

BÀN VỀ XÂY DỰNG MÔ HÌNH

# TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH- NGÂN HÀNG Ở VIỆT NAM

TS. LÊ HÙNG

TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH - NGÂN HÀNG ĐÃ TRỞ NÊN PHỔ BIẾN TRÊN THẾ GIỚI, NHẤT LÀ CÁC NƯỚC CÓ NỀN KINH TẾ PHÁT TRIỂN, NHƯ: MỸ, NHẬT BẢN, ANH, ĐỨC, PHÁP ...HIỆN NAY ĐANG TRỞ THÀNH VẤN ĐỀ THỜI SỰ Ở NƯỚC TA. VẬY, TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH - NGÂN HÀNG LÀ GÌ?



Các NHTM ở nước ta đang mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang nhiều dịch vụ tài chính khác nhau, như: chứng khoán, bảo hiểm, quỹ đầu tư

**Đến nay chưa có định nghĩa hay khái niệm chính thức, thống nhất về tập đoàn tài chính.** Song

theo tác giả bài viết, tập đoàn tài chính - ngân hàng được hiểu là một tập đoàn kinh doanh đa năng nhiều dịch vụ tài chính khác nhau. Các dịch vụ tài chính đó được tổ chức thành nhóm do các công ty kinh doanh chuyên nghiệp một hay một số loại dịch vụ tài chính nhất định. Các nhóm dịch vụ tài chính do các công ty trực thuộc kinh doanh có mối quan hệ mật thiết với nhau, nhằm phân tán rủi ro, tăng quy mô lợi nhuận một cách vững chắc, đáp ứng trọn gói, đầy đủ các dịch vụ tài chính cho một khách hàng.

**Các nhóm dịch vụ tài chính được phân chia hay tổ chức cho các công ty chuyên doanh, hay các phòng ban, bộ phận chuyên nghiệp trực thuộc**

**thực hiện kinh doanh có thể là:**

- Dịch vụ ngân hàng cá nhân, bao gồm: dịch vụ về tài khoản, tiền gửi, thanh toán, chuyển tiền, tư vấn, dịch vụ vay tiêu dùng hay tài trợ tiêu dùng,...

- Dịch vụ ngân hàng công ty, bao gồm các dịch vụ về tài khoản, thanh toán, chuyển tiền cho vay, bảo lãnh, chiết khấu,.... đối với các doanh nghiệp lớn, các công ty,...

- Dịch vụ chứng khoán và kinh doanh chứng khoán.

- Dịch vụ đầu tư và tư vấn đầu tư, quản lý quỹ đầu tư.

- Dịch vụ bảo hiểm và đại lý bảo hiểm.

- Cho thuê tài chính.

- Dịch vụ thẻ.

- Dịch vụ quản lý tài sản, ngân quỹ, mua bán nợ.

- Dịch vụ tài chính khác.

**Các dịch vụ tài chính, nhóm dịch vụ tài chính nói trên có thể được tổ chức theo 3 mô hình; liên kết dọc, liên kết ngang và mô hình kết hợp cả liên kết dọc và liên kết ngang.**

Mô hình liên kết dọc là các công ty, đơn vị kinh doanh hay bộ phận kinh doanh một hay một nhóm sản phẩm dịch vụ tài chính,...theo một hệ thống từ tổng hành dinh, trụ sở chính của tập đoàn đến hệ thống bên dưới là các chi nhánh ở các địa phương, các thành phố, các quốc gia khác nhau.

Mô hình liên kết ngang là các công ty, đơn vị, bộ phận được phân công từng công đoạn cung ứng dịch vụ tài chính cụ thể có mối quan hệ hợp tác, phối hợp lẫn nhau cung cấp một

dịch vụ tài chính hoàn chỉnh, hay hoàn chỉnh tất cả các dịch vụ tài chính cho một khách hàng, như: tiền gửi, dịch vụ thẻ, tư vấn, đầu tư, bảo hiểm, chứng khoán, quản lý tài sản,....

Mô hình liên kết thứ ba là kết hợp hài hòa, đồng bộ và hợp lý của hai mô hình nói trên để thực hiện tất cả các dịch vụ tài chính do tập đoàn cung cấp.

**Về lĩnh vực kinh doanh của tập đoàn, có một số xu hướng sau đây:**

- Tập đoàn kinh doanh tổng hợp, bao gồm kể các dịch vụ ngân hàng - tài chính và sản xuất kinh doanh. Nổi lên của xu hướng hình thành tập đoàn dạng này là Nhật Bản, Đài Loan, Singapore.

