi đạt 11.313 tỷ VND, tăng 24% so với năm 2006, chi phí từ lãi 7.332 tỷ tăng 39% so với năm 2006.

Nhìn chung, nguồn thu lớn nhất của NHNT là thu nhập từ lãi, nhưng chi phí trả lãi vay của NHNT khá thấp chiếm khoảng 2-3% trong tổng số chi phí lãi. Điều này chứng tỏ nguồn vốn của NHNT khá dồi dào, việc đi vay chỉ mang tính thời điểm phục vụ cho nhu cầu thanh khoản.

+ Thu nhập từ các hoạt động khác đạt 2.186 tỷ tăng 56% so với năm 2006, trong đó

- Thu nhập ròng về dịch vụ là 610 tỷ tăng khoảng 3% so với năm 2006. Mặc dù chiếm tỷ lệ chưa cao trong tổng thu nhập khoảng 10% nhưng đây là nguồn thu ổn định về lâu dài và không bị ảnh hưởng nhiều đến các yếu tố bên ngoài như lãi suất và tỷ giá. Thành phần chính của thu nhập ròng về dịch vụ là thu từ hoạt động thanh toán xuất nhập khẩu, chuyển tiền trong và ngoài nước, thu từ dịch vụ kinh doanh thẻ, thu từ hoạt động khác như bảo lãnh, ngân quỹ...

- Thu nhập ròng về kinh doanh ngoại tệ là 394 tỷ VND. Có thể nói hoạt động kinh doanh ngoại tệ của NHNT có nhiều thuận lợi: kim ngạch xuất nhập khẩu tăng mạnh, nguồn kiều hối dồi dào và ổn định, tuy tỷ giá ngoại tệ trong những tháng gần đây có nhiều biến động, nhưng với bề dày kinh nghiệm NHNT vẫn tiếp tục khẳng định vị thế hàng đầu của mình trong lĩnh vực kinh doanh ngoại tệ thông qua các chính sách linh hoạt trong điều tiết cơ chế tỷ giá.

- Thu từ góp vốn, mua cổ phần: do sớm nhận thức được tầm quan trọng trong việc liên doanh, liên kết góp vốn mua cổ phần để từng bước thực hiện mục tiêu xây dựng tập đoàn TC - NH trong tương lai. Với tổng vốn đầu tư là 1.742 tỷ VND đã mang về cho NHNT khoản lợi nhuận là 333 tỷ VND, tương đương mức tỷ suất lợi nhuận là 20% (*xem chi tiết danh mục đầu tư trong phụ lục 3*). Hiện nay NHNT tham gia góp vốn vào 23 đơn vị, nhìn chung hoạt động góp vốn, mua cổ phần đều mang lại kết quả kinh doanh tốt.

+ Tỷ suất lợi nhuận/tổng tài sản (ROA) của NHNT năm 2007 đạt 1,1% (*xem bảng 2.4*) cho thấy hiệu quả hoạt động kinh doanh của NHNT tốt trong việc sử dụng tài sản có hợp lý để tạo ra lợi nhuận (theo chuẩn quốc tế ROA > 1% -phản ánh hiệu quả kinh doanh tốt).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng} + \text{chi phí lãi vay đã khấu trừ thuế thu nhập}}{\text{Tổng tài sản bình quân}}$$

+ Tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu (ROE) của NHNT năm 2007 đạt gần 17% (*xem bảng 2.4*), NHNT luôn duy trì ổn định chỉ tiêu này qua các năm, phản ánh hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu tốt mới có thể đạt được mức sinh lời cao như trên (theo chuẩn quốc tế ROE > 15% là tốt).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn chủ sở hữu bình quân}}$$

+ Hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) của NHNT năm 2007 đạt trên 12% (theo chuẩn quốc tế là 8%) - (*xem bảng 2.4*). Đây là một thước đo độ an toàn vốn của ngân hàng, tỷ lệ này thường được dùng để bảo vệ những người gửi tiền trước rủi ro của ngân hàng và tăng tính ổn định cũng như hiệu quả của hệ thống tài chính toàn cầu. Bằng tỷ lệ này khách hàng có thể xác định được mức độ uy tín, khả năng thanh toán các khoản nợ có thời hạn và đối mặt với các loại rủi ro khác như rủi ro tín dụng, rủi ro vận hành. NHNT đã đảm bảo được hệ số này từ năm 2005 cho đến nay đã tạo cho NHNT một tấm đệm chống lại những cú sốc về tài chính, vừa tự bảo vệ mình, vừa bảo vệ những khách hàng của mình trước các biến động của nền kinh tế hiện nay.

$$\text{CAR} = \frac{\text{Vốn tự có}}{\text{Tài sản đã điều chỉnh rủi ro}} * 100\%$$

Bảng 2.4: Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động chủ yếu

Đơn vị tính: triệu VND

Chỉ tiêu	2007	2008 (dự kiến)
1. Tổng tài sản	195.964.160	211.083.597
2. Nguồn vốn chủ sở hữu	13.234.934	20.331.229
3. Thu nhập từ lãi	3.981.000	4.537.000
4. Thu nhập ngoài lãi thuần	2.186.000	2.338.000
5. Tổng thu nhập hoạt động kinh doanh	6.167.000	6.875.000
6. Tổng chi phí hoạt động kinh doanh	(1.905.000)	(2.587.000)
7. Thu nhập hoạt động kinh doanh thuần	4.262.000	4.288.000
8. Chi phí dự phòng rủi ro	(1.233.000)	(905.000)
9. Lợi nhuận trước thuế	3.029.000	3.383.000
10. Thuế thu nhập doanh nghiệp	(848.000)	(947.000)
11. Lợi nhuận sau thuế	2.181.000	2.436.000
12. Vốn chủ sở hữu bình quân	12.868.000	15.500.000
13. Tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu -ROE (%)	16,95%	15,71%
14. Tỷ suất lợi nhuận/tổng tài sản-ROA (%)	1,1%	1,2%
15. Hệ số an toàn vốn tối thiểu-CAR (%)	~ 12,4%	> 12%

Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo tài chính NHNT năm 2007

Tựu trung, trong bối cảnh tình hình kinh tế trong và ngoài nước có những diễn biến phức tạp, Vietcombank vẫn giữ vững được vị thế dẫn đầu và ổn định thể hiện ở các mặt:

- Hoạt động kinh doanh truyền thống phát triển và tăng trưởng cao, đồng thời đảm bảo tính an toàn và bền vững cũng như hiệu quả;
- Chất lượng đầu tư được đặt lên hàng đầu chứ không phải là tăng trưởng quy mô, đầu tư dàn trải.

Vietcombank đã tạo được vị thế vững chắc, sẵn sàng đối mặt với thách thức của thị trường.

2.2.2.2. Kế hoạch kinh doanh năm 2008

A/ Dự kiến kế hoạch nguồn vốn – Tài sản nợ (xem phụ lục 1)

a) Kế hoạch huy động vốn:

- Huy động từ nền kinh tế quy VND dự kiến đạt 158.861 tỷ VND, tăng 9,23% tương đương 13.423 tỷ VND so với năm 2007.

- Huy động từ thị trường liên ngân hàng dự kiến đạt 25.832 tỷ VND, tăng 29,41% so với năm 2007.

- Kế hoạch huy động vốn nêu trên dựa trên mức độ tăng trưởng huy động bình quân trong 5 năm qua đạt 18,3% và có tính đến điều kiện cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực huy động vốn.

- Để đạt mục tiêu này, Vietcombank đã có các kế hoạch đa dạng hóa các sản phẩm huy động vốn có liên quan:

- Tiếp tục phát triển mạng lưới cũng như các sản phẩm huy động vốn dân cư (bán lẻ): kỳ phiếu VND/ngoại tệ, huy động có thưởng...;

- Phát hành các loại giấy tờ có giá dài hạn (10 năm) với trị giá dự kiến 10.000 tỷ quy VND;

- Tăng cường công tác khách hàng và áp dụng các phương thức thỏa thuận lãi suất;

- Phát triển phương thức quản trị vốn và cơ chế giá nội bộ hợp lý nhằm khuyến khích các Chi nhánh huy động vốn...

b) Kế hoạch tăng vốn điều lệ:

- Theo phương án cổ phần hóa đã được duyệt, việc tăng vốn đến 15.000 tỷ VND được thực hiện thông qua việc phát hành cổ phiếu cho nhà đầu tư chiến lược và thông qua IPO cũng như phát hành cho CBCNV;

- Do kế hoạch có thay đổi nên Vietcombank dự kiến sẽ tiếp tục thực hiện việc lựa chọn nhà đầu tư chiến lược trong năm 2008 với giả thiết việc phát hành tăng thêm vốn để đạt mức vốn điều lệ 15.000 tỷ VND phải thực hiện tại thời điểm quý III/2008 (đảm bảo mức vốn tự có bình quân 15.500 tỷ VND).

- Trường hợp chưa thể thực hiện tăng vốn điều lệ theo như kế hoạch, tổng nguồn vốn chủ sở hữu của Vietcombank cũng vẫn đạt mức đảm bảo cho phát triển và duy trì các chỉ số an toàn.

B/ Dự kiến kế hoạch sử dụng vốn – Tài sản có (xem phụ lục I)

a) Kế hoạch tín dụng:

- Năm 2008, mục tiêu hoạt động tín dụng của Vietcombank là nâng cao hiệu quả tín dụng, đảm bảo mục tiêu phát triển bền vững và an toàn. Dư nợ tín dụng dự kiến tăng 29,2% so với năm 2007.

- Chất lượng tín dụng: duy trì tỷ lệ nợ xấu tối đa 2,6%.

- Các chỉ tiêu nêu trên được xây dựng trên cơ sở: tăng trưởng tín dụng bình quân 5 năm qua đạt 22,7% và trong bối cảnh thị trường hiện nay, mức tăng trưởng dưới 30% là khả thi, thậm chí Vietcombank có tính đến việc phải có các giải pháp hạn chế tín dụng. Tuy nhiên, việc lãi suất tăng cao, chính sách thắt chặt tín dụng của NHNN, lạm phát ở mức cao... sẽ có tác động tiêu cực tới hoạt động của doanh nghiệp và làm tăng nguy cơ phát sinh nợ quá hạn/nợ xấu.

b) Đầu tư trái phiếu/giấy tờ có giá:

Dự kiến giữ ở mức 31.911 tỷ VND giảm khoảng 18,25% so với năm 2007. Việc giảm bớt khoản mục này nhằm đầu tư vào các lĩnh vực có lợi nhuận cao hơn và một phần đảm bảo thanh khoản.

c) Đầu tư tài chính (bao gồm hoạt động đầu tư góp vốn vào các Công ty liên doanh, liên kết và đầu tư góp vốn dài hạn khác):

Các Công ty liên doanh/liên kết là những công ty mà Vietcombank đầu tư và nắm giữ quyền chi phối. Đầu tư góp vốn dài hạn khác là các khoản đầu tư góp vốn dài hạn

ngoài những khoản tại các Công ty liên doanh/liên kết nêu trên. Kế hoạch đầu tư tài chính năm 2008 được xây dựng trên cơ sở:

- Kết quả hoạt động đầu tư năm 2007;
- Định hướng mở rộng đầu tư trở thành hoạt động quan trọng của Vietcombank và là một phần của chiến lược phát triển Tập đoàn;
- Tình hình kinh tế và thị trường Việt Nam trong năm 2008 có nhiều thuận lợi cho hoạt động đầu tư dài hạn.
 - Kế hoạch đầu tư: dự tính trong năm 2008, đầu tư liên doanh/liên kết tăng thêm 758 tỷ VND, đạt mức 1.260 tỷ VND vào cuối năm 2008 (tương đương 151.09% so với năm 2007). Các khoản đầu tư mới trong năm 2008 dự kiến bao gồm các khoản tăng vốn vào các công ty liên doanh liên kết sẵn có.
 - Đầu tư góp vốn dài hạn khác tăng từ 1.144 tỷ VND lên khoảng 2.316 tỷ VND (tăng thêm 1.196 tỷ VND, tương đương 102,44% so với năm 2007), trong đó bao gồm:
 - + Tăng vốn các đơn vị đã đầu tư: 682 tỷ VND;
 - + Thành lập một số doanh nghiệp khác: 514 tỷ VND.
 - Dự tính lãi từ hoạt động đầu tư góp vốn liên doanh, mua cổ phần khoảng 423 tỷ VND, tăng 27,03% so với năm 2007 – bao gồm:
 - Lãi từ liên doanh, liên kết: 198 tỷ VND;
 - Cổ tức và thu lãi tại các đơn vị đầu tư dài hạn: 225 tỷ VND.

d) Kế hoạch trích lập dự phòng rủi ro (DPRR)

Năm 2007, Vietcombank đã trích lập đủ 100% DPRR, bao gồm cả dự phòng chung - trước thời hạn theo quy định của NHNN (QĐ 493). Năm 2008, với mục tiêu duy trì tỷ lệ nợ xấu 2,6% và tốc độ tăng trưởng tín dụng 29,2%, Vietcombank dự kiến trích lập dự phòng rủi ro vào chi phí ở mức 905 tỷ VND, nâng tổng số dư DPRR tín dụng lên 2.321 tỷ VND cho dự phòng cụ thể và 810 tỷ VND quỹ dự phòng chung.

e) Tài sản và quản trị Tài sản Nợ/Có:

- Với các kế hoạch và mục tiêu nêu trên - tổng tài sản của Vietcombank đến 31/12/2008 ước đạt 211.084 tỷ VND, tăng 7,72% so với năm 2007;

Cùng với việc tăng về số lượng –Vietcombank chú trọng nâng cao năng lực quản trị điều hành Tài sản Nợ/Có. Trong bối cảnh thị trường có nhiều biến động như hiện nay cũng như dự báo tình hình kinh tế năm 2008 sẽ có nhiều khó khăn đối với khu vực dịch vụ tài chính- ngân hàng, Vietcombank đề ra cho mình mục tiêu quản trị vốn hài hòa giữa các yêu cầu đảm bảo thanh khoản và hiệu quả kinh doanh.

