

GIẢI PHÁP NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP QUỐC TẾ

Trần Quang Tuyến^(*)

Ngày nay, toàn cầu hoá kinh tế đang trở thành một xu thế mới của quá trình phát triển kinh tế thế giới. Thực chất, hội nhập kinh tế quốc tế là quá trình chủ động gắn kết nền kinh tế của mỗi quốc gia với kinh tế khu vực và thế giới thông qua các nỗ lực tự do hoá và mở cửa trên các cấp độ đơn phương, song phương và đa phương. Hội nhập kinh tế trong lĩnh vực ngân hàng được thể hiện ở quy mô của đối tác nước ngoài và mức độ kiểm soát của họ vào khu vực đó. Cũng như xu thế tự do hoá, hội nhập quốc tế về ngân hàng mang lại cả những tác động tích cực và tiêu cực. Bên cạnh khả năng thúc đẩy các quan hệ thương mại và đầu tư, nâng cao trình độ quản lý, tăng khả năng tiếp cận nguồn lực tài chính quốc tế và cải thiện sự ổn định của hệ thống ngân hàng, hội nhập trong lĩnh vực này còn đem lại những rủi ro tiềm tàng và tăng tính bất ổn của thị trường tài chính trong nước. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, hội nhập quốc tế về ngân hàng đa phần đem lại những tác động tích cực và ổn định. Tuy nhiên, cũng cần phải thấy rằng, việc dỡ bỏ những rào cản trong lĩnh vực này đồng nghĩa với việc các ngân hàng thương mại Việt Nam (NHTMVN) phải chấp nhận một “luật chơi chung” với các ngân hàng nước ngoài khác. Điều này đặt các NHTMVN trước một môi trường

cạnh tranh khốc liệt. Trong bối cảnh đó, muốn đứng vững trong hội nhập, các NHTMVN phải hiểu rõ khả năng cạnh tranh của mình để có được những bước đi phù hợp nhất.

I. Năng lực cạnh tranh của các NHTMVN

Cho đến nay, năng lực cạnh tranh của các NHTMVN còn kém xa các ngân hàng trên thế giới, thể hiện trên các nhóm yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của một ngân hàng thương mại theo mô hình của Micheal Porter. Bao gồm:

* Nhóm yếu tố nội tại của hệ thống NHTM

Xét về vốn, các NHTMVN đều có vốn rất nhỏ. Nhìn chung, cả hai khối NHTM ở Việt Nam hiện nay quy mô vốn tự có ít hơn rất nhiều so với các ngân hàng trong khu vực. Ngân hàng có vốn tự có lớn nhất chỉ khoảng 170 triệu USD, nhỏ nhất chỉ khoảng 1 triệu USD trong khi một ngân hàng trong khu vực đã có vốn tự có 1 tỷ USD. Mặc dù Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã tiến hành cơ cấu lại và bổ sung vốn cho 4 NHTM Quốc doanh thông qua việc chuyển khoản nợ 2,4 nghìn tỷ VND thành vốn cho các ngân hàng này, nhưng theo đánh giá của Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF), tỷ lệ vốn/tài sản đã được điều chỉnh của các ngân hàng này vẫn chưa đáp ứng

^(*) Khoa Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

được các tiêu chuẩn quốc tế, nhất là những nguyên tắc của hiệp định Baise (Theo tiêu chuẩn này, hệ số an toàn vốn tự có phải đạt tối thiểu 8%).

Bảng 1: Tỷ lệ vốn tự có/ Tài sản có của 4 NHTM Quốc doanh trong giai đoạn 1995 – 2004

(Đơn vị: %)

| Tên ngân hàng | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004* |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| NH No&PTNT | 5,23 | 4,6 | 5,17 | 5,08 | 5,08 | 4,7 | 3,09 | 4,75 | 4,3 | 3,6 |
| NH NT | 3,9 | 6,3 | 5,6 | 2,07 | 2,18 | 1,79 | 1,39 | 3,08 | 3,5 | 3,3 |
| NH ĐTPT | 4,6 | 4,58 | 5,03 | 2,35 | 2,58 | 2,60 | 1,74 | 3,38 | 3,5 | 3,2 |
| NH CT | 3,55 | 3,6 | 4,04 | 2,08 | 2,42 | 2,33 | 1,47 | 3,00 | 3,4 | 3,2 |

Nguồn: Tài liệu hội thảo NHNN tháng 1/2003; tr.79

Về chất lượng tài sản Có, mặc dù khối lượng tài sản Có của hệ thống tài chính tăng lên nhanh chóng nhưng lại bị WB đánh giá là rất yếu kém về chất lượng với tỷ lệ nợ quá hạn/ tổng dư nợ còn quá cao (Theo thông lệ quốc tế, tỷ lệ có thể chấp nhận được là 3% - 5%). Nhìn vào bảng 2, có thể thấy rằng tỷ lệ nợ quá hạn/ tổng dư nợ của các NHTM Quốc doanh Việt Nam đã

vượt quá tiêu chuẩn quốc tế cho phép. Bên cạnh đó, số liệu do các ngân hàng công bố lại thấp hơn nhiều so với số liệu kiểm toán dự tính đưa ra. Mặt khác, chế độ hạch toán kế toán, phân loại tài sản (cách định nghĩa nợ quá hạn) của Việt Nam cũng không tuân theo tiêu chuẩn quốc tế. Nếu tuân theo các tiêu chuẩn này, các con số có thể tăng lên gấp 3 lần.

