



GS.TS. DƯƠNG THỊ BÌNH MINH & PHẠM NHƯ PHONG

MỞ ĐẦU

Ở VN, tập đoàn tài chính - ngân hàng (TĐTC-NH) còn khá mới mẻ, việc hình thành và phát triển các tổ chức tài chính - ngân hàng nói chung và Ngân hàng TMCP Công thương VN (Vietinbank) nói riêng thành TĐTC-NH tại VN là một tất yếu, nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh khi VN đã chính thức trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Bài viết: "Phát triển Ngân hàng TMCP Công thương VN thành TĐTC-NH vững mạnh" nghiên cứu quá trình xây dựng và phát triển Vietinbank thành TĐTC-NH nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của Vietinbank trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu. Để đáp ứng yêu cầu nghiên cứu, bài viết đã sử dụng các phương pháp thống kê, so sánh, phân tích, tổng hợp và các số liệu có nguồn gốc tin cậy.

1. Sự cần thiết phải đổi mới tổ chức, thành lập TĐTC-NH Công thương VN

Từ nay đến năm 2020, nền kinh tế VN sẽ tiếp tục đạt tốc độ tăng trưởng cao, cơ cấu kinh tế chuyển đổi mạnh theo hướng CNH-HĐH, xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế sẽ diễn ra với tốc độ nhanh, thị trường tài chính - tiền tệ VN sẽ phát triển mạnh hơn cả theo chiều rộng và chiều sâu, đặc biệt là sự gia tăng hoạt động của các định chế tài chính như các NHTM CP, các tổ chức tài chính phi ngân hàng và các tổ chức tài chính ngân hàng đa quốc gia. Thể chế kinh tế thị trường ở VN sẽ tiếp tục được hoàn thiện theo hướng đầy

dù hơn, đồng bộ hơn, minh bạch hơn và bình đẳng hơn giữa các chủ thể tham gia thị trường. Rõ ràng là những biến đổi này sẽ tạo ra cho các ngân hàng VN môi trường kinh doanh mới với nhiều điều kiện thuận lợi, mở ra nhiều cơ hội kinh doanh và hợp tác cùng phát triển. Bên cạnh những mặt thuận lợi, hệ thống ngân hàng VN cũng sẽ gặp rất nhiều khó khăn, thách thức. Vietinbank đang phải đối mặt với nhiều vấn đề nan giải và cần được giải quyết: quy mô vốn chủ sở hữu; trình độ quản trị ngân hàng, phát triển quy mô hoạt động và sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại; phát triển công nghệ ngân hàng; nâng cao trình độ và năng lực của đội ngũ cán bộ nhân viên.

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 nổi lên của 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 TĐTC-NH. Vietinbank đang từng bước chuẩn bị mọi nguồn lực để hình thành TĐTC-NH Công thương VN. Đây là xu thế tất yếu mang tính khách quan nhằm huy động được mọi nguồn lực, phối hợp thống nhất giữa các công ty thành viên, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực đồng thời mở rộng quy mô hoạt động và đổi mới công nghệ, giảm chi phí để đạt được lợi nhuận tối đa cho tập đoàn; có thể tồn tại, đứng vững trong cạnh tranh, phát triển và hội nhập quốc tế.

2. Về chủ trương, chính sách

Theo công văn thông báo của Văn phòng Chính

phủ ban hành ngày 17/9/2007, Thủ tướng Chính phủ chỉ đạo Vietinbank xây dựng đề án thí điểm hình thành TĐTC-NH Công thương VN, trình Thủ tướng trong tháng 10/2007 để xem xét, quyết định.

Theo Quyết định 1354/QĐ-TTg ngày 23 tháng 9 năm 2008 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt phương án cổ phần hóa Ngân hàng Công thương VN, trong đó yêu cầu Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Công thương VN chủ trì, triển khai xây dựng và phát triển Ngân hàng TMCP Công thương VN thành TĐTC-NH Công thương VN phù hợp với thông lệ quốc tế và điều kiện thực tế của VN.

Như vậy, về chủ trương chính sách của Nhà Nước đối với việc hình thành và phát triển các TĐTC-NH đã xuất hiện từ năm 2007 đến nay. Đây là điều kiện thuận lợi để VN có thể hình thành các TĐTC-NH trong thời gian tới.

3. Quá trình hoạt động và phát triển Vietinbank thành tập TĐTC-NH

3.1 Hoạt động kinh doanh của Vietinbank

3.1.1 Huy động vốn

Trong giai đoạn 2004 - 2008, thị trường tiền tệ đã có nhiều biến động về lãi suất trong nước và quốc tế, lạm phát và cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng (TCTD) trong nước về huy động vốn đã ảnh hưởng đến hoạt động huy động vốn của các NHTM nói chung và Vietinbank nói riêng. Đến năm 2009, thị trường đã tương đối bình ổn, tuy nhiên những biến động trong năm 2008 vẫn tác động tiêu cực đến thị trường. Mặc dù môi trường kinh doanh đầy thách thức, Vietinbank đã thành công trong việc tăng cường các hoạt động huy động vốn bằng cách áp dụng chiến lược huy động vốn với quan điểm đảm bảo hoạt động kinh doanh song song với việc tuân thủ các quy định hiện hành. Các chiến lược huy động vốn của Vietinbank như sau:

- Phát triển các sản phẩm mới với sự hỗ trợ của các hoạt động khuyến mại có trọng điểm.
- Xây dựng và hoàn thiện các quy định về tiền gửi

tiết kiệm, về phát hành giấy tờ có giá trong hệ thống ngân hàng.