Tại Nhật Bản có thể kể đến như: Tập đoàn Normura, nổi tiếng về kinh doanh chứng khoán, sản xuất, đầu tư khu công nghiệp và hạ tầng khu công nghiệp... Tập đoàn Sumitomo, nổi tiếng về ngân hàng, kinh doanh thương mại. Tập đoàn Mishubishi, nổi tiếng về sản xuất công nghiệp, nhất là các sản phẩm điện tử, ô tô và ngân hàng. Tập đoàn FUJI cũng có các hoạt động kinh doanh ngân hàng, kinh doanh sản phẩm phim ảnh,.... Mizuho Financial Group, với các công ty con: Mizuho Bank, Mizuho Corporation Bank, Mizuho Trust & Banking, Mizuho Securities, Mizuho Investors Securities, Mizuho Trust and Custody Services Bank,....Các tập đoàn nói trên đang có hoạt động tại Việt Nam, trong đó có hoạt động ngân hàng.

Tại vùng lãnh thổ Đài Loan, tập đoàn Chinfon là một ví dụ điển hình, vừa có hoạt động ngân hàng, bảo hiểm, vừa nổi tiếng trong lĩnh vực xi măng.

Tại Singapore, nổi lên là các tập đoàn Keppel Bank, BDS Group Holdings,.... Các tập đoàn này mở rộng kinh doanh trong cả lĩnh vực ngân hàng, thương mại, dịch vụ,....

- Tập đoàn tài chính, chuyên về ngân hàng, chứng khoán, các dịch vụ tài chính. Tiêu biểu như: Citi Group của Mỹ, Deutsche Bank AG của Đức, ING Group của Hà Lan, The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation của Anh,....

Về mô hình quản lý, các tập đoàn tài chính đều có Hội đồng quản trị, đại diện cho các cổ đông sở hữu vốn tại tập đoàn. Bên cạnh đó là ban điều hành cao cấp hay Ủy ban điều hành, Ban kiểm soát hay Ủy ban kiểm toán của tập đoàn, một số ủy ban hay ban chuyên trách khác. Hệ thống các công ty, đơn vị và bộ phận kinh doanh độc lập có giám đốc, có lãnh đạo và bộ máy nhân sự. Các công ty và bộ phận kinh doanh hạch toán kinh doanh độc lập với tổng hạch toán là tập đoàn.

**Về nền tảng hình thành các tập đoàn tài chính:**

- Từ hoạt động chính là ngân hàng, hay tiền thân là ngân hàng, trong quá trình phát triển mở sang các lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, chứng khoán, đầu tư,....

- Từ nền tảng chính là bảo hiểm hay chứng khoán, đầu tư, phát triển và mở rộng sang các hoạt động về ngân hàng, dịch vụ thế,....

- Từ nền tảng là hoạt động sản xuất công nghiệp, kinh doanh dịch vụ thương mại, mở rộng sang các hoạt động kinh doanh ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán, đầu tư, quản lý tài chính.

**Các điều kiện hình thành tập đoàn tài chính**

*\* Quy mô vốn chủ sở hữu và tiềm lực tài chính*

Vốn chủ sở hữu và tiềm lực tài chính của NHTM đóng vai trò sống còn trong việc duy trì các hoạt động thường nhật và bảo đảm cho ngân hàng khả năng phát triển lâu dài.

Nguồn vốn chủ sở hữu này đóng vai trò là một tấm đệm giúp chống lại rủi ro phá sản, vì vốn giúp ngân hàng trang trải những thua lỗ về tài chính và nghiệp vụ cho tới khi ban quản lý có thể tập trung giải quyết các vấn đề và đưa ngân hàng trở lại trạng thái hoạt động sinh lời.

Nguồn vốn chủ sở hữu và tiềm lực tài chính đủ mạnh và đủ để cấp cho các công ty chuyên doanh độc lập trong từng lĩnh vực dịch vụ tài chính cụ thể. Đây là tiền đề quan trọng đầu tiên có tính chất quyết định đến việc mở ra đa dạng các lĩnh vực kinh doanh khác nhau của tập đoàn tài chính.

Vốn tạo niềm tin cho công chúng và là sự đảm bảo đối với chủ nợ (kể cả người gửi tiền) về sức mạnh tài chính của ngân hàng. Hơn nữa, quy mô vốn lớn mạnh sẽ giúp cho ngân hàng huy động được nhiều vốn hơn, do các khách hàng thường có quan niệm gửi tiền vào các ngân hàng lớn thì sẽ yên tâm hơn. Trên cơ sở đó đáp ứng nhu cầu vốn cho các hoạt động kinh doanh của các công ty chuyên doanh độc lập.