Bảng 2: Kết quả hoạt động của hệ thống ngân hàng giai đoạn 1996 – 2003

(Đơn vị: %)

| Chỉ tiêu | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 8/2001 | 9/2003 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|--------|--------|
| Cả hệ thống ngân hàng | | | | | | | |
| Nợ quá hạn/Tổng dư nợ | 9,3 | 12,4 | 12 | 12,1 | 9,7 | 9,4 | 6,3 |
| Nợ quá hạn/Tổng tài sản | 5,5 | 7,4 | 6,8 | 6,6 | 5,4 | 5,3 | - |
| NHTM quốc doanh | | | | | | | |
| Nợ quá hạn/Tổng dư nợ | 11 | 12 | 11 | 10,8 | 10 | 9,9 | - |
| Nợ quá hạn/Tổng tài sản | 6,4 | 7,1 | 6,2 | 5,8 | 5,4 | 5,5 | - |

Nguồn: IMF, Việt Nam: *Statistical Appendix and Background Notes*, IMF Staff Country Report No 02/5, January, 2002, tr.75

Về bộ máy tổ chức, mô hình tổ chức và quản lý hiện tại của các NHTM Quốc doanh được phân biệt chủ yếu theo chức

năng với hai cơ cấu quyền lực là cấp quản trị điều hành và cấp quản lý kinh doanh theo điều lệ cũ do thống đốc NHNN phê

chuẩn. Mô hình tổ chức này đã bộc lộ nhiều nhược điểm lớn trong khả năng tập trung thông tin về hoạt động của ngân hàng, thiếu các cơ quan phân tích và quản lý rủi ro, chưa chú trọng phân nhiệm các phòng ban theo nhóm khách hàng và thiếu các cơ quan phân tích và dự báo. Do vậy, tỷ lệ chi phí cho hoạt động của các ngân hàng Việt Nam đang ở mức rất cao, khoảng 9% so với mức 2,5-3% của các ngân hàng trong khu vực. Đây sẽ là thách thức chủ yếu cho các NHTMVN quá trình hội nhập và cạnh tranh quốc tế.

Về nguồn nhân lực, xét về trình độ văn hoá, qua số liệu khảo sát hai thời điểm 31/12/1990 và 31/12/1997 cho thấy đang có sự giảm mạnh về tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo từ 39% xuống 22% năm 1997. Trong khi đó, tỷ trọng lao động được đào tạo trên đại học và đại học trong toàn ngành tăng đáng kể từ 20% đến 39%. Tuy nhiên nếu so sánh với hệ thống ngân hàng của các nước khác thì tỷ lệ này vẫn còn rất thấp. Phần đông trình độ của cán bộ còn bất cập, nhiều cán bộ chưa qua đào tạo cơ bản. Trong số đó, không ít người khó có khả năng đào tạo lại, số khác tuy được đào tạo song hiểu biết rất hạn chế về kinh tế thị trường. Bên cạnh đó, nhiều ngân hàng còn thiếu những cán bộ tác nghiệp giỏi, những nhà chuyên môn thực sự, còn lúng túng trong xử lý công việc và thiếu tính chuyên nghiệp. Hạn chế về trình độ không cho phép các NHTM xây dựng một chiến lược kinh doanh và một hệ thống thông tin hiệu quả. Tiềm ẩn rủi ro tín dụng cao là một minh chứng cho sự chưa thành thạo nghiệp vụ tín dụng.

*** Nhu cầu của khách hàng**

Nhu cầu của khách hàng là yếu tố quan trọng nhất trong việc mở rộng các dịch vụ ngân hàng. Tuy nhiên có thể thấy rằng, sự hiểu biết của khách hàng đối với các dịch vụ ngân hàng ở Việt Nam còn quá đơn giản. Nhu cầu của họ với sản phẩm dịch vụ của ngân hàng mới chỉ dừng lại ở mức độ sử dụng các sản phẩm do ngân hàng cung cấp.

