

TÁI LẬP NGÂN HÀNG ĐỂ PHÁT TRIỂN - CÁC ĐIỀU KIỆN CẦN THIẾT ĐỂ THỰC HIỆN THÀNH CÔNG

Ths. Lâm Thị Hồng Hoa*

Tái lập theo từ điển Tiếng Việt, được hiểu là một hoạt động lập lại, xây dựng lại một cái gì đó chẳng hạn như xây lại một ngôi nhà có thể có một phần giống cái cũ và hoàn toàn không mang hàm ý tạo dựng ra một cái mới khác biệt hẳn cái cũ. Như vậy từ “Tái lập” đã có trong kho tàng ngôn ngữ phong phú của Việt nam. Nhưng “Tái lập công ty” hoặc “Tái lập ngân hàng” là một khái niệm kinh tế lại khá mới mẻ với chúng ta. Cho đến nay khái niệm “Tái lập công ty” này mới chỉ xuất hiện chính thức trong cuốn sách “Reengineering The Corporation” của 2 tác giả người Mỹ Michael Hammer và James Champy được Vũ Tiến Phúc dịch sang tiếng Việt năm 1999, còn khái niệm “Tái lập ngân hàng” được giới thiệu trong cuốn “Tái lập ngân hàng” do nhóm biên dịch Nguyễn Tiến Dũng và Lê Ngọc Liên thực hiện được xuất bản năm 2003 cũng chỉ sử dụng lại khái niệm tái lập công ty mà thôi.

Theo đó “Tái lập là sự suy nghĩ lại một cách cơ bản và thiết kế lại tận gốc quá trình hoạt động kinh doanh để đạt được sự cải thiện vượt bậc đối với các chỉ tiêu cốt yếu và có tính nhất thời như là giá cả, chất lượng, sự phục vụ nhanh chóng”; hoặc “Tái lập là sự tái tư duy một cách triệt để, tái thiết một cách cơ bản,

từ đầu đối với các quy trình hoạt động kinh doanh để có được sự cải thiện vượt bậc đối với các yếu tố chỉ tiêu quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp là chi phí, chất lượng, dịch vụ và tốc độ”. Theo khái niệm này, tái lập tập trung vào sự thay đổi tận gốc quy trình hoạt động kinh doanh để tạo ra một doanh nghiệp, một ngân hàng hoàn toàn mới để có chất lượng sản phẩm dịch vụ có tính “nhảy vọt” với giá cả hợp lý. Và muốn thay đổi tận gốc quy trình hoạt động kinh doanh đòi hỏi nhà quản trị cần thay đổi suy nghĩ, cách nhìn nhận sự việc từ góc độ riêng lẻ, chi tiết với những con người cụ thể sang cách tư duy tổng thể, trong đó bất kỳ một sản phẩm dịch vụ nào khi đến tay khách hàng cũng là kết quả của các công việc đơn lẻ được kết nối trong một quy trình với sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau và kết quả của các công việc đơn lẻ cũng có tác động lẫn nhau trong quá trình hình thành sản phẩm. Và vì thế chính quy trình chứ không phải nhân viên, không phải các phòng ban là đối tượng của tái lập.

Nếu như vào những năm trước đây ngân hàng là người giữ vai trò khống chế trong mối quan hệ với khách hàng, nhất là khi cấp tín dụng thì cho đến nay vai trò này đã thay đổi theo chiều ngược lại. Khách hàng đã bắt đầu nói với ngân hàng rằng họ cần gì, vào lúc nào, giá cả ra sao...

mặc dù hoạt động ngân hàng của chúng ta vẫn còn có dấu ấn của thời kỳ bao cấp, nhất là trong các ngân hàng thương mại nhà nước.

Chính sự thay đổi vai trò trong mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng đòi hỏi các nhà quản lý cần chuyển từ tư duy cung cấp sản phẩm đại trà sang hướng tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu cho từng đối tượng khách hàng.