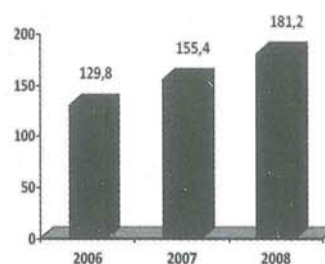
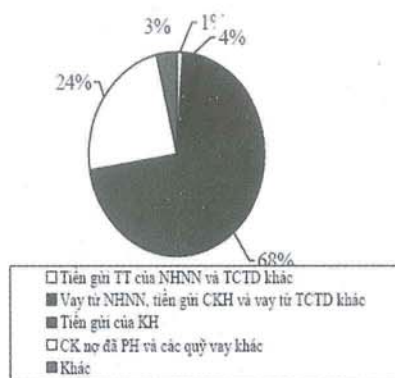
- Áp dụng các sản phẩm huy động mới trong thị trường nội địa và quốc tế.

- Áp dụng chính sách lãi suất linh hoạt dựa trên yếu tố cung - cầu.

Hình 1: Huy động vốn thời kỳ 2006-2008

Phân loại nguồn (2008)

Tổng nguồn vốn huy động (nghìn tỷ đồng)



Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán 2006, 2007, 2008

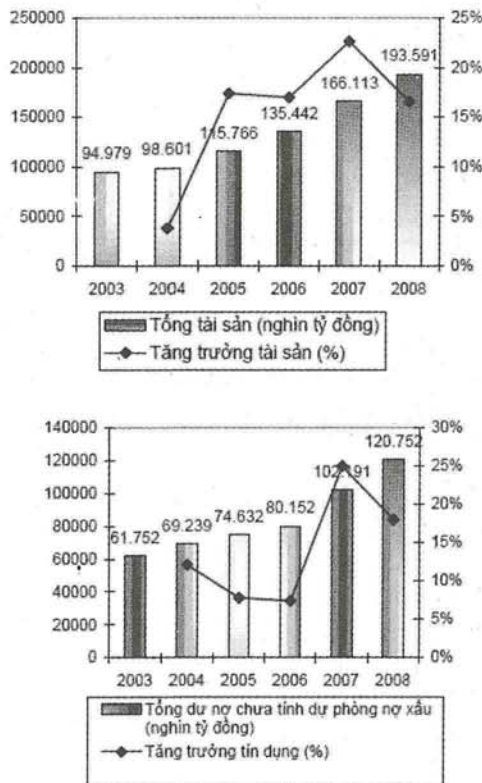
3.1.2 Cho vay nền kinh tế

Kể từ khi thành lập, hoạt động cho vay là phần trọng tâm trong chiến lược kinh doanh của Vietinbank. Tuy nhiên, kể từ năm 2005 tốc độ tăng trưởng hàng năm của tổng tài sản và dư nợ cho vay giảm. Tỷ trọng dư nợ cho vay trên tổng tài sản của Vietinbank giảm do nhiều nguyên nhân, mà chủ yếu là do Vietinbank có chiến lược chuyển dịch cơ cấu hoạt động trực tiếp sang kinh doanh dịch vụ - phù hợp với thông lệ quốc tế và hoạt động của ngân hàng hiện đại.

Mặt khác, Vietinbank đã nhận thức rõ việc quản trị rủi ro trong hoạt động cho vay và điều hành hoạt động tín dụng sát hơn với các quy định quốc tế cũng như các quy định của NHNN về quản trị rủi ro theo Basel II về phân loại nợ, trích lập dự phòng rủi ro, đảm bảo tỷ lệ an toàn trong hoạt động. Vietinbank đã nỗ lực xây dựng các hệ thống chính sách, quản lý và theo dõi, đảm bảo cho các khoản vay được kiểm soát chặt chẽ, an toàn và hiệu quả với chiến lược là củng cố và nâng cao chất lượng tín dụng. Những năm gần đây, tỷ trọng dư nợ cho vay trên tổng tài sản có sinh lời giảm, trong khi các hoạt động dịch vụ của ngân hàng như: hoạt động kinh doanh nguồn vốn, chuyển

tiền kiều hối, bảo lãnh và tái bảo lãnh, tài trợ thương mại v.v. tăng mạnh. Trong tương lai, các hoạt động tài chính ngoài cho vay như tiền gửi và đầu tư dự kiến sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc đa dạng hoá danh mục đầu tư, giảm thiểu rủi ro cũng như đảm bảo tính thanh khoản của Vietinbank.