Bên cạnh đó, đa số dân chúng chưa thực sự hiểu biết về những dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt của ngân hàng và cảm nhận được lợi ích của dịch vụ này. Các doanh nghiệp cũng chưa có ý thức chủ động lựa chọn sản phẩm phù hợp với đặc điểm kinh tế cụ thể của mình. Những thủ tục thanh toán phức tạp, các văn bản hướng dẫn thực hiện chưa rõ ràng dễ hiểu cùng với chính sách thuế bất hợp lý cũng làm hạn chế khả năng tiếp cận thị trường của các dịch vụ ngân hàng. Các nguyên nhân trên đã gây nên một tâm lý ngại giao dịch với ngân hàng cũng như sử dụng các dịch vụ do ngân hàng cung cấp.

*** Các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ**

Trong hoạt động ngân hàng, các lĩnh vực có liên quan và phụ trợ có thể kể đến là sự phát triển của công nghệ thông tin và tin học. Hai ứng dụng chính của công nghệ thông tin và tin học trong hoạt động liên ngân hàng được thể hiện thông qua hệ thống thanh toán được máy tính hoá CHIPS (the Clearing House Interbank Payment System) và SWIFT (the Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications). Chính sự phát triển của các hệ thống trên đã giúp cho các giao dịch ngân hàng tăng lên cả về mặt lượng lẫn mặt chất. Tuy nhiên, nếu so với các

nước trong khu vực, công nghệ ngân hàng của ta còn nhiều yếu kém lạc hậu. Các NHTM chưa đủ trình độ thiết kế tổng thể và thiếu nền tảng để phát triển và mở rộng các ứng dụng mới. Quá trình hiện đại hoá công nghệ và phát triển dịch vụ diễn ra còn chậm, thiếu sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các NHTM. Do đó, việc kiểm soát gặp nhiều khó khăn, rủi ro hệ thống lớn, hiệu quả khai thác còn thấp và gây lãng phí. Một số dịch vụ hiện đại theo hướng “ngân hàng điện tử” tuy đã được triển khai nhưng vẫn còn trong thời gian thử nghiệm và mới chỉ cung cấp cho một số ít đối tượng khách hàng.

Hệ thống kế toán của các NHTMVN (VAS) còn khác biệt với hệ thống chuẩn mực kế toán của thế giới (IAS). Do vậy, nó không thể phản ánh và đánh giá đầy đủ hoạt động kinh doanh theo cơ chế thị trường. Điều này gây trở ngại về nhiều mặt đối với công tác quản lý và kiểm soát hoạt động ngân hàng, đặc biệt là quản lý chất lượng tín dụng, quản lý rủi ro, quản lý tài sản nợ-có, quản lý vốn và ứng dụng công nghệ mới.

*** Chiến lược kinh doanh của các NHTM, cấu trúc thị trường và đối thủ cạnh tranh**

Về cấu trúc thị trường, mặc dù các NHTM quốc doanh vẫn đang chiếm lĩnh hầu hết thị trường tài chính nhưng sự ra đời của các NHTM Cổ phần và cho phép các ngân hàng chi nhánh nước ngoài, ngân hàng liên doanh được hoạt động đã chấm dứt tình trạng độc quyền của các NHTM Quốc doanh, hình thành sự cạnh tranh giữa các ngân hàng. Nhờ vậy, các tổ chức tín dụng trở nên năng động hơn và không ngừng nâng cao chất lượng các sản phẩm

dịch vụ để duy trì và củng cố vị thế của mình trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Vào năm 2000, trong khi các ngân hàng nước ngoài chỉ chiếm 8,8% thị trường tiền gửi nhưng lại chiếm tới 11,6% thị trường cho vay. Điều này cho thấy sự năng động của các ngân hàng nước ngoài so với các ngân hàng trong nước. Trong hai năm tiếp theo, nhờ có những nỗ lực nhất định, các NHTM Quốc doanh đã giành lại được thị phần của mình trên thị trường tín dụng. Tuy nhiên, nếu các ngân hàng này không có những biện pháp thích hợp thì ngay đến cả thị trường trong nước cũng khó mà giữ được khi chúng ta dỡ bỏ những ưu đãi cho hệ thống NHTMVN để bước vào hội nhập quốc tế.

Về chiến lược kinh doanh, cho đến thời điểm hiện nay, Việt Nam vẫn chưa có được một chính sách hiệu quả và thống nhất để quản lý hoạt động cạnh tranh trong lĩnh vực ngân hàng. Bên cạnh đó, hệ thống pháp lý hiện hành liên quan đến hoạt động ngân hàng còn thiếu đồng bộ, chưa tạo ra được một sân chơi công bằng, bình đẳng. Các NHTM Quốc doanh vẫn chưa hoạt động theo tín hiệu thị trường nghĩa là chưa có được một chiến lược cạnh tranh thực sự. Trong xây dựng kế hoạch, các NHTMVN còn chưa xuất phát từ cơ sở phân tích, đánh giá nguồn lực hiện có của mình cũng như môi trường kinh tế, kinh doanh hiện tại và trong tương lai. Các ngân hàng chưa xác định được thị trường mục tiêu và một kế hoạch marketing cho mình với tầm nhìn dài hạn. Tất cả những nguyên nhân trên đã làm giảm khả năng tiếp cận thị trường của các sản phẩm dịch vụ ngân hàng cũng như hạn chế việc hoàn thiện và phát triển sản phẩm.