C/ Kế hoạch phát triển mạng lưới cho phần hoạt động NHTM của Vietcombank năm 2008

Dự kiến trong năm 2008, hoạt động NHTM của Vietcombank sẽ mở thêm 6 Chi nhánh: 2 Chi nhánh trên địa bàn Hà Nội, Chi nhánh tại Thanh Hóa, Chi nhánh tại Hà Tây, Chi nhánh tại Tiền Giang và Chi nhánh tại Tây Ninh.

Cũng trong năm 2008, dự kiến sẽ mở 60 Phòng Giao dịch trên phạm vi toàn quốc.

D/ Dự kiến kết quả kinh doanh (xem phụ lục 2)

- Thu nhập từ lãi dự kiến đạt 4.537 tỷ VND tăng 13,94% so với năm 2007;
- Thu nhập từ dịch vụ và hoạt động khác dự kiến đạt 2.339 tỷ VND tăng 6,97% so với năm 2007;
- Lợi nhuận hợp nhất của cả hệ thống ước đạt 3.383 tỷ VND. Trong đó:
 - + Lợi nhuận của riêng mảng NHTM dự kiến là 3.118 tỷ VND.
 - + Lợi nhuận của Công ty chứng khoán VCB dự kiến là 170 tỷ VND.
 - + Lợi nhuận của Công ty cho thuê tài chính VCB dự kiến là 20 tỷ VND.

❖ Nhận xét chung về kết quả hoạt động kinh doanh của NHNTVN

Nhìn chung, kết quả hoạt động kinh doanh của NHNT qua các năm cho đến nay vẫn duy trì tốc độ phát triển ổn định trên 15%, lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước. Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của NHNT dựa vào các chỉ tiêu cơ bản theo tiêu chuẩn quốc tế.

Hiện nay, dưới áp lực cạnh tranh giữa các NHTMCP tại Việt Nam thì NHNT cũng gặp những khó khăn trong việc điều chỉnh chính sách lãi suất huy động, nhưng với uy tín và thương hiệu được tạo dựng lâu năm NHNT cũng đã đạt được tốc độ huy động bình quân là 18% trong tổng huy động vốn toàn ngành. Với mục tiêu tăng thêm vốn để đạt mức vốn tự có là 15.500 tỷ VND (dưới 1 tỷ USD) trong năm 2008 thì quy mô vốn của NHNT cũng còn khá khiêm tốn so với tiêu chuẩn của một tập đoàn tài chính. Muốn đạt được chỉ tiêu này NHNT phải có mức vốn tự có khoảng 1,8 tỷ USD (mục tiêu được đề ra trong giai đoạn từ đây đến năm 2015). Vì vậy, trong thời gian tới NHNT cần phải có những chính sách linh hoạt về lãi suất trong hoạt động kinh doanh tùy theo tình hình kinh tế từng thời điểm thì mới thực hiện tốt mục tiêu đề ra.

Do lãi suất huy động tăng ảnh hưởng đến lãi suất cho vay của các NHTMCP cũng tăng theo, làm ảnh hưởng đến hoạt động tín dụng trong thời gian tới của NHNT nói riêng. Với kế hoạch tăng trưởng dư nợ tín dụng của NHNT dự kiến khoảng 29,2% trong thời gian tới là vấn đề tìm ẩn nhiều rủi ro trong hoạt động kinh doanh, do chi phí phải trả cho việc huy động từ hoạt động tiền gửi tiết kiệm luôn chiếm tỷ trọng lớn trên 90%. Vì vậy, trong thời gian tới NHNT phải từng bước chuyển đổi hoạt động kinh doanh từ một ngân hàng truyền thống tạo ra lợi nhuận từ hoạt động tín dụng trở thành ngân hàng hiện đại theo chuẩn quốc tế lợi nhuận đạt được chủ yếu từ hoạt động kinh doanh dịch vụ. Đây là hướng đi của một tập đoàn tài chính - ngân hàng, vì nguồn thu phí từ dịch vụ ngân hàng là nguồn thu mang tính ổn định, hiệu quả từ việc ứng dụng công nghệ hiện đại cao, từ đó phát triển được mạng lưới hoạt động của mình ra tầm cỡ quốc tế. Chính điều này sẽ tạo điều kiện cho các mảng tài chính khác phát triển như chứng khoán, bảo hiểm, quỹ đầu tư, cho thuê tài chính....

Tuy nhiên, NHNT cũng luôn duy trì được tỷ lệ nợ xấu hiện nay là 3,4% (so với thông lệ là dưới 5%), ngoài ra NHNT vẫn đang phấn đấu duy trì chỉ số ROA và ROE trong tương lai khoảng 1,1% và 17% để thoả điều kiện hình thành tập đoàn tài chính.

Tùy theo từng thời điểm biến động của nền kinh tế NHNT sẽ phải có những giải pháp phù hợp để duy trì các chỉ số cơ bản theo tiêu chuẩn quốc tế sớm hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng trong thời gian ngắn nhất.

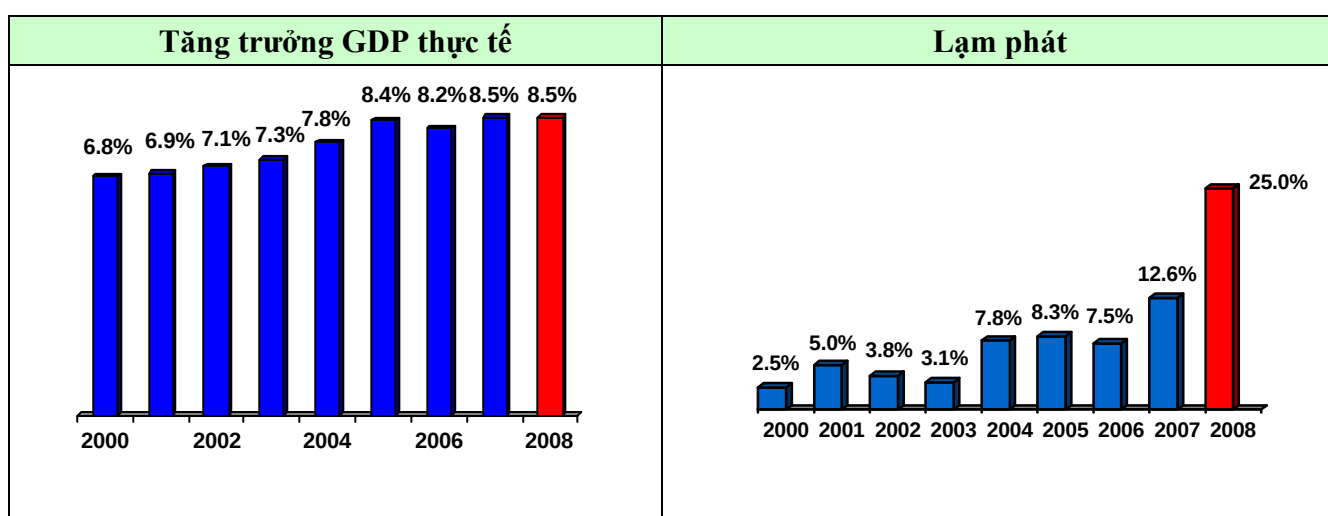
2.3/ CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC CỦA NGÂN HÀNG NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM SAU CỐ PHẦN HÓA TRỞ THÀNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG.

2.3.1/ Cơ hội

2.3.1.1/ Diễn biến thuận lợi chung của nền kinh tế

Việt Nam là quốc gia có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất Châu Á sau Trung Quốc, với tiềm năng tăng trưởng to lớn trong các năm tiếp theo. Việt Nam đạt tốc độ tăng trưởng GDP hơn 7% trong hơn 5 năm qua. Kể từ năm 2005, tốc độ tăng trưởng đã vượt quá mục tiêu tối thiểu của Chính Phủ là 8%. Các định chế hàng đầu như Ngân hàng Phát triển Châu Á dự đoán nền kinh tế Việt Nam sẽ tiếp tục tăng trưởng và dự báo tăng trưởng GDP của Việt Nam trong năm 2008 sẽ là 8,5%. Theo WB, tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam năm 2007 đạt 8,5%, như vậy đây là năm thứ ba liên tiếp kinh tế Việt Nam đạt tốc độ tăng trưởng trên 8%. WB dự báo kinh tế Việt Nam năm 2008 sẽ giảm 0,5% so với năm 2007 nhưng sẽ tăng trở lại vào năm 2009. Cụ thể, theo phương án dự báo cơ bản, tốc độ tăng trưởng GDP năm 2008 ước tính đạt 8% và 8,5% vào năm 2009. Theo phương án thấp, các con số này lần lượt là 7,5% và 8,1%. Mức dự báo này thấp hơn nhiều so với kỳ vọng tăng GDP 9% trong năm 2008 của Chính phủ Việt Nam. GDP bình quân đầu người của Việt Nam cũng tăng khoảng 10%/năm trong vòng 5 năm qua (xem đồ thị 3).

Đồ thị 3: Tốc độ tăng trưởng GDP và tốc độ lạm phát từ năm 2000 -> dự kiến 2008

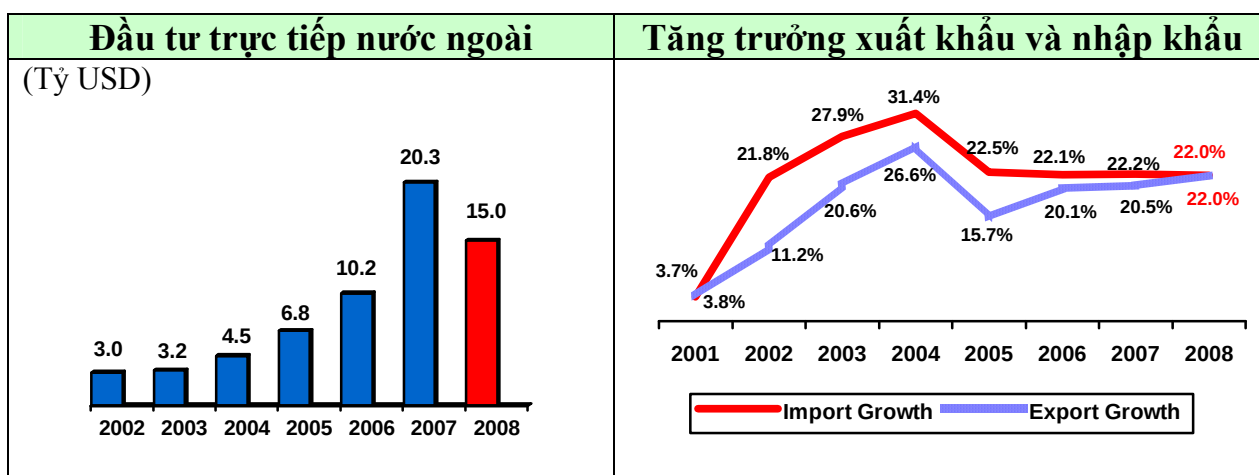


Nguồn: Tổng cục Thống kê Việt Nam, Ngân hàng Phát triển Châu Á

Các khu vực kinh tế chủ chốt của Việt Nam, tính theo đóng góp vào GDP là ngành sản xuất, nông nghiệp và thương mại. Theo số liệu gần đây nhất, các doanh nghiệp quốc doanh và các hoạt động liên quan tới nhà nước chiếm tới 41% GDP trong khi các doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chỉ chiếm 10% và 12% tương đương. Con số này phản ánh cơ hội tăng trưởng to lớn đối với các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài tại Việt Nam.

Tăng trưởng về đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và xuất khẩu là các nhân tố chủ chốt thúc đẩy sự tăng trưởng vượt bậc của Việt Nam trong các năm qua. FDI đã tăng mạnh với tốc độ tăng trưởng lũy kế (CAGR) đạt 71% kể từ năm 2003, lên con số kỷ lục 20,3% tỷ USD năm 2007. Việc trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) vào tháng 1/2007 đã tạo nên động lực chủ đạo thúc đẩy tăng trưởng đầu tư nước ngoài và có khả năng sẽ tiếp tục kích thích cải cách đầu tư và cải cách thị trường trong các năm tới. Đồng thời, xuất khẩu và nhập khẩu đều tăng trưởng nhanh chóng, trở thành một trong các yếu tố chủ chốt thúc đẩy tăng trưởng GDP. Xuất khẩu tăng trưởng chủ yếu nhờ các mặt hàng dầu thô, than và gạo cũng như các sản phẩm công nghiệp nhẹ như hàng dệt may, điện tử và đồ gỗ. Quy mô thương mại hai chiều so với GDP tăng từ 46% lên 66% từ năm 2000 – 2006, phản ánh việc nền kinh tế Việt Nam mở cửa để gia nhập WTO.