Hình 2: Tốc độ tăng trưởng tài sản và dư nợ cho vay



Nguồn: Báo cáo tài chính kiểm toán hợp nhất Vietinbank 2003-2008

3.1.3 Mức độ an toàn vốn

Nguồn vốn chủ sở hữu ngày càng được cải thiện đáng kể. Tính đến 31/12/2006, vốn chủ sở hữu đạt 5.607 tỷ đồng, tăng 607 tỷ đồng so với năm 2005. Theo đó, tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR) là 5,18%, thấp hơn 0,89% so với năm 2005, do trong năm 2006 tài sản có điều chỉnh theo mức độ rủi ro tăng cao hơn so với mức tăng vốn tự có và đến 31/12/2007 tỷ lệ này là 11,62%, đến 31/12/2008 là 12,02%. Như vậy mức độ rủi ro trong hoạt động kinh doanh của Vietinbank đã được cải thiện, cao hơn 4,02% so với yêu cầu tối thiểu là 8%. [1]

3.1.4 Liên doanh, góp vốn cổ phần

Các hoạt động đầu tư, góp vốn liên doanh, liên kết ngày càng được mở rộng và tăng trưởng. Vietinbank hiện đang góp vốn vào 4 công ty con (năm

giữ 100% vốn) và 1 công ty liên doanh. Giá trị sổ sách của các khoản góp vốn tính đến 31/12/2007 là 1.024,5 tỷ đồng (63,6 triệu USD). Trong đó, đầu tư vào các công ty con và các công ty liên doanh tương ứng là 630 tỷ đồng và 394,5 tỷ đồng tính theo mệnh giá. Đối với hoạt động góp vốn liên doanh liên kết, giá trị ròng của các khoản đầu tư tính theo phương pháp vốn chủ sở hữu đạt 579,5 tỷ đồng năm 2007, tăng 30% so với năm 2006 và năm 2008 đạt 761,33 tỷ đồng, tăng 31,3% so với năm 2007.

Bên cạnh đó, Vietinbank còn đầu tư vào một số tổ chức tín dụng và tổ chức kinh tế khác với tỷ lệ cổ phần không chi phối, bao gồm NHTMCP Sài Gòn Công thương, NHTMCP Gia Định, Quỹ Tín dụng Nhân dân Trung ương, Công ty CP Chuyển mạch Tài chính Quốc gia VN, và Công ty CP Xi măng Hà Tiên II, Cao su Phước Hòa... Thông qua các hoạt động đầu tư, Vietinbank đang nỗ lực mở rộng và phát triển các hoạt động kinh doanh cũng như tăng cường năng lực cạnh tranh của mình vào những lĩnh vực mà Vietinbank có khả năng riêng biệt, đặc biệt là lĩnh vực dịch vụ ngân hàng và tài chính.

3.1.5. Hoạt động ngân hàng quốc tế

• Dịch vụ ngân hàng điện tử

Vietinbank đã bắt đầu thực hiện các nghiệp vụ ngân hàng điện tử từ tháng 3/2005 khi triển khai hệ thống INCAS tới tất cả các chi nhánh trên toàn quốc. Hiện tại, Vietinbank đang cung cấp dịch vụ hồi đáp cơ bản cho khách hàng có đăng ký sử dụng dịch vụ này. Bên cạnh đó, Vietinbank đã cung cấp các dịch vụ HomeBanking, ICB money cho phép khách hàng có thể thực hiện các giao dịch ngân hàng tại nhà, văn phòng, công ty. Sử dụng chứng từ điện tử được bảo mật bằng công nghệ tiên tiến và phương thức xác thực mạnh. Vietinbank hiện có 1.024 máy ATM, đồng thời cũng là thành viên tham gia sáng lập hệ thống Banknet.

• Tài trợ thương mại và thanh toán quốc tế

Tổng phí thu từ hoạt động tài trợ thương mại và thanh toán quốc tế năm 2008 đạt trên 239,7 tỷ đồng, tăng 31% so với năm 2007 (183,9 tỷ đồng). Thị phần tài trợ thương mại nhập khẩu của Vietinbank là 8,46%, tài trợ thương mại xuất khẩu là 7,94% trong năm 2008. Các sản phẩm tài trợ thương mại chủ yếu của Vietinbank bao gồm: Thư tín dụng, nhờ thu, bảo lãnh, chuyển tiền, bao thanh toán. Khách hàng sử dụng các dịch vụ tài

trợ thương mại của Vietinbank bao gồm các tập đoàn trong nước và quốc tế, và các DNVTN. Tháng 4/2008, Vietinbank thành lập SGD III, đây là một trung tâm xử lý tập trung các giao dịch thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại cho cả Hệ thống Vietinbank VN theo mô hình một ngân hàng hiện đại, khai thác các nguồn vốn ngắn hạn và dài hạn từ các tổ chức tài chính để hỗ trợ cho hoạt động tài trợ thương mại; cung cấp dịch vụ bao thanh toán; dịch vụ tư vấn giải pháp TTQT và TTTM cho khách hàng và cung cấp dịch vụ insourcing (xử lý giao dịch thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại) cho các ngân hàng khác.