Về đối thủ cạnh tranh, trong một vài năm tới, khi Việt Nam chính thức dỡ bỏ những hàng rào bảo hộ cho các doanh nghiệp trong nước, hệ thống NHTMVN sẽ phải đối mặt với cuộc cạnh tranh khốc liệt hơn từ các ngân hàng nước ngoài có tiềm lực vốn lớn, công nghệ hiện đại, trình độ quản lý cao và nguồn nhân lực tốt... Cấu trúc thị trường sẽ thay đổi khi sự tham gia vào khu vực ngân hàng của các đối tác nước ngoài tăng lên cùng với những phần thị trường mà các NHTMVN bị mất dần ưu thế. Để phân tích kỹ hơn các đối thủ cạnh tranh, ta đưa ra một phép so sánh giữa lợi thế của các NHTMVN và các lợi thế của các ngân hàng nước ngoài.

1. Lợi thế cạnh tranh của các NHTMVN

Các NHTMVN trong quá trình hội nhập đã thể hiện một số những lợi thế cạnh tranh cơ bản, đặc biệt là những ưu thế về số lượng, mạng lưới, thị phần và thị trường khách hàng.

Về mặt số lượng và mạng lưới, hệ thống NHTM nước ta có 5 NHTM Nhà nước, 1 Ngân hàng Chính sách, 34 NHTM Cổ phần, chiếm 63,9% tổng số NHTM hoạt động tại Việt Nam với mạng lưới rất rộng, phân bố trên khắp đất nước.

Về thị phần, các NHTMVN vẫn đang chiếm một thị phần nhiều hơn cả. Theo số liệu thống kê của NHNN tính đến thời điểm 31/12/2002, các NHTMVN chiếm 89,3% thị trường huy động vốn và 89,4% thị trường đầu tư tín dụng.

Về sự hiểu biết thị trường, các NHTMVN có sự hiểu biết sâu sắc tâm lý, phong tục tập quán, thu nhập, văn hoá- xã hội của

khách hàng và những thành viên tham gia thị trường tài chính.

Về môi trường pháp lý, trong thời điểm hiện nay, một lợi thế nữa của các NHTMVN đó là có một môi trường pháp lý thuận lợi hơn các chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Đây không phải là lợi thế căn bản và chỉ mang tính chất thời điểm nhưng lại rất cần thiết cho các NHTMVN trong giai đoạn đầu của tiến trình hội nhập quốc tế.

Những lợi thế nêu trên của các NHTMVN sẽ mất dần một khi ta tiến hành tự do hoá hoàn toàn thị trường tài chính. Khi đó, những lợi thế vốn có của các NHTMVN sẽ khó có thể phát huy nếu bản thân các ngân hàng này không ngừng cải cách.

2. Lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng nước ngoài

So với các NHTM trong nước, các ngân hàng nước ngoài ở Việt Nam cũng có những lợi thế so sánh nhất định. Những lợi thế của họ có tính chất lâu dài và sẽ là những điểm mạnh quyết định chiến thắng của họ trong tương lai.

Thứ nhất, các ngân hàng nước ngoài có ưu thế hơn hẳn các NHTMVN về công nghệ hiện đại, trình độ quản lý và khả năng tiếp cận thị trường tốt.

Thứ hai, các ngân hàng nước ngoài có lợi thế vượt trội về nguồn lực tài chính dồi dào. Chính điều này đã đặt một sức ép cạnh tranh lên các NHTMVN với năng lực tài chính yếu kém.

Thứ ba, các NHTM nước ngoài có các sản phẩm dịch vụ đa dạng với nguồn thu

từ dịch vụ ngân hàng chiếm khoảng 40 – 50% tổng thu nhập.

Thứ tư, các ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam thường cho vay dựa trên giấy tờ có giá, uy tín công ty, thương hiệu doanh nghiệp hoặc sự bảo lãnh của công ty mẹ do họ có khả năng thu thập, khai thác và xử lý thông tin về khách hàng.

Thứ năm, do kinh nghiệm hoạt động nhiều năm, vấn đề kiểm soát và kiểm soát nội bộ của các ngân hàng nước ngoài đặc biệt được chú trọng sẽ giúp tạo sự tin tưởng của khách hàng và các đối tác.

Thứ sáu, các ngân hàng nước ngoài có đội ngũ cán bộ công nhân viên với trình độ chuyên môn cao, thành thạo nghiệp vụ, được đào tạo bài bản và nhanh nhạy. Bên cạnh đó, nguồn nhân lực này lại được phát huy và sử dụng hiệu quả bởi một chính sách nhân sự tiến bộ.

II. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTMVN

Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng, năng lực cạnh tranh của hệ thống NHTMVN là rất yếu kém. Nếu không cải thiện được năng lực của mình, chắc chắn trong tương lai không xa, khi Việt Nam thực sự dỡ bỏ những rào cản để chính thức tham gia hội nhập ngân hàng, các NHTMVN sẽ không thể tồn tại trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt. Bởi vậy, một đòi hỏi cấp thiết và sống còn với các NHTMVN lúc này là phải tìm ra những giải pháp khả thi để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình nhằm đứng vững trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế. Trước mắt, các NHTMVN cần tập trung thực hiện những giải pháp chính sau đây:

1. Giải pháp cho nhóm yếu tố nội tại của các NHTM

* Giải pháp để tăng vốn tự có

+*Thứ nhất*, đối với hệ thống NHTMNN, chính phủ phải sử dụng một số công cụ đặc biệt để giải cứu bài toán tình thế về vốn điều lệ như phát hành trái phiếu Chính phủ, tài trợ từ nguồn vay nợ nước ngoài.

+*Hai là*, đối với hệ thống NHTM Cổ phần, Chính phủ cần có sự chỉ đạo kiên quyết hơn nữa trong việc củng cố lại hệ thống các ngân hàng này và buộc các NHTM Cổ phần bổ sung vốn điều lệ đạt mức tối thiểu 150 tỷ đồng.

+*Thứ ba*, Chính phủ cần sớm hình thành mô hình công ty đầu tư tài chính trực thuộc Chính phủ và giao cho NHNN nghiên cứu áp dụng cơ chế lỏng cần thiết đối với công cụ trái phiếu mà chính phủ cấp cho các NHTM Nhà nước.

+*Thứ tư*, cho phép các ngân hàng hợp nhất lại với nhau, hoặc cho phép các NHTM lớn mua lại các NHTM Cổ phần nhỏ dưới hình thức thôn tính.

+*Thứ năm*, cần phải tập trung tiếp tục tái cơ cấu tài chính NHTM Quốc doanh.

+*Thứ sáu*, cần tạo nguồn bổ sung vốn điều lệ của các NHTM từ lợi nhuận kinh doanh của bản thân ngân hàng.

+*Thứ bảy*, đối với các NHTM Cổ phần, cần có chính sách linh hoạt hơn nữa để có thể gọi thêm vốn cổ phần. Tuy nhiên, trong một vài năm tới, các NHTM Quốc doanh hiện nay sẽ được tiến hành cổ phần hoá. Như vậy, đây không chỉ là giải pháp riêng cho các ngân hàng cổ phần mà còn là giải pháp chung cho các NHTM Quốc doanh khi chuyển đổi loại hình sở hữu.

*** Giải pháp nhằm lành mạnh hoá tình hình tài chính của các NHTMVN**

- *Xử lý nợ quá hạn tồn đọng.*

+ *Thứ nhất*, các ngân hàng phải tiến hành rà soát lại tình hình nợ quá hạn, phân loại nợ sau đó ngân hàng cần tìm hiểu nguyên nhân và từ đó tìm ra những cách xử lý thích hợp.

+ *Thứ hai*, sau khi đã nắm bắt rõ về từng khoản nợ các ngân hàng nên thành lập ban chỉ đạo xử lý nợ tồn đọng và lập đề án chi tiết về xử lý những khoản nợ tồn đọng theo từng giai đoạn.

+ *Thứ ba*, các ngân hàng có thể dùng chính quỹ dự phòng rủi ro của mình để xử lý những khoản nợ tồn đọng.

- *Hạn chế tối thiểu các khoản nợ quá hạn mới phát sinh.*

+ *Một là*, ngân hàng phải nghiêm chỉnh chấp hành đầy đủ các qui định của quy trình kể cả trước và sau khi cấp tín dụng.

+ *Hai là*, các ngân hàng cần nâng cao hơn nữa chất lượng của hệ thống thông tin tín dụng, qua đó, nắm rõ và cập nhật hơn về thông tin thị trường, chủ động và linh hoạt hơn trong hoạt động tín dụng.

+ *Ba là*, các NHTM cần phải tiến hành đa dạng hoá các hình thức đầu tư để phân tán rủi ro đồng thời đem lại cho ngân hàng lợi nhuận cao hơn.

*** Giải pháp nhằm hiện đại hoá công nghệ ngân hàng**

- Tập trung mọi nguồn lực xây dựng một bộ máy tổ chức với hệ thống kết cấu hạ tầng thông tin của ngân hàng với toàn ngành ngân hàng, đảm bảo tính tổng thể khoa học và hiện đại.