Động lực thứ hai là cuộc cạnh tranh ngày càng quyết liệt hơn và không chỉ ở mức độ cạnh tranh mà còn ở nội dung cạnh tranh. Cho đến hiện nay chúng ta đều biết rằng các ngân hàng đã không chỉ cạnh tranh về giá mà đã quan tâm hơn đến cạnh tranh về chất lượng dịch vụ và cung cấp tiện ích cho khách hàng, cạnh tranh về thị trường và các sản phẩm mới. Trong cuộc cạnh tranh này việc ứng dụng tiến bộ kỹ thuật mới là một tác nhân rất tích cực làm thay đổi nội dung cạnh tranh.

Như vậy nếu một ngân hàng nào đó chứng tỏ được sự ưu việt của mình sẽ là người thiết lập tiêu chuẩn cạnh tranh làm chuẩn mực cho các ngân hàng khác về giá cả, chất lượng dịch vụ... Trong điều kiện đó các ngân hàng hoạt động kém hơn, hoặc có tư tưởng trung bình chủ nghĩa sẽ bị loại trừ.

Động lực thứ ba là tính chất của sự thay đổi cũng nói thay đổi. Sự thay đổi diễn ra phức tạp hơn, mạnh mẽ hơn

Đại học Ngân hàng Tp. HCM ()*

gia tăng nhịp độ và gần như không dừng lại. Những sản phẩm mới được các ngân hàng tung ra liên tiếp nhau trong thời gian ngắn gần đây, các chi nhánh mới được các ngân hàng đua nhau mở ra đã chứng tỏ điều này. Như thế ai đi vào thị trường chậm hơn người đó sẽ tự mình làm giảm đi thời gian bán dịch vụ, mất đi lợi thế cạnh tranh và tất nhiên sẽ giảm thu nhập. Điều này dẫn đến đòi hỏi các ngân hàng cần phải nhạy cảm hơn trước sự biến động của thị trường, phải chuyển động nhanh hơn nếu không muốn đậm chân tại chỗ.

Việc thay đổi toàn bộ những gì đang làm, không bằng lòng với những điều chỉnh, sửa đổi chấp vá để có một quy trình mới sẽ giúp cho nhà quản lý có cơ hội đánh giá lại hoạt động kinh doanh bằng một cái nhìn tổng thể. Trên cơ sở đó việc xác định chi phí nào là cần thiết phải duy trì, giảm bớt chi phí nào sẽ hợp lý hơn, xác định giá sản phẩm không phải dựa trên sự suy đoán mà dựa trên những yếu tố chính tác động đến giá trị thực sự của sản phẩm cung cấp cho khách hàng, sẽ làm cho lợi nhuận gia tăng vững chắc, tăng khả năng cạnh tranh hơn cho ngân hàng ngay cả trong trường hợp ngân hàng đang hoạt động bình thường.

TÁI LẬP NGÂN HÀNG Ở VIỆT NAM - NHỮNG GHI NHẬN BAN ĐẦU

Khát vọng thay đổi diện mạo hoạt động kinh doanh, củng cố vai trò, vị trí quan trọng của mình trong hệ thống ngành ngân hàng cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập đã thúc đẩy các NHTM nhà

nước nỗ lực tìm kiếm hướng đi hợp lý để cải thiện tình trạng hiện thời.

Công cuộc cải tổ các NHTM nhà nước đã được khởi động vào năm 2000 sau khi có sự phê duyệt của Chính phủ về đề án củng cố các NHTM nhà nước và bắt đầu bằng việc thực hiện cơ cấu lại các ngân hàng.

Mục tiêu chủ yếu của việc tiến hành cơ cấu lại các ngân hàng nhằm tạo ra các tập đoàn tài chính hoặc các NHTM nhà nước có quy mô lớn, hoạt động đa năng, hiện đại, an toàn, có hiệu quả và có sức cạnh tranh cao.