3.2. Tiến trình cổ phần hóa với thương hiệu Vietinbank

Ngày 23/9/2008, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt phương án cổ phần hóa Vietinbank (QĐ 1354/QĐ-TTg). Ngày 2/11/2008, NHNN công bố giá trị doanh nghiệp của Vietinbank (QĐ số 2604/QĐ-NHNN). Thực hiện chủ trương cổ phần hoá doanh nghiệp của Chính phủ, ngày 25/12/2008, Vietinbank tổ chức bán đấu giá cổ phần ra công chúng và thực hiện chuyển đổi thành doanh nghiệp cổ phần, đã phát hành lần đầu cổ phiếu ra công chúng với mức giá đấu thành công bình quân là 20.265 đồng và được coi là một hiện tượng của năm 2008 trên thị trường tài chính VN, mở đầu cho một giai đoạn phát triển mới của Vietinbank.

Ngày 3/7/2009, NHNN ký Quyết định số 14/GP-NHNN về việc thành lập và hoạt động của Ngân hàng TMCP Công thương VN. Vietinbank chính thức hoạt động theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh lần đầu số 0103038874 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Hà Nội cấp ngày 3/7/2009.

Ngày 16/7/2009, cổ phiếu thứ 184 đã được giao dịch tại Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HOSE) khi 121 triệu cổ phiếu của Vietinbank với mã chứng khoán là CTG đã chính thức niêm yết và được giao dịch với giá 40.100 đồng/cổ phiếu.

4. Đánh giá quá trình hình thành và phát triển của VietinBank thành TĐTC-NH Công thương VN

4.1. Thuận lợi và ưu điểm

- Tiềm năng phát triển của ngành tài chính - ngân hàng

Trong thời gian qua, ngành ngân hàng đã có sự tăng trưởng nhanh chóng cả về số lượng và quy mô. Số lượng ngân hàng tăng từ 9 ngân hàng

trong năm 1991 lên 102 ngân hàng vào đầu năm 2009. Về quy mô hoạt động, năm 2007, tổng tài sản toàn hệ thống đã tăng lên hơn 1.500 tỷ đồng tương đương hơn 130% GDP năm 2007. Tốc độ tăng trưởng hoạt động tín dụng và huy động tiền gửi ở mức rất cao, đạt trung bình trên 35% năm trong suốt giai đoạn 2002-2008.

Bên cạnh đó tiềm năng thị trường đối với ngành ngân hàng còn rất lớn. Với dân số gần 87 triệu người nhưng chỉ khoảng 8% dân số có tài khoản ngân hàng - một tỷ lệ nằm trong số thấp nhất toàn cầu [2] với khoảng 50% tổng số giao dịch vẫn sử dụng tiền mặt, 4 triệu người sử dụng thẻ tín dụng. Điều này cho thấy thị trường ngân hàng trong nước còn nhiều tiềm năng để phát triển.

- Vị thế của Vietinbank trong ngành ngân hàng

Vietinbank là một trong các ngân hàng thương mại lớn nhất hiện nay với tổng tài sản chiếm 10% tổng tài sản hệ thống NHTMNN, thị phần cho vay chiếm 11,6% của toàn hệ thống này, mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch đứng thứ 2 toàn quốc sau Agribank. Với thương hiệu tốt và mối quan hệ chặt chẽ với nhiều khách hàng truyền thống, cùng với nền tảng tài chính vững mạnh, Vietinbank luôn là một trong những ngân hàng hàng đầu tại VN.

- Về hiệu quả kinh doanh

Trong bối cảnh có nhiều bất lợi cho hoạt động kinh doanh diễn ra suốt năm 2007, 2008, 2009 nhưng Vietinbank luôn phát huy tích cực vai trò ngân hàng thương mại lớn của Nhà nước, thực thi gương mẫu các giải pháp chính sách tiền tệ quốc gia, góp phần đạt mục tiêu điều hành của Chính phủ và NHNN về kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô và an sinh xã hội; đồng thời tăng trưởng ổn định cả về qui mô tài sản, qui mô vốn chủ sở hữu, duy trì tốt qui mô và chất lượng cho vay đầu tư, đạt hiệu quả kinh doanh cao.

- Hệ thống công nghệ thông tin ngân hàng hiện đại

Hiện tại, hệ thống cơ sở hạ tầng CNTT của Vietinbank đã và đang được xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế. Toàn bộ hệ thống mạng trải rộng khắp cả nước và luôn có phương án dự phòng đảm bảo hệ thống hoạt động thông suốt và đảm bảo cho việc giao dịch trực tuyến với "Hệ thống ngân hàng lõi".