Vốn cung cấp năng lực tài chính cho sự tăng trưởng và phát triển của các hình thức dịch vụ tài chính mới của tập đoàn. Đồng thời tiềm lực tài chính dồi dào, có điều kiện đầu tư cho những chương trình và trang thiết bị mới, hiện đại hóa công nghệ. Khi một ngân hàng phát triển, nó cần vốn bổ sung để thúc đẩy tăng trưởng và

chấp nhận rủi ro gắn với sự ra đời của những dịch vụ mới và những trang thiết bị mới. Sự bổ sung vốn sẽ cho phép ngân hàng mở rộng trụ sở, xây dựng thêm những văn phòng chi nhánh để theo kịp với sự phát triển của thị trường và tăng cường chất lượng phục vụ khách hàng.

Vốn được xem như một phương tiện điều tiết sự tăng trưởng, giúp đảm bảo rằng sự tăng trưởng của một ngân hàng có thể được duy trì ổn định, lâu dài. Có nghĩa là vốn ngân hàng cần phải được phát triển tương ứng với sự tăng trưởng của danh mục dịch vụ và của những tài sản rủi ro khác.

*\* Hệ thống thông tin và công nghệ ngân hàng*

Khó có thể tưởng tượng nổi một doanh nghiệp nói chung, một tập đoàn tài chính hay một NHTM nói riêng kinh doanh trong môi trường luôn biến động và cạnh tranh gay gắt như ngày nay mà không cần đến thông tin. Thông tin đã trở thành vấn đề thiết yếu, không thể thiếu trong thời đại công nghệ thông tin phát triển với tốc độ nhanh và xu thế toàn cầu hóa, quốc tế hóa đang diễn ra hết sức mạnh mẽ, bởi các lý do sau:

- Thông tin là cơ sở quan trọng trong hoạch định chiến lược kinh doanh cũng như xây dựng kế hoạch tác nghiệp mang tính khả thi cao.

- Thông qua thông tin phản hồi người quản lý theo dõi được tốc độ thực hiện kế hoạch, phát hiện những lệch lạc trong xây dựng và chỉ đạo thực hiện kế hoạch; từ đó đưa ra những điều chỉnh kịp thời.

- Dựa vào thông tin trong quá khứ, hiện tại và các phương pháp dự đoán thích hợp, người quản lý tiên đoán được hiện tượng trong tương lai, giúp cho

họ chủ động hơn trong điều hành công việc.

Trong thời đại thương mại điện tử nói riêng và công nghệ thông tin đang phát triển mạnh mẽ như hiện nay, thì nó được sử dụng như một nguồn lực kinh tế, một vũ khí trong môi trường cạnh tranh. Các tổ chức kinh tế nói chung, ngân hàng nói riêng phải sử dụng thông tin ngày càng nhiều để tăng năng lực, tăng hiệu quả trong hoạt động và đem lại lợi ích cho nền kinh tế cũng như cho ngân hàng.

Hiện đại hoá công nghệ sẽ giúp cho ngân hàng, cho tập đoàn tài chính nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng, chính xác. Ngoài ra, công nghệ hiện đại còn giúp cho ngân hàng, tập đoàn tài chính, các công ty chuyên doanh trực thuộc mở rộng thêm loại hình dịch vụ cũng như thị trường hoạt động của mình.

*\* Khả năng cung ứng dịch vụ tài chính*

Khả năng cung ứng dịch vụ tài chính thể hiện ở việc phục vụ kịp thời, thuận tiện, nhanh chóng, an toàn, chính xác và tính linh hoạt của dịch vụ. Muốn vậy, các ngân hàng, tập đoàn tài chính phải mở rộng và nâng cao chất lượng, hiệu quả các dịch vụ tài chính hiện có, đồng thời đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ cung ứng cho nền kinh tế và các kênh phân phối dịch vụ với công nghệ tiên tiến.

Các ngân hàng hay tập đoàn tài chính mạnh không chỉ thể hiện ở chỗ cung ứng một khối lượng vốn tín dụng lớn, chủng loại dịch vụ tài chính đa dạng cho thị trường mà là ở chỗ phương thức cung ứng các dịch vụ tài chính như thế nào. Đối với các ngân hàng

tiên tiến, tập đoàn tài chính phát triển họ cung cấp các dịch vụ hoàn hảo, đa dạng với chất lượng cao cho nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Hơn nữa một NHTM, một tập đoàn tài chính kinh doanh đa năng sẽ có nhiều lợi thế trong nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh bởi vì:

- Đa dạng hoá dịch vụ tài chính giúp ngân hàng phân tán và giảm thiểu rủi ro. Theo các dịch vụ truyền thống và cổ điển, ngân hàng thu lợi nhuận chủ yếu từ hoạt động tín dụng, nhưng tín dụng lại là lĩnh vực chứa đựng nhiều rủi ro và bất trắc. Vì thế, thực hiện kinh doanh nhiều sản phẩm, dịch vụ ngân hàng khác bên cạnh nghiệp vụ tín dụng sẽ giúp phân tán và giảm rủi ro.

- Đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ tài chính sẽ làm tăng lợi nhuận của NHTM. Khi thực hiện đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ NHTM sẽ sử dụng triệt để, có hiệu quả cơ sở vật chất và đội ngũ cán bộ của mỗi ngân hàng; do vậy giảm chi phí quản lý và chi phí hoạt động, tăng lợi nhuận tối đa cho doanh nghiệp, cũng như cho NHTM.

- Chỉ khi thực hiện đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ, ngân hàng mới cung cấp được nhiều loại dịch vụ tài chính một cách nhanh chóng, linh hoạt, có chất lượng cho khách hàng và cho nền kinh tế. Hơn nữa, việc phục vụ khách hàng theo phương thức "trộn gói" bao giờ cũng ưu việt hơn phương thức riêng lẻ.

- Tăng khả năng cạnh tranh của NHTM, của tập đoàn tài chính trong nền kinh tế thị trường: để thu hút được nhiều khách hàng hơn, các ngân hàng phải thay đổi, cải tiến hoạt động sao cho đáp ứng kịp thời,

thuận tiện các nhu cầu của khách hàng. Những ngân hàng hoạt động đơn điệu dễ bị phá sản hoặc tự đóng cửa do không dễ dàng chuyển hướng kinh doanh hay phân tán rủi ro, giữ cho ngân hàng luôn hoạt động ổn định.

Ngoài việc đa dạng hoá các dịch vụ thì đa dạng hoá các kênh phân phối cũng là một trong những yếu tố quan trọng trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của mỗi ngân hàng. Đa dạng hoá các kênh phân phối sẽ giúp cho các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng nhanh chóng đến tay khách hàng.

#### \* Chiến lược khách hàng

Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng chính là người đóng vai trò quyết định sự tồn tại hay không tồn tại của một công ty, một tổ chức hoặc cá nhân tiến hành kinh doanh, cung cấp các sản phẩm dịch vụ trong thị trường. Khách hàng là người lựa chọn sản phẩm, hãng kinh doanh trên thị trường phù hợp với nhu cầu của mình. Nếu một tập đoàn, một doanh nghiệp sản xuất ra những sản phẩm không phù hợp với thị trường thì dù cho sản phẩm đó có chất lượng tốt đến đâu đi chăng nữa nó cũng không thể tiêu thụ được, doanh nghiệp sẽ lỗ thậm chí sẽ phá sản.

Trong kinh doanh ngân hàng cũng vậy, sự thành công hay thất bại của ngân hàng, của tập đoàn tài chính đều liên quan đến khách hàng. Khách hàng có quyền chọn bất kỳ một ngân hàng nào để gửi tiền, vay tiền hoặc giao dịch. Trước đây, khách hàng không có quyền lựa chọn nên các ngân hàng không cần phải quan tâm đến khách hàng, họ chỉ cung cấp những dịch vụ mà họ có. Ngày nay, với sự thay đổi lớn trong hệ thống

ngân hàng và sự xuất hiện của nhiều tập đoàn tài chính, xuất hiện nhiều ngân hàng mới, cạnh tranh trong kinh doanh ngân hàng, dịch vụ tài chính ngày càng trở nên khốc liệt. Nếu các ngân hàng không quan tâm đến nhu cầu của khách hàng, đến khả năng phục vụ, cách tiếp thị, giới thiệu sản phẩm và ngân hàng mình... hay nói ngắn gọn hơn là quan tâm đến chiến lược khách hàng đến thương hiệu của NH, đến công tác marketing, thì các ngân hàng đó khó mà tồn tại và phát triển được. Các nhà ngân hàng buộc phải chủ động quan tâm đến việc đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng, ngân hàng cần phải nắm bắt nhanh chóng, chính xác nhu cầu của khách hàng để có thể đáp ứng kịp thời. Hơn nữa, sản phẩm mà các ngân hàng cung cấp cho khách hàng thường ít có tính khác biệt, vì vậy chỉ cần ngân hàng có chiến lược khách hàng tốt như thái độ nhân viên hoà nhã, dịch vụ thuận tiện, quảng cáo rộng rãi...thì ngay lập tức ngân hàng sẽ thu hút được nhiều khách hàng hơn.