- Tiêu chuẩn hoá quy trình quản lý, quy trình hoạt động... nhằm mục đích từng bước hoà nhập với thị trường tài chính quốc tế.

- Đầu tư nguồn lực vào việc xây dựng một hệ thống máy móc, thiết bị với chi phí hợp lý nhằm cung cấp một cách đầy đủ nhất các dịch vụ ngân hàng hiện đại.

- Bên cạnh đó, các ngân hàng nên ứng dụng các phần mềm hiện đại trong quản lý rủi ro, quản lý tài sản nợ và có, kiểm soát nội bộ...

*** Về cơ cấu lại tổ chức và bộ máy hoạt động của các NHTM**

- *Đối với các NHTM Quốc doanh*

+ Việc cơ cấu lại phải tạo ra được các tập đoàn tài chính có quy mô lớn, tách bạch hoạt động kinh doanh ngân hàng theo nguyên tắc thị trường và hoạt động tín dụng ưu đãi theo chính sách của Nhà nước, nâng cao toàn diện năng lực quản lý và năng lực giám sát hoạt động ngân hàng theo chuẩn mực khu vực và quốc tế.

+ Như vậy, trong thời gian tới, các NHTM Nhà nước cần phải có được những kế hoạch cụ thể nhằm cơ cấu lại tổ chức và hoạt động của mình theo các hướng tăng cường quan hệ giữa cơ quan quản lý và cơ quan điều hành, nâng cao năng lực điều hành của Tổng giám đốc và phó Tổng giám đốc, cấu trúc lại các phòng tác nghiệp theo nhóm khách hàng và loại nghiệp vụ.

+ Như vậy, theo hướng nêu trên, hoạt động của ngân hàng được tổ chức lại thành các khối dịch vụ ngân hàng phục vụ doanh nghiệp, khối các dịch vụ ngân hàng bán lẻ, khối dịch vụ thị trường tài chính, khối quản lý tài sản, và khối hỗ trợ.

- *Đối với các NHTM Cổ phần*

+ Các ngân hàng nên tinh giảm bộ máy quản trị, chỉ giữ lại những vị trí thật sự cần thiết và những cán bộ thật sự có năng lực.

+ Xây dựng một mô hình chuẩn cho các chi nhánh và trao cho họ những quyền độc lập nhất định.

+ Kiên quyết đóng cửa những chi nhánh hoạt động thua lỗ.

+ Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát của Hội sở chính đối với các chi nhánh.

+ Xây dựng kế hoạch tăng cường năng lực quản trị điều hành vừa tuân theo chuẩn mực quốc tế vừa phù hợp với điều kiện kinh tế của các ngân hàng.

*** Về nguồn nhân lực**

- *Đối với các cán bộ làm công tác quản lý.*

+ Để các cán bộ quản lý hoạt động thực sự có hiệu quả họ phải được trao quyền hạn và trách nhiệm tương xứng với nhau, được quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong các quyết định của mình và đặc biệt phải có mức lương thoả đáng.

+ Công tác đào tạo lại đối với đội ngũ này là vô cùng quan trọng. Cần tổ chức nhiều khoá học nhằm bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho những người làm công tác quản lý.

+ Ngoài ra, các ngân hàng cũng có thể thuê những người có năng lực thực sự làm công tác quản lý.

- *Đối với đội ngũ nhân viên ngân hàng*

+ Đầu tiên, công tác tuyển dụng của ngân hàng phải được tiến hành một cách

ng nghiêm túc, chính xác, tuyển đúng người vào đúng vị trí.

+ Các ngân hàng phải tiến hành công tác đào tạo và đào tạo lại một cách thường xuyên và có hệ thống các nghiệp vụ như: nghiệp vụ tín dụng, nghiệp vụ tài sản nợ - có, nghiệp vụ Marketing ...

+ Đào tạo ngoại ngữ, đào tạo về công nghệ thông tin và nâng cao hiểu biết pháp luật.

+ Tổ chức, bố trí sắp xếp công việc phù hợp với khả năng của từng người, tạo cho họ một môi trường lao động tốt, thúc đẩy họ hoàn thành tốt công việc được giao.

2. Giải pháp đối với nhóm yếu tố nhu cầu khách hàng

*** Đối với việc đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ**

- *Thứ nhất*, hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ truyền thống của ngân hàng bằng cách đưa những thành tựu khoa học mới nhất vào quy trình cung ứng, làm cho các sản phẩm này ngày càng trở nên tiện dụng hơn, hoàn hảo hơn nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú của khách hàng. Đồng thời đưa sản phẩm của mình đạt tiêu chuẩn quốc tế.