- Hoàn thành việc cổ phần hóa, phát hành lần

dầu ra công chúng trong năm 2008 và niêm yết chứng khoán CTG trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM năm 2009.

Sau khi chuyển đổi, chiến lược của Vietinbank là xây dựng Ngân hàng TMCP Công thương VN trở thành TĐTC-NH hiện đại, đáp ứng toàn diện nhu cầu về các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, tài chính, hỗ trợ tốt nhất cho khách hàng trong nước và quốc tế; quản lý có hiệu quả và phát triển bền vững.

- Mô hình tổ chức của Vietinbank đang dần được hoàn thiện để phù hợp với mô hình tổ chức hoạt động của một TĐTC-NH.

- Nguồn nhân lực của Vietinbank không ngừng nâng cao về số lượng và chất lượng để đáp ứng nhu cầu hoạt động của một TĐTC-NH trong thời gian tới.

4.2. Các hạn chế và khó khăn chủ yếu trong quá trình hoạt động của Vietinbank

- Về cơ chế hoạt động

Vietinbank còn gặp những khó khăn trong cơ chế hoạt động. Là một doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa trong đó Nhà nước chiếm trên 80% vốn điều lệ nên trong suốt quá trình hoạt động Vietinbank phải luôn tuân thủ các quy định của pháp luật đối với loại hình doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa. 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.

- Về sản phẩm, dịch vụ

Các sản phẩm bán lẻ của Vietinbank chưa thực sự phong phú, đa dạng, thiếu tính liên kết với các sản phẩm dịch vụ khác để tạo ra các gói sản phẩm hàm chứa nhiều giá trị gia tăng. Hiện nay Vietinbank chưa chuẩn bị được nhiều cho việc cung ứng các sản phẩm phái sinh đến khách hàng. Công tác tiếp thị, marketing bán hàng, tuyên truyền quảng cáo về nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ ngân hàng nói chung còn nhiều tồn tại, chưa có sự khác biệt mang tính cạnh tranh cao trên thị trường.

- Về quản lý rủi ro

Vietinbank chưa thành lập Ban quản lý rủi ro (RMC) và Ban quản trị tài sản nợ và tài sản có (ALCO), nên trước mắt nghiệp vụ quản lý rủi ro vẫn do bộ phận khác đảm trách, những tồn tại trong khâu quản lý rủi ro của Vietinbank vẫn chưa được khắc phục chủ yếu ở hai mảng quản trị rủi

ro tín dụng và quản trị rủi ro thị trường và tác nghiệp.

- Khó khăn do áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt

Hiện nay, thị phần đã có sự chuyển dịch mạnh mẽ giữa khối NHTMNN và khối NHTMCP, các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại cũng không ngừng được phát triển. Bên cạnh sự lớn mạnh của hệ thống các NHTMCP, hoạt động của các ngân hàng nước ngoài đang ngày càng được mở rộng và thực hiện hầu hết các nghiệp vụ như một ngân hàng nội địa theo cam kết hội nhập. Do vậy quá trình cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng thực sự đã trở nên gay gắt trên lãnh thổ VN.

- Khó khăn do sự chuyển dịch nguồn lao động

Thời gian qua, có việc dịch chuyển các nguồn lực lao động chất lượng cao trong Vietinbank. Điều này xuất phát từ nguyên nhân chủ yếu: Thị trường dịch vụ tài chính ngân hàng đang phát triển với tốc độ cao dẫn đến nhu cầu về lao động đối với lĩnh vực này tăng cao, do vậy, tất yếu diễn ra việc thu hút các nhân sự có chất lượng, có trình độ, kinh nghiệm chuyên môn cao với các chính sách, chế độ đãi ngộ hấp dẫn hơn tại các đơn vị khác trong cùng ngành nghề, cùng lĩnh vực.

- Về hệ thống công nghệ thông tin

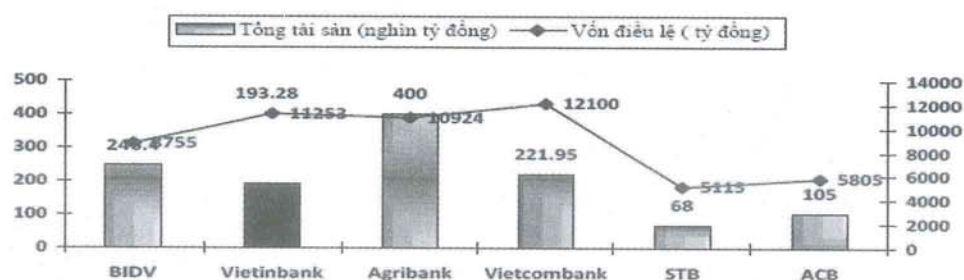
Mặc dù công nghệ ngân hàng đã được đổi mới và hiện đại hóa nhưng vẫn chưa theo kịp các ngân hàng trong khu vực. Tính năng "Hệ thống ngân hàng lõi" còn hạn chế (chương trình hiện đại hóa INCAS cần bổ sung nhiều tiện ích để đáp ứng nhu cầu phân tích quản trị và điều hành), việc tổ chức triển khai đầu tư công nghệ đang trong quá trình hoàn thiện để đáp ứng yêu cầu cấp bách của hoạt động kinh doanh trong giai đoạn hội nhập.