Đồ thị 4: Thống kê tăng trưởng đầu tư trực tiếp nước ngoài và xuất nhập khẩu từ năm 2002 -> dự kiến 2008



Nguồn: Tổng cục Thống kê Việt Nam

Đối với nền kinh tế trong nước, khu vực công nghiệp và dịch vụ đóng góp vào tốc độ tăng trưởng nhiều nhất trong khi khu vực nông nghiệp đã tụt lại, phản ánh mức độ tiêu dùng cá nhân ngày càng tăng nhờ thu nhập tăng cao. Tổng mức bán lẻ hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng xã hội cả năm 2007 đạt 23.749 tỷ đồng, tăng 25,9% so với năm 2006. Trong đó kinh tế Nhà nước là 1.736 tỷ đồng, kinh tế ngoài Nhà nước là 21.909 tỷ đồng, kinh tế đầu tư nước ngoài đạt 104,3 tỷ đồng. Tốc độ tăng trưởng của khu vực tư nhân đã trở thành đặc điểm quan trọng đối với sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam trong thập kỷ qua.

- Thị trường chứng khoán Việt Nam đã tăng mạnh kể từ đầu năm 2006. Số lượng các công ty niêm yết cũng tăng qua các năm từ đó lượng vốn hóa trên thị trường cũng tăng theo. Trong năm 2007, TTCK có thêm 38 DN lên sàn niêm yết, trong đó ở sàn TP HCM là 21 và Hà Nội là 17, đưa tổng số mã cổ phiếu niêm yết cả nước đến thời điểm hiện tại lên 247 loại (tính cả 2 chứng chỉ quỹ). Tổng hợp số liệu của Sở Giao dịch Chứng khoán TP HCM và Trung tâm Giao dịch Chứng khoán Hà Nội cho biết, đến ngày 21/12, giá trị vốn hóa của hai thị trường đạt hơn 490.000 tỉ đồng, trong đó khối nước ngoài chiếm khoảng 25%. Theo ước tính của SSC, tổng mức vốn hóa TTCK tập trung đã đạt gần 40% GDP cả nước. Nếu như năm 2006 tổng vốn hóa TTCK tăng nhanh là nhờ giá cổ phiếu lên cao, thì năm 2007 là nhờ DN niêm yết tăng mạnh vốn điều lệ.

Với đà tăng trưởng của thị trường chứng khoán Việt Nam thì lĩnh vực ngân hàng cũng phát triển nóng lên đặc biệt là ở khâu giao dịch thanh toán, nhưng nhìn chung hoạt động ngân hàng ở Việt Nam vẫn còn trong giai đoạn phát triển ban đầu. Đặc biệt là trong những tháng đầu năm 2008, thị trường chứng khoán đã giảm mạnh do Nhà nước thực thi một số chính sách điều tiết nền kinh tế, cũng phần nào làm ảnh hưởng đến doanh số giao dịch của ngân hàng. Nhưng với cái nhìn lạc quan của các nhà đầu tư về tương lai phát triển kinh tế của Việt Nam thì thị trường chứng khoán cũng sẽ tăng trưởng trở lên trong tương lai.

Với dân số khoảng 87 triệu người (đứng thứ 13 trên thế giới), hiện mới chỉ có khoảng 7 triệu tài khoản mở tại Việt Nam, trong đó có tới 6 triệu tài khoản được mở chỉ trong 2 năm qua. Con số này cho thấy mức độ tiếp cận các dịch vụ ngân hàng chiếm khoảng 8%, thuộc hàng thấp nhất thế giới. Ngoài ra, hiện nay 72,9% dân số sống bên ngoài khu vực thành thị và không tiếp cận được với các cơ sở ngân hàng như mạng lưới các chi nhánh hay hệ thống máy ATM. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, Việt Nam đã trải qua quá trình đô thị hóa nhanh chóng với số dân thành thị tăng với tốc độ 3,6%/năm từ 2000 đến 2007. Điều đó mở ra cơ hội khai thác tiềm năng thị trường đáng kể trong lĩnh vực ngân hàng và dịch vụ tài chính của Việt Nam.

- Luật các Tổ chức tín dụng và các văn bản pháp lý liên quan cho phép NHTM VN kinh doanh đa năng các dịch vụ ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm, cho thuê tài chính dưới hình thức tách bạch hoạt động các công ty trực thuộc khỏi khối kinh doanh ngân hàng và các công ty phi ngân hàng này chịu sự quản lý riêng rẽ từ NHNN và Bộ Tài chính.

- Hệ thống NHTM VN đã và đang phát triển hoạt động theo chiều ngang (bề rộng) với các công ty con thành viên trực thuộc ngân hàng mẹ. Hầu hết các ngân hàng thương mại Nhà nước (NHTMNN chiếm trên 70% thị phần và nguồn vốn tín dụng tại Việt Nam) đang sở hữu các công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ đầu tư, công ty leasing...và đang cạnh tranh với các công ty dưới các hình thức sở hữu khác nhau trong cùng lĩnh vực.

- Các NHTMNN đang trong tiến trình cổ phần hóa, hứa hẹn thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vốn vào ngân hàng. Các đối tác chiến lược nước ngoài của ngân hàng sẽ hỗ trợ kinh nghiệm quản trị điều hành những mảng lĩnh vực kinh doanh chủ chốt, tạo điều kiện phát triển tập đoàn

- Phát triển NHTM theo mô hình tập đoàn tài chính- ngân hàng sẽ làm cho kiến trúc của khu vực ngân hàng Việt Nam trở nên hội nhập sâu hơn với ngành tài chính- ngân hàng trên thế giới. Những khái niệm về doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp sẽ có xu hướng trở nên đồng nhất với các thông lệ quốc tế, tạo điều kiện thu hút mạnh mẽ đầu tư nước ngoài.

2.3.1.2/ Thương hiệu mạnh (Vietcombank) được nhiều người biết đến

NHNT được thừa nhận rộng rãi là NHTMNN hàng đầu và được quản lý tốt nhất tại Việt Nam. Với hơn 45 năm xây dựng và phát triển, NHNT đã vươn lên và trở thành một trong những ngân hàng hoạt động hiệu quả nhất tại Việt Nam. Thương hiệu và uy tín đã giúp cho NHNT cung cấp được các loại hình sản phẩm dịch vụ ngân hàng, đạt được thị phần lớn trong các mảng kinh doanh thẻ, thanh toán xuất nhập khẩu, tín dụng, kinh doanh ngoại tệ... cho các doanh nghiệp nhà nước chủ chốt và hệ thống các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

NHNT hiện đứng đầu thị trường Việt Nam về các mảng ngân hàng phục vụ cho khối doanh nghiệp xuất nhập khẩu với vị thế cao trong hoạt động tài trợ thương mại và thanh toán quốc tế (xấp xỉ 27% thị phần), trong cho vay các ngành liên quan đến xuất khẩu cũng như kinh doanh ngoại tệ.

2.3.2/ Thách thức

2.3.2.1/ Về mặt pháp luật và công tác quản trị điều hành chung

- Hiện nước ta chưa có luật quy định cụ thể về tập đoàn kinh tế và tập đoàn tài chính- ngân hàng. Luật Doanh nghiệp năm 2005-Điều 149 mới chỉ đưa ra định nghĩa khái quát: “ Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn, Chính phủ quy định hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế”.

- Chưa có các quy định pháp lý cụ thể về việc mua bán, sáp nhập các định chế tài chính, trong khi khung pháp lý về mua bán, sáp nhập là nền tảng quan trọng thúc đẩy quá trình tích tụ, tập trung vốn công khai minh bạch tại các Tổ chức Tín dụng.

- Nghị định công ty mẹ, công ty con quá khái quát và chủ yếu phục vụ mục đích chuyển đổi mô hình hoạt động của các tổng công ty 100% vốn Nhà nước. Trong điều kiện chuyển đổi mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng theo mô hình công ty mẹ - công ty con trong giai đoạn cổ phần hóa và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay đòi hỏi phải tính đến những yêu cầu và điều kiện đặc thù một cách thận trọng.

- Công tác quản trị doanh nghiệp, chuẩn mực hệ thống kế toán - kiểm toán còn chưa theo chuẩn mực quốc tế, tính minh bạch trong thông tin tài chính còn hạn chế.

Một số NHTMNN còn chưa thực hiện tách bạch triệt để tín dụng thương mại và tín dụng chính sách. Hầu hết các NHTM chưa thực hiện đánh giá tín nhiệm theo thông lệ.

- Năng lực tài chính (vốn tự có) của các NHTM Việt Nam còn yếu, hầu hết các NHTMNN còn gặp nhiều khó khăn về chỉ tiêu đảm bảo an toàn vốn tối thiểu. Các NHTM còn phải tốn nhiều công sức và thời gian kiện toàn lại bộ máy hoạt động/năng lực tài chính, xây dựng các quy tắc chuẩn mực quản trị doanh nghiệp và quản trị rủi ro trong kinh doanh.

- Thực tế hoạt động của các công ty bảo hiểm, chứng khoán, leasing của các NHTM còn ở bước đầu định hình và còn rất nhiều khó khăn khi Việt Nam bước vào cuộc chơi lớn WTO.

- Năng lực quản trị điều hành của HĐQT, của Ban lãnh đạo các NHTM còn phải được nâng cao trong điều kiện hội nhập trên cả hai phương diện: hoạt động ngân hàng và hoạt động của các đơn vị thành viên phi ngân hàng.

2.3.2.2/ Về cơ chế hoạt động của NHNTVN

Với bề dày 45 năm hoạt động của một NHTMNN hàng đầu, một mặt là vốn kinh nghiệm quý báu cho tương lai phát triển của Vietcombank, nhưng mặt khác những tồn tại của thể chế nhà nước quan liêu bao cấp cũng tạo ra sức ỳ không nhỏ. Theo đó, việc chuyển đổi tổ chức và quản trị sang mô hình cổ phần là một thách thức không nhỏ đối với Vietcombank.

Mặc dù đã cổ phần hóa, nhưng NHNT vẫn là một doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước (Nhà nước chiếm 51%). Do vậy, trong quá trình hoạt động NHNT phải luôn tuân thủ các quy định của pháp luật đối với loại hình doanh nghiệp nhà nước như chính sách lương thưởng, phúc lợi, định mức lao động, kế hoạch lợi nhuận, công tác tiếp thị, phát triển khách hàng... Điều này đã làm cho hoạt động kinh doanh phần nào kém linh hoạt và không phát huy hết yếu tố nguồn lực con người trong quá trình hoạt động

2.3.2.3/ Sự chuyển dịch nhanh chóng nguồn lực lao động

Mặc dù hoạt động theo cơ chế của một doanh nghiệp nhà nước, thời gian qua NHNT đã không ngừng tìm kiếm các giải pháp nhằm hỗ trợ nâng cao đời sống và thu

nhập của người lao động. Tuy nhiên, chính sách lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ của NHNT vẫn chưa thực sự là đòn bẩy khuyến khích người lao động làm việc và gắn bó với NHNT vì nó chưa theo kịp được các chính sách chế độ đãi ngộ của hệ thống các NHTM CP, ngân hàng nước ngoài.

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

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

2.3.2.4/ Áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt

Tính đến thời điểm hiện nay, hệ thống ngân hàng Việt Nam được chia thành 03 khối bao gồm 5 NHTMNN, 37 NHTM CP (gồm 27 ngân hàng cổ phần đô thị và 10 ngân hàng cổ phần nông thôn) và các khối ngân hàng nước ngoài (28 chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam, 04 ngân hàng liên doanh)

Trước kia, khối các NHTMNN nhờ có lợi thế về quy mô, thương hiệu, mạng lưới đã chiếm thị phần áp đảo trong thị trường sản phẩm dịch vụ tài chính, ngân hàng. Tuy nhiên, trong những năm gần đây khi môi trường pháp luật ngày càng rõ ràng hơn, tạo điều kiện bình đẳng cho các thành phần kinh tế cùng phát triển theo cơ chế của nền kinh tế thị trường, thị trường đã ghi nhận sự phát triển vượt bậc của khối các NHTM CP và có thể nói đây đã và sẽ là những đối thủ cạnh tranh của hệ thống các

NHTMNN. Thời gian qua, các NHTM CP đã không ngừng nâng cao năng lực tài chính (bổ sung vốn điều lệ), đầu tư cho các hoạt động phát triển mạng lưới, thành lập mới các chi nhánh, phát triển hệ thống các phòng giao dịch, đầu tư công nghệ, đầu tư lắp đặt hệ thống máy ATM tại các địa bàn để có thể phục vụ khách hàng tốt hơn. Bên cạnh đó, các NHTM CP cũng thực hiện hàng loạt các chiến dịch, chương trình quảng cáo, tiếp thị, quan hệ công chúng để nâng cao vị thế và hình ảnh trên thị trường.