Sau thời gian triển khai thực hiện đến nay hoạt động cơ cấu lại các NHTM nhà nước đã đạt được một số kết quả nhất định như:

Các ngân hàng đã tích cực tiến hành cơ cấu lại các khoản nợ, đặc biệt là thực hiện xử lý nợ xấu để lành mạnh hóa tình hình tài chính. Nếu xét theo tiêu chí tỷ lệ nợ quá hạn trên tổng dư nợ thì cơ cấu tín dụng đã được cải thiện đáng kể. (Bảng 1)

- Các ngân hàng cũng đã chú trọng phát triển công nghệ, đầu tư vào việc thay đổi chương trình phần mềm giao dịch để có thể phát triển tốt hơn dịch vụ ngân hàng hoặc mở ra các dịch vụ mới như tăng tốc độ thanh toán chuyển tiền qua ngân hàng, mở rộng dịch vụ thẻ và xúc tiến việc kết nối thanh toán thẻ giữa các ngân hàng. Cho đến nay hình ảnh của các ngân hàng đã trở nên quen thuộc hơn với dân chúng và doanh nghiệp khi hàng loạt các máy rút tiền tự động của 4 NHTM nhà nước được lắp đặt, khi các

hoạt động chuyển tiền qua ngân hàng đã được thực hiện rất nhanh trong vòng vài phút.

- Các quy trình tác nghiệp cũng được điều chỉnh hoặc xây dựng theo bộ tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9001-2000 (Ngân hàng Đầu tư và Phát triển), quy trình quản lý rủi ro theo thông lệ quốc tế đã được các ngân hàng quan tâm... Và khi tiến hành xây dựng các quy trình ít nhiều các ngân hàng cũng đã tiến hành đánh giá, phân tích các bước công việc hiện có để sắp xếp lại sao cho hợp lý hơn nhằm kiểm soát tốt hơn, ngăn ngừa được rủi ro.

Mặc dù có nhiều đổi mới nhưng dấu hiệu của sự tái lập của các ngân hàng này là khá mờ nhạt. Sự thay đổi của các ngân hàng mới chỉ dừng lại ở chỗ: khắc phục những yếu kém của hệ thống chứ chưa thực sự là một cuộc cách mạng trong kinh doanh; sắp xếp lại các công việc cũ theo cách mới.

Nhiều ngân hàng trang bị hệ thống công nghệ thông tin hiện đại và thực hiện giao dịch “một cửa” để cách thực hiện nghiệp vụ theo kiểu thủ công dần dần bị bãi bỏ và tăng tốc độ giao dịch, tăng tính chính xác. Tuy nhiên do quy trình tác nghiệp chưa thay đổi triệt để, cắt bỏ những công việc không cần thiết nên thời gian dành cho việc xử lý các thủ tục liên quan đến một nghiệp vụ vẫn mất khá nhiều.

Sự cũ kỹ đó không chỉ thể hiện ở quy trình tín dụng, gửi tiền mà còn thể hiện ở các hoạt động dịch vụ khác trong ngân hàng như khách hàng chỉ có thể thực hiện các giao dịch khác nhau ở từng bộ

phận riêng lẻ mà hầu như chưa được phục vụ trọn gói chẳng hạn và vì vậy việc thay thế những gì hiện có bằng một cái hoàn toàn mới theo khái niệm của tái lập là vấn đề còn ở phía trước.

Hơn nữa việc cải tổ các NHTM nhà nước được thực hiện theo sự chỉ đạo của Chính phủ nên nó gần như là một hoạt động có tính chất bị động trong khi tái lập là một hoạt động mang tính chủ động cao. Do vậy những vấn đề cần quan tâm giải quyết liên quan đến tái lập như định giá sản phẩm, thay đổi nhân sự, tạo ra những dấu ấn đặc thù là khá khó khăn

Trong khi đó mặc dù chỉ chiếm một thị phần rất khiêm tốn (tổng dư nợ chiếm 10,6% thị phần toàn quốc) nhưng do có được quyền tự chủ cao nên so với các NHTM nhà nước các NHTMCP thể hiện sự năng động nhạy bén trong kinh doanh rất rõ nét nhất là các ngân hàng lớn như Ngân hàng Á Châu (ACB), ngân hàng Xuất nhập khẩu (EXIMBANK), ngân hàng Sài Gòn Thương Tín (SACOMBANK), ngân hàng Đông Á (EAB)...