5. Áp dụng các tiêu chí để hình thành và phát triển TĐTC-NH Công thương VN

- Về quy mô

Sau khi chuyển đổi thành doanh nghiệp cổ phần, Vietinbank trở thành ngân hàng có vốn điều lệ lớn thứ 2 trên thị trường sau Vietcombank (11.380 tỷ đồng) và trở thành công ty đại chúng, nâng cao tính minh bạch và khả năng quản trị doanh nghiệp. Với hiệu quả kinh doanh trong quá khứ tốt cùng chiến lược phát triển rõ ràng và có trọng tâm, mục tiêu của Vietinbank là trở thành ngân hàng hàng đầu tại VN.

Hình 3: Tương quan tổng tài sản và vốn điều lệ của Vietinbank với các ngân hàng khác năm 2008



Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2008 các ngân hàng

- Về sở hữu

Cơ cấu cổ đông của Vietinbank tại thời điểm 03/07/2009: Cổ đông nhà nước (89,23%), nhà đầu tư chiến lược (1,81%), cổ đông bên ngoài (8,96%). Cổ đông sáng lập và tỷ lệ cổ phần nắm giữ không có. Đến 31/12/2008, Vietinbank thực hiện các hoạt động đầu tư vào 4 công ty con với tỷ lệ sở hữu là 100% vốn điều lệ và 1 công ty liên doanh với tỷ lệ 50%.

- Về ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh

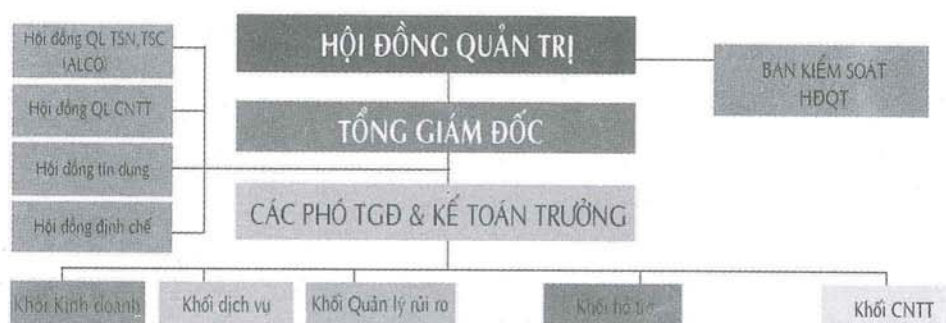
Vietinbank kinh doanh ở các lĩnh vực như: hoạt động ngân hàng thương mại, hoạt động ngân hàng đầu tư, hoạt

động bảo hiểm, các dịch vụ tài chính khác và các dịch vụ khác. Các lĩnh vực kinh doanh thực hiện theo điều lệ tổ chức và hoạt động của Vietinbank. Việc Vietinbank góp vốn thành lập các công ty kinh doanh ở lĩnh vực chứng khoán, bảo hiểm, cho thuê tài chính, bất động sản và đầu tư tài

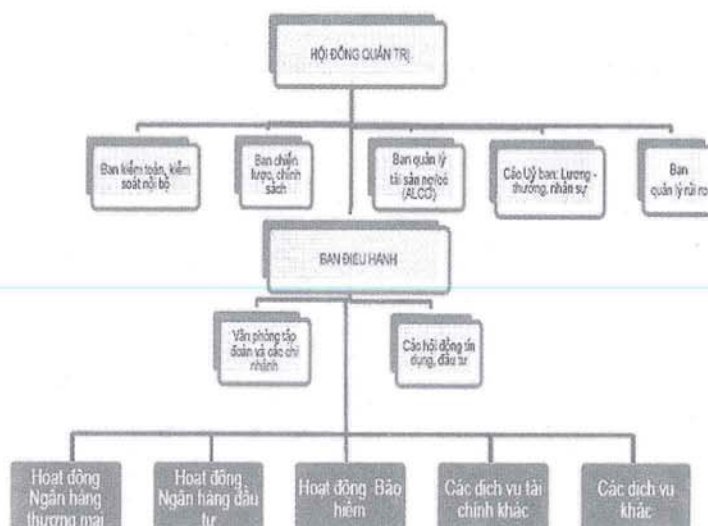
- Về cơ cấu tổ chức

Mô hình tổ chức của Vietinbank (Hình 4) đang dần được hoàn thiện để phù hợp với mô hình tổ chức hoạt động của một TĐTC-NH (Hình 5).