Theo cam kết hội nhập, từ 01/04/2007 Việt Nam sẽ cho phép các ngân hàng con 100% vốn nước ngoài được hoạt động và thực hiện hầu hết các nghiệp vụ như một ngân hàng nội địa. Bên cạnh đó, với Quyết định số 24/2007QĐ-NHNN về việc ban hành quy chế cấp giấy phép thành lập và hoạt động của NHTM CP, trong thời gian tới sẽ có nhiều NHTM CP ra đời và đi vào hoạt động. Như vậy, quy mô về số lượng các ngân hàng sẽ tăng lên nhiều so với hiện nay.

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

2.3.2.5/ Môi trường kinh doanh có nhiều biến động bất lợi

- Tình hình thế giới diễn biến phức tạp, đặc biệt là kinh tế Mỹ có những dấu hiệu suy thoái ảnh hưởng đến kinh tế toàn cầu, trong khi Việt Nam là một đất nước hội nhập khá sâu vào nền kinh tế thế giới.
- Khu vực dịch vụ tài chính Việt Nam có những biểu hiện phát triển chậm lại và đang tiềm ẩn nguy cơ rủi ro cao.
- NHNN tiếp tục thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt, tăng cường kiểm soát tốc độ tăng giá, hạn chế cung tiền và đề ra các giải pháp hút tiền từ lưu thông qua việc phát hành tín phiếu.

2.3.3/ Nguyên nhân và chỉ số điều kiện để xây dựng tập đoàn TC - NH

2.3.3.1/ Nguyên nhân

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

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

Trong cuộc hội thảo mới đây của Học viện Tài chính - phối hợp cùng Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đã bàn về vấn đề “Nâng cao hiệu quả hoạt động của các ngân hàng trong điều kiện mới”. Các chuyên gia kinh tế, các nhà khoa học, các nhà nghiên cứu thuộc các tổ chức Tài chính trong nước và quốc tế tại Việt Nam đã cùng nhau đề cập đến các vấn đề như: Đánh giá thực trạng và hoạt động có hiệu quả của hệ thống ngân hàng Việt Nam; mua bán, sáp nhập các ngân hàng; toàn cầu hóa, tự do hóa và những

tác động tới lĩnh vực tài chính - ngân hàng ở Việt Nam và trong đó các Nhà nghiên cứu đặc biệt quan tâm đến vấn đề xây dựng mô hình Tập đoàn Tài chính - ngân hàng. Theo lời của Tiến Sỹ Vũ Đình Ánh - Viện Khoa học Tài chính - Bộ Tài chính thì “Sự xâm nhập lẫn nhau giữa khu vực tài chính - ngân hàng với khu vực phi tài chính ngân hàng như là kết quả của tích tụ và tập trung tư bản đã được K.Marx phát hiện, phân tích và dự báo từ đầu thế kỷ XIX với bản chất chuyển dịch từ tư bản công nghiệp sang tư bản tài chính. Có nhiều lý do khác nhau, song tựu trung lại, cả tập đoàn tài chính - ngân hàng cũng như định chế tài chính - ngân hàng trong tập đoàn kinh tế là hình thức tốt nhất để giành được những lợi thế trong cạnh tranh trong nước, khu vực và toàn cầu”.

Cụ thể hóa điều này thì Chủ trương của Đảng và Nhà nước ta đã chỉ rõ: chủ động hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực theo tinh thần phát huy tối đa nội lực. Do đó, ngoài các cố gắng tự thân vận động của từng ngân hàng như: lành mạnh hóa cơ cấu tài chính, phát triển nguồn nhân lực, nâng cao và đổi mới công nghệ ngân hàng, đa dạng hóa các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, tăng vốn điều lệ, nâng cao tỷ lệ an toàn, mở rộng mạng lưới phục vụ, nâng cao năng lực quản lý cũng như xây dựng các chiến lược kinh doanh cụ thể và dài hạn của ngân hàng trên cơ sở khảo sát điều tra thị trường toàn diện,... còn phải đòi hỏi mỗi NHTM cổ phần phải tìm cho mình một giải pháp thích hợp nhất để vươn lên nhằm thích ứng với tình thế mới đầy thử thách. Một trong những giải pháp là việc hình thành tập đoàn tài chính - ngân hàng nhằm tăng cường thế và lực để đủ sức cạnh tranh trong giai đoạn sắp tới là một giải pháp cần quan tâm.

Việc thành lập các ngân hàng, hay tổ chức ngân hàng trong tập đoàn kinh tế là hoàn toàn có thể và sẽ tạo được lợi thế cạnh tranh không chỉ trong nước và khu vực. Và một trong những nguyên nhân thúc đẩy thành lập Tập đoàn Tài chính - Ngân hàng chính là yêu cầu quản lý rủi ro và hạn chế thấp nhất rủi ro.

Theo chủ trương của Chính phủ và để có thể đứng vững trong hội nhập, Vietcombank sẽ phát triển theo hướng trở thành tập đoàn tài chính hàng đầu của nền kinh tế Việt Nam. Tập đoàn này sẽ kinh doanh theo nhiều hình thức khác nhau.

Đáng chú ý, trong mô hình tập đoàn tài chính mà lãnh đạo NHNTVN trình bày trước Phó Thủ tướng, có triển khai việc thành lập thêm các đơn vị như: Công ty bảo

hiểm nhân thọ; Công ty Quản lý quỹ đầu tư; Công ty tài chính và chuyển tiền tại Hoa Kỳ; Công ty quản lý vốn đầu tư bất động sản; Công ty thẻ; Công ty chuyển mạch thẻ quốc gia; Trung tâm dịch vụ tin học ngân hàng...

Dẫn lời của Ông Nguyễn Hòa Bình - Chủ tịch HĐQT của Vietcombank cho biết, “thị trường bảo hiểm Việt Nam còn rất non trẻ, tiềm năng tăng trưởng lớn với mức tăng trưởng bình quân hàng năm khoảng 20%. Để đáp ứng yêu cầu của thị trường và để chuẩn bị cho tương lai, Vietcombank đã đầu tư vốn vào một số doanh nghiệp bảo hiểm trong nước, ký kết thỏa ước với một số công ty bảo hiểm để tiến hành bán chéo các sản phẩm bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ qua mạng lưới giao dịch của mình.

Thêm nữa, trong bối cảnh cải cách, đổi mới doanh nghiệp và cổ phần hóa hiện nay, tiềm năng và cơ hội kinh doanh quản lý quỹ và đầu tư trực tiếp vào các doanh nghiệp cổ phần hóa là rất lớn. Hiện tiềm năng về vốn của công chúng đầu tư trong và ngoài nước rất lớn, cơ hội đầu tư sẵn có, nhưng số lượng các trung gian cung cấp dịch vụ đầu tư - đặc biệt là các công ty quản lý quỹ cũng như các quỹ - chưa có nhiều (hiện nay mới chỉ có hai Công ty quản lý quỹ đầu tư tại Việt Nam). Thị trường còn thiếu những cầu nối giữa các cơ hội đầu tư và công chúng đầu tư.

Vietcombank đang có lợi thế lớn trong việc tiếp cận, cung cấp các giải pháp tài chính trọn gói bao gồm cả việc đầu tư trực tiếp dưới dạng tham gia vốn vào các doanh nghiệp đang trong quá trình cổ phần hóa. Nhận thức được thời cơ kinh doanh, Vietcombank đang trong quá trình hoàn thiện đề án thành lập Công ty liên doanh quản lý quỹ. "Kinh doanh quản lý quỹ đầu tư sẽ tạo cho Vietcombank khả năng hoàn thiện danh mục sản phẩm của mình, cung cấp được cho khách hàng mọi sản phẩm, dịch vụ tài chính, đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập và cạnh tranh trên trường quốc tế, bên cạnh đó, dự kiến tập đoàn Vietcombank sẽ thành lập thêm một công ty tài chính và chuyển tiền tại California (Hoa Kỳ).", ông Bình nói.

2.3.3.2/ Chỉ số điều kiện xây dựng tập đoàn TC - NH

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

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

Qua việc phân tích kết quả hoạt động kinh doanh, cơ hội và thách thức bên trên, NHNT xét về cơ bản đang từng bước hoàn thiện cơ cấu hoạt động của mình theo các tiêu chuẩn của quốc tế để tiến tới thực hiện mục tiêu trở thành một tập đoàn tài chính– ngân hàng có quy mô hoạt động rộng khắp trên thế giới qua việc thỏa các chỉ tiêu theo chuẩn quốc tế cụ thể: hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR) là 12%, tỷ lệ nợ xấu: 3,4%, ROA ~ 1,1%, ROE ~ 17%.

Nhưng với nguồn vốn tự có hiện nay còn khá thấp so với tiềm lực của một tập đoàn TC - NH trên thế giới làm hạn chế khả năng mở rộng hoạt động cho vay của ngân hàng. Để đạt được mức vốn tự có theo quy mô của một tập đoàn TC - NH thì NHNT cần phải đạt mức vốn tự có vào khoảng 1,8 tỷ USD, tức là phải tăng lên 1 tỷ USD so với thời điểm hiện tại. Đây cũng nằm trong mục tiêu lâu dài đến năm 2015 của NHNT.

Theo đánh giá của Standard & Poor's Ratings Services¹ đã công bố xếp hạng Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) ở mức BB/B, triển vọng ổn định và năng

¹ Công ty xếp hạng quốc tế Standard & Poor's là một trong ba tổ chức xếp hạng được Ủy ban chứng khoán và hối đoái Mỹ (SEC) công nhận (hai tổ chức khác là Fitch Ratings và Moody's). Được thành lập từ năm 1860 tại Mỹ, Standard & Poor's là công ty hoạt động lâu đời nhất trong lĩnh vực xếp hạng tín nhiệm. Standard & Poor's cũng là công ty xếp hạng có quy mô lớn nhất với trên 8500 nhân viên làm việc tại 21 quốc gia và có số lượng khách hàng lớn nhất với hơn 1400 ngân hàng và 111 quốc gia được xếp hạng. Các chỉ số của Standard & Poor's như S&P 500, S&P Global 1200 được thừa nhận và sử dụng rộng rãi trong cộng đồng tài chính quốc tế.

lực nội tại ở mức D. Xếp hạng tín nhiệm của Vietcombank tương đương với mức xếp hạng tín nhiệm của quốc gia. Đây cũng là mức xếp hạng cao nhất của S&P đối với một định chế tài chính Việt Nam. Mức xếp hạng của S&P phản ánh vai trò quan trọng của Vietcombank trên thị trường ngân hàng Việt Nam và triển vọng hỗ trợ của Chính phủ trong trường hợp cần thiết. Giống như các ngân hàng nội địa khác, mức xếp hạng tín nhiệm của Vietcombank bị khống chế bởi mức trần tín nhiệm của quốc gia cũng như chịu ảnh hưởng do chất lượng tài sản, khả năng sinh lời, và độ an toàn về vốn còn hạn chế so với chuẩn mực quốc tế. Theo quan điểm của S&P, Vietcombank cần tiếp tục đa dạng hóa cơ cấu doanh thu, kiểm soát tốc độ tăng trưởng để đảm bảo an toàn hoạt động. Triển vọng xếp hạng của Vietcombank sẽ được cải thiện cùng với quá trình nâng cao chất lượng tài sản. Việc cổ phần hóa và lựa chọn nhà đầu tư chiến lược phù hợp cũng sẽ là những yếu tố tích cực ảnh hưởng đến xếp hạng của Vietcombank.

Trong báo cáo xếp hạng, S&P nhấn mạnh vai trò đầu tàu và tầm ảnh hưởng quan trọng của Vietcombank trong hệ thống ngân hàng Việt Nam với các lợi thế cạnh tranh, thị phần huy động vốn, các dịch vụ thanh toán, dịch vụ thẻ, và nhận định trong tương lai Vietcombank sẽ tiếp tục duy trì vị trí hàng đầu trên thị trường nội địa cùng với việc củng cố các mặt hoạt động sau khi cổ phần hóa.

Tương tự ngày 02/05/2007, Công ty xếp hạng quốc tế Fitch Ratings đã công bố nâng mức xếp hạng cá nhân (Individual) của “tứ đại gia” ngân hàng thương mại nhà nước của Việt Nam, theo đó, xếp hạng của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), Ngân hàng Công thương Việt Nam (Incombank) và Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank) được nâng lên mức 'D/E' từ mức xếp hạng trước đây là 'E', trong khi đó, xếp hạng của Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được nâng lên mức 'D' từ 'D/E', cao nhất trong số các ngân hàng Việt Nam.

Theo đánh giá của Fitch, khả năng được hỗ trợ (Support) của 4 ngân hàng này tiếp tục được giữ nguyên ở mức '4' với nhận định Chính phủ Việt Nam luôn sẵn sàng hỗ trợ 4 ngân hàng này, tuy nhiên, với mức độ hỗ trợ bị hạn chế do khả năng tài chính

thấp căn cứ theo kết quả xếp hạng quốc gia ở mức 'BB-' (BB minus). Việc nâng mức xếp hạng phản ánh những phát triển tích cực gần đây của các ngân hàng này. Theo Fitch, Vietcombank được đánh giá ở mức cao hơn các ngân hàng khác căn cứ theo những kết quả khả quan về việc làm sạch bảng tổng kết tài sản, tái cơ cấu nguồn vốn chủ sở hữu và mở rộng các hoạt động thương mại.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

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

Qua việc đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh và kế hoạch thực hiện các chỉ tiêu tài chính cho các năm tới của NHNTVN, cùng với vị thế vững chắc trong ngành tài chính- ngân hàng của Việt Nam thì NHNTVN có đủ tự tin để sẵn sàng gia nhập vào sân chơi tài chính quốc tế trong tương lai không xa và chắc chắn sẽ trở thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng lớn mạnh có quy mô hoạt động rộng khắp trên thế giới.