Trong số các NHTMCP, ngân hàng Sài Gòn thương tín

trong năm 2003 đã định hướng xác định giá thành sản phẩm tùy thuộc đối tượng khách hàng, khu vực địa lý và phân bổ chi phí phát sinh một cách hợp lý, gắn kết chi phí với các hoạt động trực tiếp của nó để có thể đánh giá chính xác hiệu quả hoạt động. Và đây chính là một dấu hiệu rõ nét nhất của hoạt động tái lập ngân hàng. Vì để có thể xác định giá thành theo từng đối tượng khách hàng hay khu vực địa lý thì ngân hàng cần phải phân tích rõ quy trình hiện tại, đưa ra các phương án mới để lựa chọn...

Ngân hàng Á Châu vẫn đang hoàn thiện việc triển khai áp dụng các quy trình tác nghiệp theo tiêu chuẩn Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 và mong muốn tạo ra sự khác biệt qua việc luôn đổi mới: như việc phát triển dịch vụ mới và liên tục cải tiến và phấn đấu tạo ra một sự phát triển vượt bậc qua việc mở rộng mạng lưới, tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng dịch vụ. Ngân hàng Đông Á cũng đưa ra mục tiêu tổng quát để phát triển ngân hàng mình tập trung chủ yếu vào việc phát triển mạng lưới, tăng năng lực tài chính, đa dạng hóa và nâng cao chất

lượng sản phẩm, áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001-2000...

Có một điểm chung ở các ngân hàng là đã xuất hiện cách thức định giá theo nhu cầu của khách hàng và địa điểm. Trong trường hợp khách hàng có nhu cầu thực hiện dịch vụ tổng hợp như vừa vay, thanh toán, chuyển tiền, mua ngoại tệ & thì các ngân hàng cũng đã sẵn sàng cho vay với lãi suất thấp hơn mức lãi suất ân định trong khung và bù lại cho việc giảm thu nhập này bằng cách tăng thu dịch vụ khi bao trọn gói cho khách hàng hoặc giá của sản phẩm tín dụng cũng được ấn định theo địa điểm, thông thường mức lãi suất cho vay ở Tp. HCM và Hà Nội thấp hơn các chi nhánh miền Trung, miền Tây Nam Bộ...

Tuy nhiên, cách thức này chỉ được thực hiện theo chỉ đạo của Ban lãnh đạo các NHTM trong từng giai đoạn và chỉ thực hiện khi khách hàng “trả giá” khi mua dịch vụ chứ chưa trở thành hoạt động phổ biến và được viết thành quy trình tác nghiệp...

Như vậy, dù chưa nhiều nhưng những dấu hiệu của hoạt động tái lập hoặc gần giống tái lập đã xuất hiện ở

Bảng 1: Tỷ lệ Nợ quá hạn / Tổng dư nợ các NHTM nhà nước (%)

Tên ngân hàng	2000	2001	2002	2003	6/2004
Ngân hàng Ngoại thương VN	21.2	13.09	6.14	3.12	3.13
Ngân hàng Công thương VN	25.11	17.61	13.47	9.77	9.75
Ngân hàng Đầu tư và PT VN	2.55	3.57	4.78	4.81	7.39

(Nguồn: Ngân hàng nhà nước)

các ngân hàng, trong đó các NHTM cổ phần có phần rõ nét hơn.