Hình 4: Cơ cấu tổ chức của VietinBank hiện tại



Hình 5: Cơ cấu tổ chức của TĐTC_NH VietinBank



6. Sự khác biệt giữa VietinBank và TĐTC-NH VietinBank

Tiêu chí đánh giá	Vietinbank	Tập đoàn TC-NH Vietinbank
1. Mô hình tổ chức hoạt động	- Tổ chức hoạt động bao gồm: HĐQT, TGD, Phó TGD và kế toán trưởng, ban kiểm soát HĐQT.	Tổ chức hoạt động bao gồm: - Hội đồng quản trị (HĐQT): Giúp việc, tham mưu cho HĐQT có các ban: kiểm toán, kiểm soát nội bộ; chiến lược, chính sách; quản lý tài sản nợ/có (ALCO); các ủy ban: lương - thưởng nhân sự; quản lý rủi ro. - Ban điều hành: Giúp việc cho Ban điều hành có văn phòng tập đoàn; các hội đồng tín dụng - đầu tư.
2. Định hướng hoạt động	- Hoạt động của một NHTM.	- Tập đoàn hoạt động dựa trên hai trụ cột là ngân hàng thương mại (NHTM) và ngân hàng đầu tư (NHĐT).
3. Cơ chế quản lý	- Theo điều lệ hoạt động của Vietinbank.	- Theo điều lệ của TĐTC-NH, trong đó nêu rõ mối quan hệ giữa công ty mẹ - công ty con, giữa các công ty con với nhau.
4. Hoạt động kinh doanh và phạm vi hoạt động	- Không kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực. - Phạm vi hoạt động trong nước.	- Kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực. - Phạm vi hoạt động trong nước và quốc tế.

7. Các giải pháp phát triển Vietinbank thành TĐTC-NH vững mạnh đến năm 2015

- Về mục tiêu:

Xây dựng Vietinbank thành TĐTC-NH hiện đại, xếp hạng tiên tiến trong khu vực, đáp ứng toàn diện nhu cầu về các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, hỗ trợ tốt nhất cho khách hàng trong nước và quốc tế; quản lý có hiệu quả và phát triển bền vững. Phấn đấu trở thành một TĐTC-NH mạnh trong khu vực vào năm 2015.

- Định hướng hoạt động:

Tập đoàn hoạt động dựa trên hai trụ cột là NHTM và NHĐT; tiếp tục mở rộng phạm vi và quy mô hoạt động thông qua việc phát triển mạng lưới, thành lập và liên kết thành lập các công ty kinh doanh trên lĩnh vực tài chính tiền tệ, ngân hàng và các lĩnh vực kinh doanh liên quan khác.

- Về chiến lược:

Vietinbank định hướng và xây dựng nội dung chiến lược đến năm 2015 bao gồm các chiến lược: tài sản và vốn; tín dụng và đầu tư; dịch vụ; nguồn nhân lực; công nghệ; bộ máy tổ chức và điều hành

- Về mô hình TĐTC-NH Công thương VN:

+ Hội đồng quản trị (HĐQT): Giúp việc, tham mưu cho HĐQT có các ban: kiểm toán, kiểm soát nội bộ; chiến lược, chính sách; quản lý tài sản nợ/có (ALCO); các ủy ban: lương - thưởng nhân sự; quản lý rủi ro

+ Ban điều hành: Giúp việc cho ban điều hành có văn phòng tập đoàn; các hội đồng tín dụng - đầu tư. TĐTC-NH Công thương VN kinh doanh ở các lĩnh vực: hoạt động NHTM, hoạt động NHĐT, hoạt động bảo hiểm, các dịch vụ tài chính khác và các dịch vụ khác.

- Về hoạt động kinh doanh trong tập đoàn:

+ Xây dựng mô hình hoạt động của một nhà cung cấp dịch vụ tài chính toàn diện.

+ Xây dựng chiến lược công ty đầu tư.

+ Thành lập Trung tâm phát triển danh mục đầu tư nhằm đánh giá các cơ hội tăng trưởng và giảm chi phí.

+ Phát triển và giới thiệu các sản phẩm mới thông qua cải tiến sản phẩm và phát triển kênh phân phối.

+ Phát triển các chiến lược về dịch vụ sau bán hàng, chú trọng các phương pháp tiếp cận quản trị tài khoản phù hợp và phát triển quan hệ.

+ Gia tăng giá trị cổ phần.

- Về cơ chế quản lý trong TĐTC- NH Công thương VN:

Công cụ chủ yếu được sử dụng quản lý, điều hành hoạt động kinh tế của tập đoàn là: Điều lệ hoạt động của TĐTC-NH Công thương VN và các doanh nghiệp thành viên; chính sách tài chính của tập đoàn; chiến lược phát triển của TĐTC-NH Công thương VN và vừa là chiến lược phát triển của các doanh nghiệp thành viên; hợp đồng kinh tế được ký kết giữa các doanh nghiệp thành viên với nhau và với tập đoàn. Các vấn đề về cơ cấu tổ chức, mối quan hệ giữa công ty mẹ – công ty con, giữa các công ty với nhau và cơ chế vận hành được thể hiện trong Điều lệ. TĐTC-NH về thực chất là công ty cổ phần với mối liên kết kiểu công ty mẹ – công ty con. Do đó, cơ chế quản lý chủ yếu được xây dựng dựa trên mối quan hệ này và các quan hệ hợp đồng kinh tế.