CHƯƠNG 3

CÁC GIẢI PHÁP GÓP PHẦN XÂY DỰNG NHNTVN THÀNH TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH- NGÂN HÀNG SAU CỔ PHẦN HÓA

3.1/ Chiến lược phát triển trong những năm tới của NHTMCP NTVN.

➤ **Tầm nhìn:** “ Xây dựng NHTMCP NTVN thành tập đoàn tài chính - ngân hàng trên cơ sở áp dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất, duy trì vai trò chủ đạo tại Việt Nam và trở thành một trong 70 định chế tài chính hàng đầu Châu Á vào năm 2015 – 2020, có phạm vi hoạt động quốc tế”.

➤ **Chiến lược phát triển:** NHTMCP NTVN xác định chiến lược phát triển tập trung vào các nội dung sau đây:

- Tiếp tục đổi mới và hiện đại hóa toàn diện mọi mặt hoạt động - bắt kịp với trình độ khu vực và thế giới;

- Tranh thủ thời cơ, phát huy lợi thế sẵn có của NHNT cũng như của các cổ đông mới – phát triển, mở rộng lĩnh vực hoạt động một cách hiệu quả theo cả chiều rộng và chiều sâu.

➤ **Mục tiêu chiến lược cụ thể:**

- Tăng cường năng lực quản trị điều hành và hiện đại hóa công nghệ ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và sử dụng vốn;

- Tăng cường năng lực tài chính bảo đảm an toàn hoạt động và phát triển Vietcombank;

- Nâng cao sức cạnh tranh của Vietcombank trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế;

- Giữ vững Vietcombank là một trong những ngân hàng có vai trò chủ đạo trong hệ thống ngân hàng Việt Nam;

- Trở thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng có quy mô đứng trong số từ 50 đến 70 Tập đoàn tài chính lớn nhất ở Châu Á vào giai đoạn 2015 – 2020;

- Đạt quy mô trên 30 tỷ USD tổng tích sản và vốn chủ sở hữu cần có khoảng 2 tỷ USD vào năm 2015;

- Có cơ cấu tổ chức và mô thức quản trị hiện đại, áp dụng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất, sẵn sàng cho hội nhập và phát triển;
- Có phạm vi hoạt động trong nước và tại các thị trường tài chính thế giới, cũng như mở rộng phạm vi hoạt động không chỉ trong dịch vụ tài chính/ngân hàng thông qua các nghiệp vụ đầu tư tài chính, mua bán, sáp nhập công ty và phát triển các doanh nghiệp mới;
- Ứng dụng nền tảng công nghệ hiện đại tiên tiến nhất, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của quản trị cũng như các sản phẩm/tiện ích phục vụ khách hàng với chất lượng cao;
- Phát triển nguồn nhân lực thông qua các giải pháp đào tạo, tuyển dụng nguồn nhân tài trong và ngoài nước cũng như thu hút chất xám từ các khu vực kinh tế phát triển.

Vietcombank xác định các mục tiêu phát triển cụ thể trên cơ sở mô thức hoạt động của tập đoàn tài chính - ngân hàng (VCB Holdings) cùng với sự đóng góp tích cực của các cổ đông mới, đặc biệt là các cổ đông/đối tác chiến lược trong và ngoài nước.

- Dịch vụ tài chính ngân hàng - mảng hoạt động kinh doanh “lõi” của NHTMCP NTVN:
 - Hoạt động ngân hàng thương mại- duy trì vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh chủ đạo và truyền thống này của NHTMCP NTVN [Ngân hàng bán buôn; kinh doanh vốn (treasury); dịch vụ thanh toán; tài trợ thương mại (trade finance); tài trợ/đầu tư dự án...]; đẩy mạnh hoạt động trong các lĩnh vực: ngân hàng bán lẻ và doanh nghiệp vừa và nhỏ.
 - Mở rộng và đẩy mạnh hoạt động sang các lĩnh vực: ngân hàng đầu tư (tư vấn, môi giới, kinh doanh chứng khoán, quản lý quỹ đầu tư...); dịch vụ bảo hiểm và các dịch vụ tài chính quốc tế khác.
- Nâng cao năng lực tài chính và năng lực cạnh tranh; lấy hiệu quả kinh tế làm mục tiêu hàng đầu, tăng trưởng bền vững là mục tiêu xuyên suốt.

- Đảm bảo quản trị và duy trì các chỉ tiêu tài chính, tỷ lệ an toàn một cách minh bạch, công khai theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất.
- Nghiên cứu ứng dụng các công nghệ tiên tiến nhất trong hoạt động kinh doanh và phát triển sản phẩm dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại.
- Bảo vệ quyền lợi cổ đông, đặc biệt chú trọng đến lợi ích của các cổ đông thiểu số.
- Phát triển chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ nhân tài; ứng dụng hệ thống khuyến khích/đánh giá hiệu quả làm việc người lao động phù hợp; xây dựng đội ngũ cán bộ vừa có năng lực chuyên môn cao vừa có đạo đức nghề nghiệp.
- Phân đầu đạt, duy trì (và phân đầu vượt) một số chỉ tiêu cơ bản đến năm 2015:
 - Vốn chủ sở hữu đạt mức 2,5 – 3 tỷ USD;
 - Tổng tài sản tăng trung bình 15% - 20%/năm;
 - Tỷ lệ trung bình hàng năm ROE là 15%;
 - Tỷ lệ trung bình hàng năm ROA là 1,2%;
 - Chỉ số CAR từ 10% -12%.

3.2/ Mô hình và các giải pháp xây dựng NHTMCP NTVN thành tập đoàn TC - NH

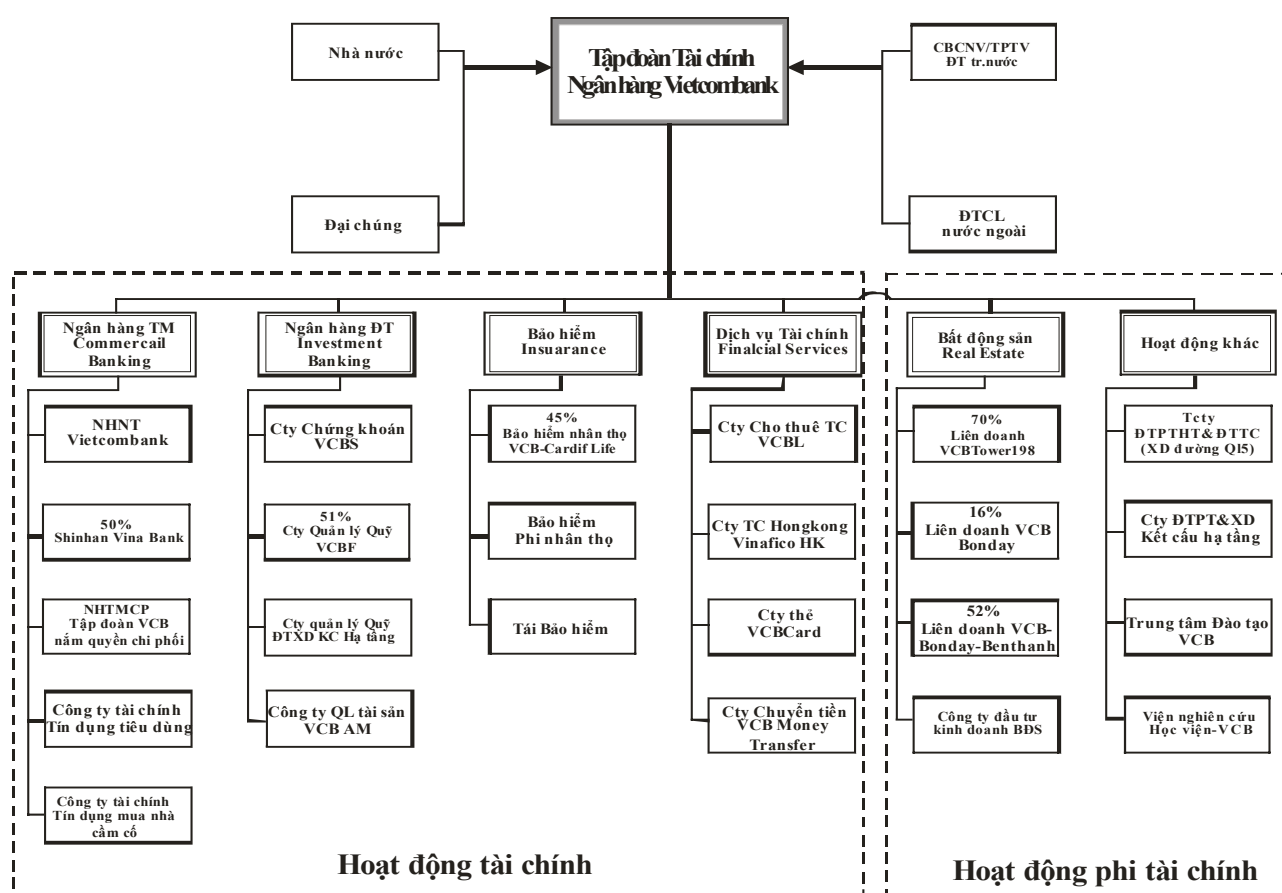
3.2.1. Mô hình tập đoàn TC - NH của NHTMCP NTVN

Với kinh nghiệm hoạt động trải qua 45 năm, NHNTVN đã khẳng định vị thế hàng đầu của mình trên thị trường và hướng tới xây dựng cho mình mô hình tập đoàn tài chính - ngân hàng Vietcombank được trình bày dưới đây (*xem mô hình 10*). Dựa vào phân lý luận về một số cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính – ngân hàng trên thế giới thì NHNTVN đã xây dựng cho mình theo mô hình ngân hàng đa năng. Theo mô hình này, NHNTVN sẽ trở thành một công ty con của tập đoàn tài chính - ngân hàng Vietcombank (VCB Holdings), đồng thời một số công ty mới sẽ được thành lập để cung cấp dịch vụ và sản phẩm tài chính cũng như các dịch vụ phi tài chính (đặc biệt liên quan đến bất động sản và đầu tư cơ sở hạ tầng).

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

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

Mô hình 10: Mô hình tập đoàn TC - NH Vietcombank



Nguồn: Bảng công bố thông tin NHNTVN năm 2007

Theo mô hình này Vietcombank dự kiến những lĩnh vực kinh doanh như sau:

a) **Hoạt động chính là dịch vụ tài chính bao gồm:**

➤ ***Hoạt động của ngân hàng thương mại:***

- o Huy động vốn

Ngân hàng huy động vốn dưới các hình thức sau:

- Nhận tiền gửi;
- Phát hành chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu, kỳ phiếu và các giấy tờ có giá khác;
- Vay vốn của các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước, vay vốn của NHNN;
- Các hình thức huy động vốn khác theo quy định của NHNN.

o Hoạt động tín dụng

Ngân hàng cấp tín dụng cho tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước dưới các hình thức sau:

- Cho vay;
- Bảo lãnh;
- Cho thuê tài chính;
- Chiết khấu công cụ chuyển nhượng và giấy tờ có giá khác;
- Bao thanh toán; và
- Các hình thức khác theo quy định của Pháp luật.

o Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ

- Ngân hàng mở tài khoản, cung ứng dịch vụ thanh toán và ngân quỹ cho khách hàng trong nước và ngoài nước theo quy định của Pháp luật.

- Ngân hàng tổ chức hệ thống thanh toán nội bộ và tham gia hệ thống thanh toán trong nước và ngoài nước. Tham gia các hệ thống thanh toán quốc tế khi được các cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho phép.

o Các dịch vụ ngân hàng thương mại khác:

- Kinh doanh trên thị trường tiền tệ, thị trường ngoại hối, thị trường giao dịch hàng hóa kỳ hạn trong nước và nước ngoài.

- Kinh doanh vàng trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế.

- Được quyền ủy thác, nhận ủy thác, làm đại lý trong các lĩnh vực liên quan đến hoạt động ngân hàng, kể cả việc quản lý tài sản, vốn đầu tư của tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo hợp đồng ủy thác, đại lý.

- Cung ứng các dịch vụ:

- Tư vấn tài chính, tiền tệ cho khách hàng dưới hình thức trực tiếp tư vấn cho khách hàng hoặc thành lập công ty có liên quan theo quy định của Pháp luật.

- Bảo quản hiện vật quý, giấy tờ có giá, cho thuê tủ két, cầm đồ và các dịch vụ khác theo quy định của Pháp luật.

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

➤ ***Hoạt động ngân hàng đầu tư***

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

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

➤ ***Bảo hiểm***

Ngân hàng thực hiện cung ứng dịch vụ bảo hiểm sau đây dưới hình thức thành lập Công ty con, liên doanh hoặc làm đại lý cho các công ty bảo hiểm theo quy định của Pháp luật:

- Bảo hiểm nhân thọ;
- Bảo hiểm phi nhân thọ; và
- Tái bảo hiểm.