- *Thứ hai*, các ngân hàng nên từng bước tiến hành nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Nếu như trước đây, ngân hàng tạo ra sản phẩm trước rồi sau đó khách hàng là người đánh giá và sử dụng thì hiện nay khách hàng lại là người "hướng dẫn" ngân hàng. Ngày nay, ngân hàng cần bám sát vào những nhu cầu, mong muốn của khách hàng để từ đó tìm ra dịch vụ và phương thức cung ứng dịch vụ thích hợp nhất với họ.

*** Trong phát triển hoạt động Marketing ngân hàng**

- *Một là*, cần phải hệ thống hoá công tác nghiên cứu thị trường về các khía cạnh nghiên cứu môi trường vĩ mô, nghiên cứu môi trường ngành, nghiên cứu khách hàng.

- *Hai là*, các NHTMVN cần phải thúc đẩy hơn nữa việc thực hiện phân phối kinh doanh định hướng khách hàng bao gồm 4 khối cơ bản.

- *Ba là*, các NHTM cần phải tăng cường xúc tiến quảng cáo bài bản hơn để nâng cao sự hiểu biết của người dân về ngân hàng mình.

- *Bốn là*, các ngân hàng cần phải cải thiện hơn nữa công tác chăm sóc khách hàng.

3. Giải pháp cho các nhóm yếu tố thuộc lĩnh vực liên quan và phụ trợ

*** Chuyển hệ thống kế toán theo hướng phù hợp với những chuẩn mực của hệ thống kế toán quốc tế**

+ *Một là*, khẩn trương tách cho vay chính sách - các khoản nợ không sinh lời ra khỏi hoạt động của các NHTM Quốc doanh và cho phép các NHTM Quốc doanh trích lập quỹ rủi ro theo đúng yêu cầu của IAS với sự hỗ trợ lần đầu của Nhà nước. Từ năm thứ hai, các NHTM Quốc doanh phải tự chịu trách nhiệm trích lập đủ quỹ rủi ro.

+ *Hai là*, áp dụng hạch toán các khoản thu nhập từ lãi và các chi phí trả lãi hoàn toàn trên cơ sở phát sinh.

*** Xây dựng một hệ thống thông tin dự báo và phân tích tổng hợp**

+ *Trước mắt*, cần phải phát triển việc ứng dụng công nghệ thông tin trên các lĩnh vực quản lý, xây dựng các phần mềm phân

tích và đánh giá rủi ro, lưu trữ và quản lý thông tin khách hàng, đồng thời, cập nhật thường xuyên những thay đổi của thị trường trong nước và quốc tế.

+ *Bên cạnh đó*, cần ứng dụng các lĩnh vực phụ trợ này vào việc tạo ra và cung cấp những sản phẩm dịch vụ hiện đại hơn và áp dụng trong các hoạt động Marketing ngân hàng.

+ *Cuối cùng*, các NHTM cần phát triển hơn nữa hệ thống thanh toán ngân hàng, đặc biệt là chương trình giao dịch một cửa (Silverlake).

4. Giải pháp cho nhóm yếu tố chiến lược kinh doanh, cấu trúc thị trường và đối thủ cạnh tranh của các NHTM

*** Đối với chiến lược kinh doanh.** Các ngân hàng phải khắc phục những hạn chế đang tồn tại, nâng cao, giữ vững và phát huy lợi thế trên các mặt đang có. Đồng thời phải có những giải pháp cụ thể để thích nghi nhanh nhất với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, sẵn sàng bước vào hội nhập và cạnh tranh quốc tế.

+ *Về chiến lược cạnh tranh.* Các ngân hàng cần xác định cho mình một chiến lược cạnh tranh phi giá bởi lĩnh vực ngân hàng không thích hợp cho việc theo đuổi một chiến lược cạnh tranh giá cả.

+ *Về chiến lược Marketing.* Các ngân hàng cần phải tiến hành phân tích lại thị trường và các nguồn lực của mình. Trên cơ sở đó mà tìm ra được thị trường mục tiêu với những khách hàng tiềm năng và những nhu cầu của họ.

+ *Về chiến lược khách hàng.* Các ngân hàng cần phải xây dựng được những chính sách khách hàng đúng đắn đặc biệt là về

công tác chăm sóc khách hàng, dịch vụ hậu mãi.

*** Về cấu trúc thị trường.** Cho đến nay, các NHTM Nhà nước vẫn đang chiếm phần lớn trên thị trường huy động vốn và thị trường tín dụng. Tuy nhiên, khi các rào cản đối với khu vực ngân hàng nước ngoài dần được dỡ bỏ, thị phần của các NHTM Nhà nước sẽ dần bị thu hẹp. Hiện nay, các NHTM Quốc doanh vẫn nhận được rất nhiều ưu đãi mang tính độc quyền từ phía Nhà nước và chính phủ.

Khi bước vào hội nhập, chắc chắn cấu trúc thị trường sẽ có nhiều thay đổi, các ngân hàng sẽ phải cạnh tranh trong môi trường bình đẳng. Ngân hàng nào có tiềm lực mạnh hơn, có chiến lược kinh doanh đúng đắn, ngân hàng ấy sẽ dành thắng lợi.