- Về lộ trình thực hiện:

+ Năm 2009: Chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động sang NHTMCP Công thương VN, niêm yết cổ phiếu trên sở giao dịch chứng khoán; tìm kiếm cổ đông chiến lược nước ngoài phù hợp với các điều kiện nêu tại đề án cổ phần hoá Vietinbank đã được Chính phủ phê duyệt; triển khai dự án hiện đại hóa ngân hàng giai đoạn 2, đầu tư mua sắm giải pháp công nghệ.

+ Năm 2010: Hoàn thiện tổ chức của Vietinbank, hoạt động theo mô hình TĐTC-NH; IPO quốc tế và niêm yết quốc tế vào thời điểm thích hợp.

+ Từ năm 2011 đến 2015: Tiếp tục mở rộng phạm vi và qui mô hoạt động thông qua việc phát triển mạng lưới, thành lập và liên kết thành lập các công ty con kinh doanh trên lĩnh vực tài chính tiền tệ; mở văn phòng đại diện tại một số nước; phấn đấu trở thành một TĐTC-NH TĐTC-NH mạnh trong khu vực vào năm 2015■

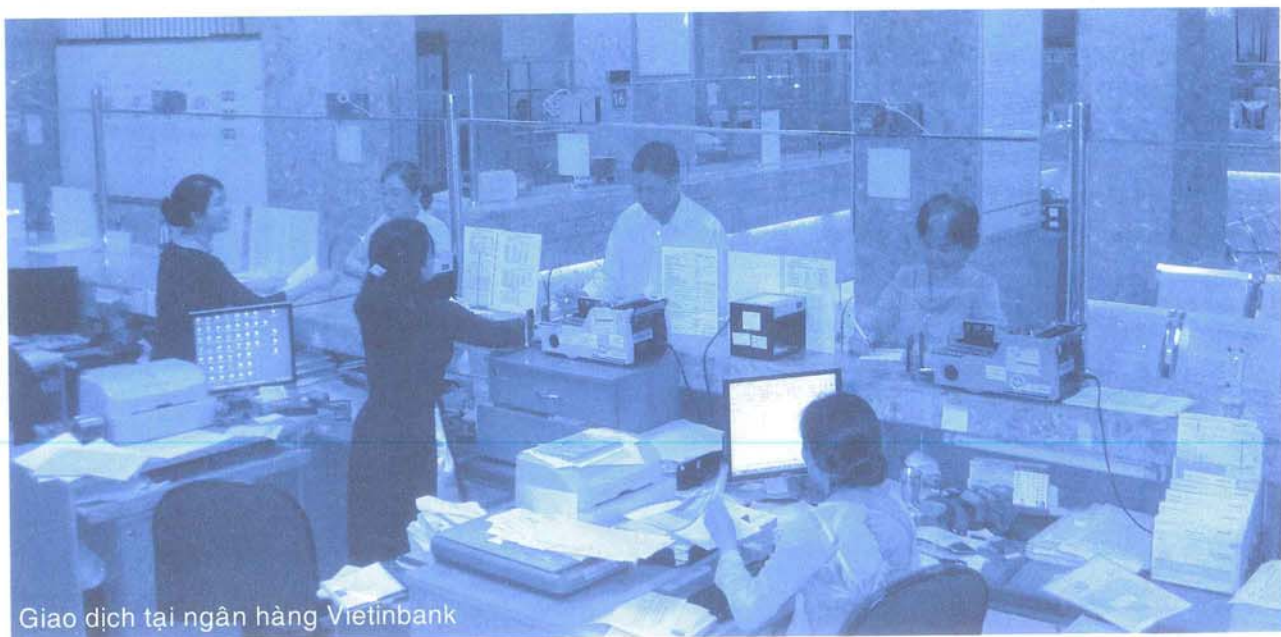
Chú thích:

[1] Nguồn: BCTC hợp nhất đã kiểm toán 2006 - 2008 Vietinbank.

[2] Nguồn: ADB.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Vũ Huy Từ (2002), *Mô hình tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
2. Bộ Kế hoạch & Đầu tư (2005), *Đề án hình thành và phát triển tập đoàn kinh tế trên cơ sở tổng công ty nhà nước*.
3. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương (2004), *Báo cáo kết quả khảo sát về tập đoàn kinh tế tại Malaysia và Thái Lan*.
4. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương (2004), *Chính sách phát triển kinh tế – Kinh nghiệm và bài học của Trung Quốc*, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.
5. Báo cáo thường niên của các NHTM.
6. Website www.vneconomy.vn.
7. Website Ngân hàng Nhà nước www.sbv.gov.vn, và của một số NHTM tại VN.



Giao dịch tại ngân hàng Vietinbank