➤ **Các hoạt động khác**

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

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

b) Hoạt động phi tài chính bao gồm:

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

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

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

- Cấu trúc lại mô thức tổ chức và quản trị doanh nghiệp phù hợp với thông lệ quốc tế tốt nhất, đặc biệt trong các lĩnh vực nghiên cứu chiến lược; quản trị rủi ro; quản trị tài chính, kiểm tra/kiểm toán nội bộ
- Phát triển và mở rộng phạm vi hoạt động để trở thành một tập đoàn tài chính - ngân hàng. Theo đó, bên cạnh các công ty trực thuộc hiện có là Công ty chứng khoán, Công ty quản lý quỹ đầu tư, Công ty liên doanh bảo hiểm nhân thọ, Công ty cho thuê tài chính, Công ty tài chính tại Hồng Kông... NHNTVN tiếp tục triển khai thành lập hàng loạt các công ty hoạt động trong các lĩnh vực tài chính (công ty tài chính hoạt động trong lĩnh vực tín dụng tiêu dùng, thẻ...; công ty quản lý quỹ, công ty bảo hiểm và các loại hình dịch vụ tài chính khác...) cũng như phi tài chính (công ty đầu tư xây dựng đường cao tốc/dự án kết cấu hạ tầng, công ty đầu tư kinh doanh bất động sản, viện

nghiên cứu...). Việc mở các Chi nhánh nước ngoài cũng nằm trong kế hoạch phát triển của NHNTVN.

- Phát triển mô hình tổ chức theo định hướng khách hàng (bán buôn/bán lẻ) và tiêu chí kinh doanh (bán hàng/tác nghiệp/quản lý rủi ro/hỗ trợ kinh doanh).

- Áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong quản trị điều hành.

- Chuẩn hóa các quy trình, thủ tục quản lý và tác nghiệp theo chuẩn mực quốc tế. Theo đó, các hệ thống quản lý khách hàng, quản trị tín dụng, quản lý tài chính đặc biệt là quản lý rủi ro sẽ được hoàn thiện và nâng cao chất lượng theo chuẩn mực quốc tế.

- Tiếp tục phát triển và hoàn thiện hệ thống báo cáo quản lý nội bộ và hệ thống kế toán quản lý nhằm hỗ trợ công tác quản lý kinh doanh, ứng dụng hiệu quả các hệ thống thông tin quản lý trong việc hỗ trợ ra quyết định trong hoạt động kinh doanh cũng như tăng cường vai trò điều hành kinh doanh, kiểm soát và quản lý rủi ro của ngân hàng.

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

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

- Trên cơ sở kết quả xử lý nợ đã đạt được, NHNTVN cần tiếp tục đẩy mạnh việc nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng, đưa vào áp dụng các mô thức quản trị tín dụng hiện đại, áp dụng việc phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro theo chuẩn mực quốc tế để đảm bảo lành mạnh hóa tình hình tài chính theo đúng các chuẩn mực quốc tế.

- Tiếp tục hoàn thiện mô thức quản lý rủi ro tín dụng dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, đồng thời rà soát lại danh mục tín dụng - cơ cấu theo hướng đảm bảo hiệu quả và an toàn, đưa ra các chỉ tiêu nhằm phát triển tín dụng đối với khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ và thể nhân.

- Với tốc độ tăng trưởng trên 18%/năm, dự kiến NHNTVN sẽ có qui mô tổng tích sản đạt khoảng 357.000 tỷ VND (~ 22 tỷ USD) vào năm 2010. Việc tiếp tục các

giải pháp lành mạnh hóa tài chính và nâng cao tỷ lệ an toàn vốn là những bước đi cần thiết để tăng tính hấp dẫn của cổ phiếu ngân hàng và thu hút được các nhà đầu tư tiềm năng. Đến năm 2010, lượng vốn chủ sở hữu (vốn điều lệ và các khoản mục vốn khác) cần có để phục vụ cho mở rộng phát triển tập đoàn tài chính - ngân hàng sẽ là khoảng 27.500 tỷ VND (~ 1,8 tỷ USD)- đồng nghĩa với việc tổng lượng vốn phải tăng thêm trong giai đoạn 2008-2010 là khoảng 14.500 tỷ VND (~ 1 tỷ USD) so với mức hiện có. Để nâng cao nguồn vốn của mình NHNT cần áp dụng mọi giải pháp để tăng nguồn vốn như:

- *Tăng vốn từ bên trong:*

Nguồn vốn bổ sung tốt nhất chính là lợi nhuận giữ lại của ngân hàng. Để tăng lợi nhuận, NHNT cần phải phát triển các nghiệp vụ, dịch vụ truyền thống hiện có; đồng thời triển khai các dịch vụ hiện đại – đây vốn là những dịch vụ mang lại lợi nhuận cao. Hiện nay, NHNT đang từng bước phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại, tăng dần tỷ trọng thu nhập từ thu phí dịch vụ thay vì truyền thống trước đây thu nhập chủ yếu từ hoạt động tín dụng.

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

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

- *Tăng vốn từ các nguồn bên ngoài*

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

+ Linh động hơn trong vấn đề lãi suất huy động, đồng thời áp dụng các chương trình khuyến mãi bốc thăm trúng thưởng, tặng quà vào các dịp lễ. Hiện nay NHNT cũng có áp dụng chính sách này nhưng vẫn chưa hấp dẫn khách hàng do mức lãi suất huy động còn thấp hơn các NHTM khác.

+ Đẩy mạnh công tác tiếp thị đến tận các doanh nghiệp trong và ngoài nước thông qua các nghiệp vụ chi trả lương hộ và phát hành thẻ ATM miễn phí cho cán bộ công nhân viên qua tài khoản tại ngân hàng.

+ Đẩy mạnh quan hệ hợp tác với các đối tác nước ngoài thông qua việc tìm kiếm, khai thác sử dụng có hiệu quả nguồn vốn trung dài hạn nước ngoài, cho vay với chi phí hợp lý để hỗ trợ thêm nguồn vốn huy động trong nước.

- Mở rộng và nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng: NHNT cần tăng cường công tác tiếp thị tín dụng đến các doanh nghiệp vì thông qua hoạt động này chúng ta có thể thuyết phục khách hàng sử dụng các dịch vụ khác của ngân hàng một cách dễ dàng. Để nâng cao chất lượng tín dụng, trước hết cần khắc phục những yếu kém trong hoạt động này cụ thể như sau:

- Nâng cao chất lượng thẩm định tín dụng. Quản trị rủi ro bằng cách: xếp hạng tín dụng khách hàng, quản lý hồ sơ khách hàng bằng hệ thống lưu trữ bảo mật, thường xuyên rà soát, đánh giá, sàng lọc và phân loại khách hàng để hạn chế cho vay đối với khách hàng có hoạt động kinh doanh kém hiệu quả.

- Đa dạng hóa các hình thức tín dụng và đầu tư để tạo sự năng động phù hợp với thị trường và lựa chọn của khách hàng như cho vay dự án, cho vay đồng tài trợ, cho vay tài trợ xuất nhập khẩu, tín dụng thuê mua.

- Thực hiện cơ cấu lại khách hàng theo hướng: chuyển mạnh và nâng cao tỷ trọng dư nợ cho vay ngắn hạn và dư nợ đối với doanh nghiệp ngoài quốc doanh và dân cư, mở rộng cho vay tiêu dùng, đẩy mạnh cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Đây là thị trường lớn đầy tiềm năng mà các NHTMCP nào cũng muốn khai thác.

Cổ phần hóa là giải pháp có tầm quan trọng chiến lược trong việc thực hiện các mục tiêu dài hạn của NHNTVN. Giải pháp này không chỉ đơn thuần dừng lại ở việc phát hành cổ phiếu ra công chúng, mà quan trọng hơn cả là hình thành nên một mô

hình tổ chức và cơ chế vận hành thích hợp sau cổ phần hóa, hoạch định và triển khai một chiến lược kinh doanh tối ưu. Do vậy, song song với việc phát hành cổ phiếu ra công chúng, NHNTVN cũng tìm kiếm các đối tác chiến lược nhằm tăng cường khả năng thực hiện những mục tiêu này.

3.2.2.3. Phát triển, mở rộng qui mô và loại hình hoạt động trên phạm vi toàn cầu

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

Các mặt hoạt động kinh doanh chủ yếu NHNTVN cần tập trung đẩy mạnh là:

- Hoạt động ngân hàng bán lẻ: Việt Nam là quốc gia có dân số trẻ, năng động, tỷ lệ thâm nhập của các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng còn thấp. Đây là thị trường lý tưởng cho việc triển khai mở rộng hoạt động ngân hàng bán lẻ.

- Hoạt động ngân hàng đầu tư: thị trường vốn Việt Nam đã có những bước phát triển ngoạn mục trong thời gian ngắn vừa qua và dự kiến với triển vọng phát triển tốt của kinh tế Việt Nam, thị trường này sẽ tiếp tục phát triển nhanh trong thời gian tới. NHNTVN nên chú trọng đẩy mạnh hoạt động kinh doanh và đầu tư chứng khoán, dịch vụ tư vấn, mua, bán, chia tách, sáp nhập công ty... sẽ là các lĩnh vực còn nhiều tiềm năng mà trong thời gian qua NHNTVN đã làm tốt thông qua VCBS và VCBF và sẽ tiếp tục khai thác trong thời gian tới;

- Trên cơ sở những kinh nghiệm và kết quả đạt được trong hoạt động đầu tư cùng với việc nắm chắc các khách hàng của mình – NHNTVN tập trung nghiên cứu để chủ động trong đầu tư mang tính chất dài hạn vào các lĩnh vực có lợi nhuận cao dưới hình thức đầu tư/liên kết chiến lược;

- Căn cứ quyết định của Chính phủ, cho phép NHNTVN phối hợp SCIC quản lý các nguồn thặng dư sau cổ phần hóa - bằng kinh nghiệm của mình (cũng như phối hợp với các đối tác lớn truyền thống ngoài nước của NHNT) thiết lập hệ thống quản lý quỹ đầu tư của Nhà nước để đầu tư có hiệu quả trong cũng như ngoài nước - đặc biệt là các lĩnh vực đầu tư cho các dự án kết cấu hạ tầng...;

- Phối hợp với các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài đầu tư cho nghiên cứu và phát triển: một mặt hỗ trợ cho sự phát triển lâu dài của NHNT, mặt khác góp phần vào

việc xây dựng chính sách kinh tế vĩ mô của quốc gia cũng như phát triển giáo dục và đào tạo cho đất nước;

- Đa dạng hóa các mô hình liên kết phát triển trong giới doanh nghiệp trong nước
- tạo lập các mô hình liên kết kinh tế lành mạnh đủ sức cạnh tranh vươn ra thị trường quốc tế, sẵn sàng cho hội nhập;

- Về cơ cấu sản phẩm, NHNTVN cần tăng cường các sản phẩm có thu nhập từ phí của một ngân hàng hiện đại thay vì chủ yếu các sản phẩm có thu nhập từ lãi của một ngân hàng truyền thống chỉ huy động vốn và cho vay là chính.

- Bên cạnh hoạt động dịch vụ tài chính, NHNTVN hướng tới phát triển các hoạt động kinh doanh các lĩnh vực khác như: đầu tư khai thác các công trình cơ sở hạ tầng trọng điểm của Nhà nước (đường cao tốc, cảng biển), đầu tư và kinh doanh bất động sản...

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

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

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

tâm khi gia nhập vào thị trường tài chính thế giới, và nó cũng là điều kiện cần thiết đối với một tập đoàn tài chính -ngân hàng.

Tất nhiên, việc đặt một chi nhánh ở nước ngoài, nhất là ở Mỹ không phải là chuyện đơn giản, hàng loạt những yêu cầu mà NHNTVN phải đáp ứng; như những chi nhánh của bất cứ ngân hàng nào muốn đặt ở Mỹ phải có qua kiểm toán quốc tế trong 3 năm liền (NHNT đã đạt được yêu cầu này), các chi nhánh ngân hàng đặt tại Mỹ phải công khai tình hình tài chính của ngân hàng với Bộ Tài chính Mỹ, ở điểm này hệ thống số liệu phía Việt Nam chưa hoàn thiện để thỏa mãn yêu cầu đó.

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

3.2.2.4. Duy trì vai trò chủ đạo của NHNTVN tại Việt Nam và tăng cường công tác quảng bá thương hiệu NHNTVN trong nước cũng như trên thế giới

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

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

NHNTVN với một thuận lợi được biết đến là một NHTM Quốc doanh được sự bảo hộ phần lớn từ phía Nhà nước nên mức độ tin cậy trong công tác huy động vốn của khách hàng vào NHNT lớn hơn so với các NHTMCP khác, bởi vì sự tin tưởng đó nên chi một sơ suất nhỏ trong vấn đề uy tín, sẽ tạo ra một hiệu ứng xấu cho NHNT.

- *Văn hóa kinh doanh trong ngân hàng*

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

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

- *Tạo ấn tượng sâu sắc về sản phẩm – dịch vụ riêng biệt gắn với từng hình ảnh ngân hàng.*

Giống như thương hiệu của một sản phẩm đơn lẻ, thương hiệu của NHNT phải gọi lên được những đặc tính có liên quan đến sản phẩm hoặc liên hệ về lợi ích cũng như thái độ đối với sản phẩm đó của người tiêu dùng.