Do vậy, các NHTMNVN cần phải tìm ra được những giải pháp hiệu quả hơn để giữ vững thị trường hiện có trong tương lai và mở rộng ra thị trường quốc tế. Muốn vậy, cần phải áp dụng tổng hợp các giải pháp nêu trên để nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng, từ đó mới có thể và lực để thực hiện mục tiêu đó.

*** Về đối thủ cạnh tranh.** Trong thời gian tới, khi chính thức bước vào hội nhập, các NHTMNVN sẽ phải đối mặt với những đối thủ cạnh tranh hùng mạnh, họ có tiềm lực tài chính, kinh nghiệm hoạt động lâu năm, công nghệ hiện đại và một khả năng quản lý tốt. Đó sẽ là thách thức lớn nhất của các NHTMNVN. Muốn chiến thắng trong cạnh tranh, các ngân hàng Việt Nam cần phải có những nghiên cứu phân tích cụ thể đối thủ cạnh tranh để từ đó đưa ra những phương

sách nhằm hạn chế những lợi thế của họ. Đồng thời, cần phải tích cực phát huy những lợi thế so sánh của mình và học tập tiếp thu những tiến bộ trong hoạt động quản lý, kinh doanh,... của họ. Trước mắt, khi các ngân hàng nước ngoài còn phải chịu những hạn chế, ràng buộc, các NHTMNVN cần phải có những nghiên cứu kỹ càng và ngay từ bây giờ tiếp thu những kỹ năng kinh nghiệm của họ. Chỉ có như vậy, các NHTMNVN mới có thể đứng vững khi bước vào hội nhập quốc tế.

Kết luận

Trước hết, phải khẳng định rằng hội nhập quốc tế là xu thế tất yếu khách quan của nền kinh tế Việt Nam nói chung và của ngành ngân hàng nói riêng. Tiến trình hội nhập của hệ thống ngân hàng Việt Nam đã được đánh dấu bằng việc ký kết các hiệp định thương mại Việt Mỹ, hiệp định khung về hợp tác thương mại dịch vụ (AFAS) của ASEAN... Điều đó cũng có nghĩa là trong một thời gian không xa nữa, hàng rào ngăn cách giữa các tổ chức tín dụng nước ngoài và Việt Nam sẽ được xoá bỏ. Đây là cơ hội nhưng đồng thời cũng là thách thức đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam mà phần thắng sẽ thuộc về những ngân hàng có năng lực cạnh tranh thực sự. Bởi vậy, việc tập trung nâng cao năng lực cạnh tranh theo các nhóm yếu tố cấu thành thực sự là một chiến lược lâu dài, có ý nghĩa sống còn với các NHTMNVN. Tất nhiên, để thực hiện chiến lược trên là không hề đơn giản nhưng đó là con đường duy nhất và cũng chắc chắn nhất cho các NHTMNVN hội nhập thành công.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tú Anh, Một vài suy nghĩ về năng lực cạnh tranh của ngân hàng Việt Nam hiện nay, *Tạp chí Ngân hàng*, Số 4/2001.
2. Nguyễn Đắc Hưng, Một số thách thức của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong quá trình cạnh tranh và hội nhập quốc tế, *Tạp chí Ngân hàng*, Số 15/2003.
3. Phạm Văn Năng, *Tự do hoá tài chính và hội nhập quốc tế của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam*, Cục Xuất Bản - Bộ VHNT, 2003.
4. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, *Tài liệu hội thảo "Những thách thức của Ngân hàng thương mại Việt Nam trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế"*, 9/2003.
5. IMF, *Việt Nam: Statistical Appendix and Background Notes*, IMF
6. *Staff Country Report*, No 02/5, January, 2002.

VNU. JOURNAL OF SCIENCE, ECONOMICS-LAW, T.XX, N_o3, 2004

IMPROVING THE COMPETITIVE ABILITY OF VIETNAM COMMERCIAL BANK IN THE PROCESS OF INTERNATIONAL INTEGRATION

Tran Quang Tuyen

Faculty of Economics, Vietnam National University, Hanoi

Nowaday, the tendency of globalization and international economic integration has become an unavoidable requirement, bringing not only the developing opportunities but also the tense challenges. In that situation, Vietnamese banking system has been meeting many all side difficulties. In spite of considerable efforts, up till now, Vietnam banking system's competitive ability is unable to catch up with others in the World.

The purpose of the writing is to make some analysis on Vietnam banking to see its strength and weakness in the comparison with the foreign banks in Vietnam. The writing also suggest some possible measures to improve Vietnam bank's competitive ability in international integration. Certainly, to apply successfully these measures is not easy but it is the unique way as well as the most stable one for Vietnam banking system to integrate.