#### \* Chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng

Chúng ta đều biết ngân hàng, tập đoàn tài chính thuộc ngành kinh doanh dịch vụ, vì vậy có thể nói chất lượng cán bộ, nhân viên ngân hàng là một yếu tố quan trọng để kiến tạo sức mạnh cạnh tranh của các NHTM.

Nhân viên ngân hàng là người trực tiếp thực hiện các chiến lược kinh doanh (bao gồm cả chiến lược cạnh tranh) của các NHTM.

Trong quá trình giao dịch trực tiếp với khách hàng, nhân viên ngân hàng chính là một "hiện hữu" chủ yếu của dịch vụ. Vì

vậy với kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn, nhân viên ngân hàng có thể làm tăng thêm giá trị cho dịch vụ cũng như làm giảm đi, thậm chí làm hỏng giá trị của dịch vụ.

Bằng việc gây thiện cảm với khách hàng trong quá trình giao dịch, nhân viên ngân hàng đã trực tiếp tham gia quá trình xúc tiến bán dịch vụ.

Đa số các ý tưởng cải tiến dịch vụ hoặc cung ứng dịch vụ được đề xuất bởi một nhân viên ngân hàng.

Là lực lượng chủ yếu chuyển tải những thông tin tín hiệu từ thị trường, từ khách hàng, từ đối thủ cạnh tranh đến các nhà hoạch định chính sách ngân hàng.

Nhân viên ngân hàng có trình độ chuyên môn cao thì sẽ làm giảm rủi ro trong các khoản vay. Ngoài ra, họ còn có khả năng thực hiện tốt vai trò tư vấn, giúp đỡ khách hàng trong việc thực hiện các dự án, phương án sản xuất kinh doanh.

Tóm lại, chất lượng nhân viên ngân hàng càng cao, lợi thế cạnh tranh của ngân hàng càng lớn.

#### \* Các yếu tố khác

- Vị trí, địa điểm kinh doanh và khả năng mở rộng mạng lưới kinh doanh: Tập đoàn tài chính - ngân hàng có địa điểm kinh doanh tốt, ở những nơi tập trung dân cư, gần những trung tâm thương mại lớn sẽ có nhiều khả năng tiếp cận với khách hàng hơn. Nếu ngân hàng đặt trụ sở ở cạnh ngân hàng khác có nhiều ưu thế hơn hoặc nơi đặt trụ sở không phù hợp thì sẽ gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh, làm giảm khả năng cạnh tranh. Hoặc có khả năng mở rộng mạng lưới ra nước ngoài đến các thị trường lớn, thị trường mới nổi, trung tâm

tài chính.

- *Danh tiếng và uy tín ngân hàng*: được tạo ra từ chính mức độ thoả mãn của khách hàng trong các lần giao dịch trước, từ những người quen biết, truyền miệng, từ quảng cáo... Dịch vụ ngân hàng là vô hình, khách hàng không thể thử trước dịch vụ mình định mua, vì vậy cơ sở dẫn đến quyết định giao dịch với ngân hàng của khách hàng là hoàn toàn dựa vào danh tiếng và uy tín của ngân hàng. Vì thế đây là nguồn lực vô hình có giá trị lớn lao tạo nên sức mạnh cạnh tranh cho các NHTM.

- *Điều kiện pháp lý*, đó là luật pháp cho phép Ngân hàng hay công ty bảo hiểm được thực hiện kinh doanh đa dạng các dịch vụ tài chính hay không. Hay nói cách khác, khi thành lập các công ty kinh doanh chuyên ngành, tập đoàn tài chính phải được cơ quan chức năng cho phép, cấp phép.

Phù hợp với xu hướng nói trên, các NHTM ở nước ta đang mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang nhiều dịch vụ tài chính khác nhau, như: chứng khoán, bảo hiểm, quỹ đầu tư,... Ngược lại các tập đoàn bảo hiểm, điện lực, bưu chính viễn thông, dầu khí ở nước ta đang mở rộng các hoạt động sang lĩnh vực ngân hàng. Các tập đoàn trên đang thực hiện bước đầu tiên đó là mua cổ phần, trở thành cổ đông lớn, cổ đông chiến lược của ngân hàng.

Phát triển theo xu hướng hình thành các tập đoàn tài chính-ngân hàng, cũng chính là phát triển theo hướng ngân hàng đa năng, kinh doanh tổng hợp, nhưng phải dựa trên cơ sở các tiền đề, điều kiện nhất định. Vì vậy, về cả phía các NHTM, các tập đoàn bảo hiểm,... cũng như các cơ quan quản lý cần phải thúc đẩy sự chín muồi các điều kiện cần và đủ nói trên ■