Ví dụ, khi nói về những món vay khác phục mùa màng sau thiên tai, vay vốn cho chăn nuôi, người ta sẽ dễ dàng liên tưởng đến nghiệp vụ của Ngân hàng Nông nghiệp & Phát triển Nông thôn. Khi nói về những khoản vay đầu tư cho thi công những công

trình trọng điểm, người ta sẽ liên tưởng đến hình ảnh của Ngân hàng Đầu tư Phát triển, hay nói đến nguồn vốn nội tệ dồi dào cũng như cho vay kinh doanh trong nước, người ta sẽ liên tưởng đến hình ảnh một Ngân hàng Công Thương Việt Nam, và khi nói đến ngân hàng có nguồn ngoại tệ dồi dào và chiếm thị phần trong hoạt động thanh toán quốc tế, người ta sẽ nghĩ ngay đến NHNTVN. Vì vậy, để luôn giữ vững được thương hiệu NHNT luôn chú trọng đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung cấp để mang về cho mình những khách hàng trung thành với thương hiệu NHNTVN, tạo tiền đề cần thiết để trở thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng trong tương lai..

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

Đây được đánh giá là một trong những khâu yếu của NHNT. Nếu như các NHTMCP thực hiện khâu này rất tốt thì ngược lại các NHTMQD làm rất yếu. Quảng cáo có tác động rất lớn đến thói quen, sở thích và hành vi của khách hàng, vì thế NHNT cần quan tâm và đầu tư hơn nữa vào công tác này.

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

Biểu tượng Vietcombank xuất hiện trên truyền hình còn hạn chế, nguyên nhân chính là chi phí cho quảng cáo rất cao, NHNT chỉ tham gia quảng cáo bằng cách tài trợ cho các gameshow của đài truyền hình qua các sản phẩm thẻ ghi nợ như thẻ MTV Master card trong gameshow “Kim Tự Tháp”, trong các năm tới NHNT phải tiếp tục tài trợ nhiều hơn nữa qua các kênh truyền hình lớn của nước ta để quảng bá thương hiệu của mình rộng rãi hơn.

- Quảng cáo trên báo: kênh quảng cáo này xét về mức độ hiệu quả chỉ xếp sau truyền hình, nhưng chi phí quảng cáo lại rẻ hơn rất nhiều và công chúng ngày nay hầu như không thể thiếu phương tiện thông tin đại chúng này.

- Quảng cáo bằng biển báo ngoài trời: đây là hình thức quảng cáo mang tính chất công cộng, không có độc giả riêng nhưng loại quảng cáo này có ưu điểm là khả năng tồn tại lâu và gây được sự chú ý của người xem vì biển quảng cáo thường được đặt ở nơi trung tâm, những nơi có nhiều người lưu thông.

3.2.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

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

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

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

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

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

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

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

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

• *Có chính sách sàng lọc, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực có chất xám đang làm việc trong NHNTVN.*

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

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

Một thực trạng hiện nay là các cán bộ nòng cốt có năng lực của NHNT được các ngân hàng khác (đa số là các NHTMCP), các tổ chức tài chính nước ngoài lôi kéo về làm việc cho họ với mức thu nhập cao hơn hẳn so với thu nhập tại NHNT đồng thời được ưu đãi nhiều chế độ khác như: cấp xe đi lại, hỗ trợ mua nhà, mua cổ phần của ngân hàng với giá ưu đãi hấp dẫn...nên đã thu hút khá nhiều chất xám của NHNT, khiến cho NHNT lúc nào cũng lâm vào cảnh thiếu nhân sự và tuyển chọn liên tục.

Nguyên nhân là do thu nhập của NHNT thấp hơn so với các NHTMCP khác và nhất là các tổ chức tài chính nước ngoài, nhất là cấp quản lý. Nếu thu nhập của các cán bộ cấp dưới tại NHNT không cách biệt là bao so với các NHTMCP, nhưng ở cấp quản lý, tại các NHTMCP cao hơn rất nhiều (Ví dụ: thu nhập cấp Phó phòng cao hơn nhân viên gấp 2 lần, thu nhập cấp Trưởng phòng cao hơn gấp 3 lần) nhưng tại NHNT thì cấp Lãnh đạo chỉ có thêm phụ cấp trách nhiệm (Phó phòng có phụ cấp 0,3%, Trưởng phòng phụ cấp 0,4% lương kinh doanh – mức tăng thêm của phụ cấp này không đáng kể). Do lương tại NHNT tăng theo thâm niên làm việc, chính vì vậy lương cấp quản lý tại NHNT không khác biệt nhiều so với nhân viên, thậm chí còn thấp hơn một số nhân viên có thâm niên làm việc lâu năm, mà họ lại chịu nhiều trách nhiệm, chịu áp lực công việc lớn nên việc họ ra đi là điều dễ hiểu.

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

3.2.2.6. Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng

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

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

Tiếp tục đầu tư phát triển hệ thống các kênh giao dịch và thanh toán qua máy ATM, SMS Banking, Internet Banking, các kênh giao dịch này phải đảm bảo khách hàng có thể thực hiện hầu hết các giao dịch ngân hàng một cách nhanh chóng và chính xác, an toàn, bảo mật, tiết kiệm được thời gian đi lại của khách hàng.

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

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

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

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

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

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

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

Triển khai các dịch vụ ngân hàng hiện đại cần có những quy định pháp lý phù hợp với đặc điểm của những loại hình dịch vụ này như: các quy định pháp lý về chứng từ điện tử, chữ ký điện tử, bảo mật, an toàn, xác nhận chữ ký điện tử, kiểm soát hệ thống... Tuy nhiên, hiện nay ở Việt Nam, nhiều vấn đề pháp lý liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng hiện đại còn bỏ ngõ. Vì vậy, để có căn cứ pháp lý cho việc triển khai các dịch vụ ngân hàng mới này và để góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng công nghệ ngân hàng hiện đại, cần tiếp tục bổ sung và hoàn thiện cơ chế thanh toán điện tử và các văn bản khác có liên quan không chỉ đối với hoạt động thanh toán giữa các ngân hàng mà phải trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế - xã hội.

3.2.3. Lộ trình bước đi để thực hiện các giải pháp xây dựng NHTMCP NTVN thành tập đoàn TC - NH

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

▪ Giai đoạn 2008 – 2010

Trước những biến động của cuộc khủng hoảng tín dụng toàn cầu xảy ra vào cuối năm 2007 cho đến nay chủ yếu đối với các tập đoàn tài chính lớn của Mỹ như Citigroup, tập đoàn tài chính Bear Stearns, tập đoàn tài chính Merrill Lynch... đã gây ra các ảnh hưởng xấu đến tình hình tài chính toàn cầu. Cùng với tình hình lạm phát của nước ta hiện nay cũng gây ra ảnh hưởng lớn đến chính sách lãi suất huy động và lãi suất cho vay của các NHTM trong đó có NHNTVN, hiệu quả kinh doanh bị giảm đáng kể. Đây là thời điểm thật sự không có lợi cho việc mở rộng quy mô hoạt động. Vì vậy,

trong giai đoạn này NHNT nên tập trung củng cố nguồn lực tài chính ổn định, nâng cao quy mô vốn tự có để bổ sung vốn và thành lập mới một số công ty con trực thuộc, nâng cao tỷ lệ an toàn vốn nhằm đảm bảo khả năng thanh toán. Từ đó, NHNT mới duy trì được sự tăng trưởng ổn định và có đủ khả năng cạnh tranh khi thị trường có thêm nhiều ngân hàng trong và ngoài nước tham gia. Đồng thời, tiếp tục tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành theo thông lệ quốc tế làm bàn đạp vững chắc cho giai đoạn phát triển thành tập đoàn.

▪ Giai đoạn 2011 – 2020

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

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

3.3/ Các rủi ro dự kiến

3.3.1. Rủi ro về lãi suất

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

Để phòng tránh rủi ro lãi suất, NHTMCP NTVN trong thời gian qua đã chủ động áp dụng một số chính sách để giảm thiểu rủi ro:

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

3.3.2. Rủi ro về tín dụng

Rủi ro tín dụng bao hàm những tổn thất mà NHTMCP NTVN có thể phải gánh chịu khi khách hàng không có khả năng thực hiện các nghĩa vụ tài chính đã được NHNT bảo lãnh, hoặc không thanh toán đầy đủ, đúng hạn gốc và lãi các khoản tiền vay theo hợp đồng. Tổng số dư nợ các khoản vay của NHNT đối với các doanh nghiệp của Việt Nam tập trung vào các đối tượng thuộc các nhóm ngành chính của nền kinh tế như: sản xuất, giao thông vận tải, hàng không, hàng hải, dầu khí... Do đó, sự suy thoái trong bất kỳ ngành công nghiệp nào nêu trên đây đều có thể dẫn đến sự gia tăng nợ xấu, điều này có thể ảnh hưởng bất lợi đáng kể đến kết quả của hoạt động kinh doanh và tình trạng tài chính của NHNT.

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

3.3.3. *Rủi ro về ngoại hối*

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

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

3.3.4. *Rủi ro về thanh khoản*

Rủi ro về thanh khoản là khả năng ngân hàng không thể đáp ứng các nhu cầu rút tiền thường xuyên hoặc đột xuất của người gửi cũng như đáp ứng các nghĩa vụ chi trả tài chính khác. Rủi ro thanh khoản bắt nguồn từ sự không phù hợp về quy mô và kỳ hạn giữa các tài sản nợ và tài sản có của ngân hàng tại thời điểm hiện tại hay trong tương lai.

Theo quy định quản trị rủi ro hiện nay, việc quản lý rủi ro thanh khoản do Ủy ban quản lý tài sản nợ-có của NHNT (ALCO) chịu trách nhiệm. Ủy ban này do Tổng giám đốc là Chủ tịch có trách nhiệm giám sát các rủi ro tài chính, bao gồm rủi ro lãi suất, rủi ro hối đoái, rủi ro định giá, rủi ro thanh khoản, và an toàn vốn.

3.3.5. *Rủi ro từ các hoạt động ngoại bảng*

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

3.3.6. *Rủi ro hoạt động*

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

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

3.3.7. Rủi ro hệ thống thông tin

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

3.3.8. *Rủi ro luật pháp*

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

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

3.3.9. *Các rủi ro khác*

Các rủi ro khác như thiên tai, dịch họa...do thiên nhiên gây ra là những rủi ro bất khả kháng, nếu xảy ra sẽ gây thiệt hại lớn cho tài sản, con người và tình hình hoạt động chung của các doanh nghiệp, trong đó có NHNT.

3.4/ Kiến nghị về phía Nhà nước

- Quá trình mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng theo các cam kết song phương và đa phương sẽ làm tăng số lượng các đối thủ cạnh tranh có tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và trình độ quản lý; gia tăng áp lực cạnh tranh trên thị trường dịch vụ ngân hàng do Việt Nam phải nói lỏng các hạn chế đối với các ngân hàng nước ngoài theo đúng các cam kết. Để từng bước khắc phục những khó khăn - yếu kém đã trình bày ở trên và hướng tới xây dựng các NHTM Việt Nam thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng đa năng cần đặt những mục tiêu, xác định những giải pháp cơ bản và mức thực hiện cụ thể trong vòng 10 năm tới như sau:

▪ *Giai đoạn năm 2008 – 2010*

- Thúc đẩy tiến độ cổ phần hóa toàn bộ các NHTMNN trong năm 2008 trước khi Việt Nam chính thức thực hiện các cam kết WTO trong lĩnh vực dịch vụ tài chính (ngân hàng, chứng khoán và bảo hiểm). Cổ phần hóa gắn với việc thu hút nhà đầu tư chiến lược nước ngoài và niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán trong và ngoài nước. Hỗ trợ các cơ chế, điều kiện cần thiết nhằm thúc đẩy các NHTM chủ động nâng cao năng lực tài chính, tăng cường đổi mới quản trị doanh nghiệp.

- Nghiên cứu, soạn thảo Luật/văn bản dưới luật về tập đoàn tài chính – ngân hàng trong đó có quy định về:

- o Hệ số đảm bảo an toàn vốn tối thiểu (CAR);
- o Quy định về việc tài trợ vốn huy động dân cư và các tổ chức kinh tế cho các đơn vị thành viên phi ngân hàng;
- o Quy định về bán chéo sản phẩm;
- o Quy định về chia sẻ thông tin.

- Xây dựng khung pháp lý về hoạt động mua bán, sáp nhập trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng (xác định tỷ lệ % vốn cổ phần tối thiểu khi giao dịch phải qua phê chuẩn của Ngân hàng Nhà nước và Bộ Tài chính).

- Xác lập các tiêu chí để thành lập tập đoàn tài chính – ngân hàng. Bên cạnh việc yêu cầu Tổ chức Tín dụng khi nộp đơn đề nghị thành lập tập đoàn phải thỏa mãn các yêu cầu hệ số CAR, tỷ lệ nợ xấu theo thông lệ quốc tế, còn cần quy định tính minh bạch trong công bố thông tin tài chính: được các tổ chức quốc tế định hạng tín nhiệm và phải niêm yết trên thị trường chứng khoán trong nước.

- Quy định rõ ràng về tiêu chí, điều kiện cho phép các tập đoàn kinh tế hiện có mua lại, thành lập mới các Tổ chức Tín dụng nhận tiền gửi (ngân hàng), hoặc các công ty chứng khoán, bảo hiểm nhằm mục đích đảm bảo sự ổn định trong vận hành của thị trường tài chính.

- Giám sát hoạt động của các NHTM và các đơn vị thành viên phi ngân hàng nhằm đảm bảo an toàn hệ thống (cơ chế đầu tư vốn, hiệu quả kinh doanh, khả năng thanh khoản và quản trị rủi ro theo thông lệ); mặt khác các quy định cũng phải đảm bảo quyền lợi của khách hàng trong quá trình sử dụng các dịch vụ tài chính của ngân hàng và các công ty trực thuộc.

- Cần nhắc khả năng các cơ quan quản lý Nhà nước (Ngân hàng Nhà nước, Bộ Tài chính) có thể cho phép tích hợp giám sát và kết hợp các quy định pháp lý đối với các đơn vị thành viên của tập đoàn hay không? Thực tiễn Đài Loan cho thấy, Chính phủ đã phải thành lập một thể chế quản lý kết hợp chỉ sau vài năm đạo luật về tập đoàn tài chính được thông qua. Trong suốt thời gian đó, Đài Loan duy trì từng cấp chủ quản đối với từng mảng hoạt động ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán riêng biệt theo từng

lĩnh vực mà họ phụ trách. Hậu quả là các tập đoàn trở nên rất lúng túng trong việc điều phối và phân bổ nguồn lực bên trong- ví dụ như các hạn chế trong việc phân bổ vốn, chia sẻ thông tin khách hàng đã gây ra những khó khăn rất lớn trong việc bán chéo sản phẩm đến khách hàng.

- Xác định rõ những yêu cầu hay những hạn chế đối với việc một đơn vị thành viên của tập đoàn có sự hỗ trợ về tính thanh khoản đối với một thành viên khác trước những khó khăn về tài chính. Nếu Chính phủ thực hiện các biện pháp hỗ trợ cho một công ty trực thuộc của tập đoàn (ví dụ như bơm thêm vốn cho ngân hàng) liệu có những hạn chế, ràng buộc nào đối với việc phân vốn đó có thể được phân bổ bên trong tập đoàn?.

- *Giai đoạn năm 2011 – 2015*

- Trên cơ sở nền tảng pháp lý, các tiêu chí và điều kiện đã xây dựng, thực hiện cho phép thí điểm một số ngân hàng mạnh hiện đang hoạt động hiệu quả chuyển đổi phương thức hoạt động theo hình thức tập đoàn tài chính – ngân hàng trên cơ sở đề xuất tự nguyện của các ngân hàng và các yếu tố thỏa mãn các điều kiện, tiêu chí đã xác định.

- Tổng kết đánh giá Tổ chức Tín dụng thực hiện thí điểm chuyển đổi mô hình hoạt động để hoàn thiện các căn cứ pháp lý và cấp giấy phép hoạt động cho các tập đoàn tài chính– ngân hàng trên cơ sở định hướng của Chính phủ về thực tế nhu cầu của khu vực tài chính – ngân hàng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

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

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

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

PHẦN KẾT LUẬN

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

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

Với bề dày hơn 45 năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng Việt Nam, NHNT đã tạo được thương hiệu mạnh và uy tín là một ngân hàng hàng đầu trong nước thì việc xây dựng cho mình một mô hình tập đoàn tài chính-ngân hàng còn đòi hỏi phải học kinh nghiệm trong việc quản lý mô hình tập đoàn của các nước khác trên thế giới từ đó có thể vận dụng một cách sáng tạo vào mô hình hoạt động hiện tại của mình, bên cạnh đó NHNT cần phấn đấu đạt được các chỉ tiêu cơ bản của một tập đoàn tài chính-ngân hàng theo thông lệ quốc tế.

Một số tồn tại cần giải quyết của NHNT như sau:

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

nghệ hiện đại vào hoạt động kinh doanh chưa hiệu quả, chưa chú trọng đến công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực hiện tại, chế độ lương còn thấp so với mặt bằng lương của các NHTM trong nước và các ngân hàng nước ngoài vì vậy không những không thu hút được nguồn nhân tài có năng lực cao, giỏi nghiệp vụ mà còn không giữ chân được đội ngũ nhân viên có năng lực đang làm việc tại NHNT.

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

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

Nhóm giải pháp khắc phục những tồn tại của NHNT để sớm hình thành tập đoàn tài chính-ngân hàng trong giai đoạn 2015-2020.

- Tái cơ cấu mô hình tổ chức hoạt động, bộ máy quản lý, điều hành theo thông lệ quốc tế tạo nền tảng hình thành tập đoàn tài chính-ngân hàng.
- Tiếp tục tăng cường năng lực tài chính, nâng cao quy mô vốn tự có và tỷ lệ an toàn.
- Phát triển mạng lưới chi nhánh, mở rộng qui mô và loại hình hoạt động trên phạm vi toàn cầu.
- Duy trì vai trò chủ đạo của NHNTVN tại Việt Nam và tăng cường công tác quảng bá thương hiệu NHNTVN trong nước cũng như trên thế giới.
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng.
- Lộ trình bước đi để thực hiện các giải pháp nêu trên.
- Kiến nghị về phía Nhà nước.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức còn hạn chế nên các giải pháp đề xuất còn nhiều thiếu sót và mang tính chủ quan, học viên rất mong nhận được sự chỉ dẫn, đóng

góp ý kiến từ phía Thầy Cô, các bạn bè, đồng nghiệp và các độc giả để luận văn được hoàn thiện hơn và có tính khả thi hơn.

PHỤ LỤC 1

CƠ CẤU BẢNG TỔNG KẾT TÀI SẢN CỦA NHTMCP NTVN

DỰ KIẾN CHO NĂM 2008 (so sánh 2007)

Đơn vị: triệu VND

CHỈ TIÊU	THỰC HIỆN 2007	KẾ HOẠCH 2008	TĂNG TRƯỞNG (%)	
			TUYỆT ĐỐI	TƯƠNG ĐỐI
Tiền mặt và các khoản tương đương tiền	3.202.800	3.843.360	640.560	20,00%
Tiền gửi tại NHNN	11.662.018	15.700.000	4.037.982	34,63%
Tiền gửi và cho vay các TCTD khác	41.777.580	29.410.800	-12.366.780	-29,60%
Đầu tư vào giấy tờ có giá	39.034.537	31.911.000	-7.123.537	-18,25%
Cho vay khách hàng	95.908.874	123.915.000	28.006.126	29,20%
Dự phòng rủi ro tín dụng	-2.007.313	-2.321.313	-314.000	15,64%
Đầu tư góp vốn vào Cty liên doanh, liên kết	502.140	1.260.810	758.670	151,09%
Đầu tư góp vốn dài hạn khác	1.144.383	2.316.690	1.172.307	102,44%
Tài sản cố định hữu hình	598.524	748.524	150.000	25,06%
Tài sản cố định vô hình	216.630	296.630	80.000	36,93%
Lãi dự chi	1.407.101	1.688.522	281.420	20,00%
Các tài sản khác	2.516.886	2.313.575	-203.311	-8,08%
TỔNG TÀI SẢN	195.964.160	211.083.597	15.119.437	7,72%
TG của Chính phủ, NHNN Việt Nam	12.685.256	1.769.000	-10.916.256	-86,05%
Tiền gửi, vay TCTD khác, vay NHNN	19.961.442	25.832.000	5.870.558	29,41%
Tiền gửi và các khoản phải trả khách hàng	145.437.503	158.861.000	13.423.497	9,23%
Vốn tài trợ, UTĐT	191.033	229.239	38.207	20,00%
Lãi dự chi	1.760.314	2.112.377	352.063	20,00%
Các công nợ khác	2.693.679	1.948.751	-744.927	-27,65%
TỔNG NỢ PHẢI TRẢ	182.729.227	190.752.368	8.023.141	4,39%
Vốn điều lệ	4.429.337	15.000.000	10.570.663	238,65%
Vốn khác	1.211.896	2.895.301	1.683.405	138,91%
Các quỹ dự trữ	2.459.564	0	-2.459.564	-100,00%
Lợi nhuận để lại/chưa phân phối	5.134.137	2.435.928	-2.698.208	-52,55%
TỔNG VỐN CHỦ SỞ HỮU	13.234.934	20.331.229	7.096.296	53,62%
TỔNG NGUỒN VỐN	195.964.160	211.083.597	15.119.437	7,72%

Nguồn: Báo cáo tài chính NHNTVN năm 2007

PHỤ LỤC 2

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH - DỰ KIẾN THU NHẬP VÀ CHI PHÍ NĂM 2008 CỦA NHTMCP NTVN (s/s năm 2007)

Đơn vị: tỷ VND

CHỈ TIÊU	THỰC HIỆN 2007	KẾ HOẠCH 2008	TĂNG TRƯỞNG (%)	
			TUYỆT ĐỐI	TƯƠNG ĐỐI
I.Thu từ lãi:	11.312	14.037	2.725	24,09%
1.Thu lãi cho vay	7.322	9.683	2.361	32,25%
2.Thu lãi tiền gửi	3.990	4.354	364	9,12%
II.Chi trả lãi:	(7.331)	(9.500)	(2.169)	29,59%
1.Chi trả lãi tiền gửi	(6.600)	(8.356)	(1.756)	26,61%
2.Chi trả lãi tiền đi vay	(306)	(501)	(195)	63,73%
3.Chi trả lãi phát hành giấy tờ có giá	(425)	(643)	(218)	51,29%
III.Thu Nhập Từ Lãi (I+II)	3.981	4.537	556	13,97%
IV.Thu nhập từ hoạt động khác:	2.186	2.338	152	6,94%
1.Thu nhập ròng về dịch vụ:	610	720	110	18,03%
2.Thu nhập ròng về KD ngoại tệ	394	388	(6)	-1,52%
3.Thu nhập ròng về KD CK	228	192	(36)	-15,79%
4.Các khoản thu nhập bất thường:	439	450	11	2,51%
5.Thu lãi góp vốn, mua cổ phần	333	423	90	27,03%
6.Thu nhập ròng từ HĐKD khác	182	165	(17)	-9,34%
V.Tổng thu nhập từ HĐKD (III+IV)	6.167	6.875	708	11,48%
VI.Chi hoạt động quản lý:	(1.905)	(2.587)	(682)	35,80%
1.Chi khấu hao cơ bản TSCĐ	(332)	(420)	(88)	26,51%
2.Chi lương	(713)	(1.171)	(458)	64,24%
3.Chi khác	(860)	(996)	(136)	15,81%
VII.Thu nhập trước dự phòng (V+VI)	4.262	4.288	26	0,60%
VIII.Chi dự phòng	(1.233)	(905)	328	-26,60%
IX.Thu nhập trước thuế (VII+VIII)	3.029	3.383	354	11,68%
X.Thuế thu nhập (28%)	(848)	(947)	(99)	11,67%
XI.Thu nhập sau thuế (IX-X)	2.181	2.436	255	11,68%
VỐN CHỦ SỞ HỮU (BÌNH QUÂN)	12.868	15.500	2.632	20,45%
ROE	16,95%	15,71%		
TỶ LỆ CHIA CỔ TỨC	-	12,08%		

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Báo cáo thường niên của Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam năm 2007
2. Bảng công bố thông tin của Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam năm 2007
3. Điều lệ tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam
4. Hoàn thiện cơ chế chính sách nhằm đổi mới hoạt động ngân hàng trong điều kiện hội nhập quốc tế - Viện nghiên cứu khoa học ngân hàng, NXB Thống kê Hà Nội -2003
5. Lịch sử Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam 1963-2003 – Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam Viện Kinh tế học, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia 2003
6. TS.Nguyễn Thị Ngọc Trang (2006), Tài chính quốc tế, NXB Thống kê, TP.HCM
7. PGS.TS.Trần Ngọc Thơ (2006), Tài chính doanh nghiệp, NXB Thống kê, TP.HCM
8. TS.Hoàng Huy Hà (2006) “Bàn về xây dựng mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng tại Việt Nam”, Tạp chí tài chính tháng 12/2006 TP.HCM
9. TS.Đỗ Thị Hồng Hạnh, Vũ Thị Hồng Nhung (2006) “Hình thành các tập đoàn tài chính – ngân hàng: Kinh nghiệm của EU và bài học cho Việt Nam”, Tạp chí tài chính tháng 12/2006 TP.HCM.
10. Các website chính:
 - www.vietcombank.com.vn Ngân hàng Ngoại Thương Việt Nam
 - www.gso.gov.vn Tổng Cục Thống Kê
 - www.vneconomy.com.vn Thời báo Kinh tế Việt Nam
 - www.vietbao.com Việt Báo

TIẾNG ANH

Các website chính

- www.citigroup.com Tập đoàn Citigroup
- www.ocbc.com Tập đoàn Oversea Chinese Banking Corporation
- www.bochk.com Tập đoàn ngân hàng Trung Quốc (Hong Kông)