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CẦN GIẢI QUYẾT TRƯỚC KHI THỰC HIỆN TÁI LẬP

1. Tái lập là công việc riêng của mỗi một ngân hàng trong đó cơ bản nhất là các ngân hàng cần thiết kể lại quy trình hiện có để có một quy trình mới trong đó mọi hoạt động, mọi bộ phận có liên quan phải có một sự gắn bó chặt chẽ.

Tuy nhiên việc điều chỉnh, bổ sung và ban hành mới các văn bản điều chỉnh hoạt động kinh doanh ngân hàng kịp thời là rất cần thiết để tạo điều kiện cho các ngân hàng có ý định tái lập có thể thực hiện công việc này.

2. Giảm bớt sự can thiệp quá sâu vào hoạt động kinh doanh ngân hàng của các cơ quan quản lý nhà nước bởi vì khi có một sự can thiệp quá sâu thì tính chủ động của các ngân hàng sẽ giảm đi và rất khó để các ngân hàng tự định đoạt giá cả, chi phí hợp lý.

3. Cải thiện cách thức ghi nhận, đánh giá chi phí và tính giá thành sản phẩm

Việc thiết kế lại quy trình khi thực hiện tái lập đòi hỏi cần hiểu rõ chi phí của quy trình hiện tại để có cơ sở xác định mục tiêu cần phải thay đổi ở đâu và vì sao. Muốn vậy nhà quản trị ngân hàng phải có được thông tin cần thiết cho việc phân tích này nhất là thông tin về chi phí đã phát sinh.

Tuy nhiên cách thức tổ chức kế toán trong ngân hàng hiện nay chỉ đáp ứng được thông tin kế toán tài chính một cách tổng hợp nhất chứ chưa có điều kiện bóc tách

chi phí cũng như có số liệu để so sánh chi phí giữa các phòng ban... để từ đó có thể loại ra những chi phí không cần thiết, cũng có nghĩa là loại bỏ công việc không cần thiết tạo ra chi phí đó.

4. Nâng cao năng lực quản trị của ban lãnh đạo ngân hàng.

Ban lãnh đạo ngân hàng cần phải tăng cường năng lực quản trị của mình và quan trọng hơn là họ cần có một sự thay đổi tư duy trong việc hoạch định và điều hành chiến lược phát triển của ngân hàng, bởi vì hoạt động tái lập không chỉ là công việc dành cho các ngân hàng yếu kém mà ngay cả một ngân hàng mạnh cũng cần tiến hành để tạo dựng cho mình một rào cản vững chắc hơn trước các đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh hơn và tính chất cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn.

5. Cải cách chính sách nhân sự, tài chính đối với NHTM nhà nước.

Chính sách nhân sự và tài chính có tác động quan trọng đến động cơ thực hiện một cuộc cách mạng thực sự trong ngành ngân hàng nhất là các NHTM nhà nước. Vậy nên chẳng nhà nước tăng quyền tự chủ cho ban lãnh đạo các NHTM nhà nước trong việc quyết định chính sách nhân sự của mình và nhà nước kiểm soát qua luật lao động. Và để tăng quyền tự chủ tài chính nhà nước có thể áp dụng chính sách khoán nộp thuế thu nhập doanh nghiệp, không nên quản lý chi tiết từng khoản chi như hiện nay.

Việc tăng quyền tự chủ cho NHTM nhà nước sẽ là nhân tố kích thích ban lãnh

đạo ngân hàng cũng như nhân viên tích cực tham gia cải thiện hoạt động ngân hàng do quyền lợi của họ gắn bó với kết quả kinh doanh, còn chính sách tiền lương hiện nay đã làm giảm đi sự nhiệt tình của mỗi người ngay cả khi có hệ số lương theo doanh thu, vì hệ số này có giới hạn theo quỹ lương đã được ấn định cho dù mức tăng trưởng của ngân hàng có cao bao nhiêu chăng nữa

6. Tiếp nhận lý thuyết và kinh nghiệm tái lập ngân hàng

Để tái lập thành công phải có một sự hiểu biết khá tường tận về yêu cầu, nội dung, phương pháp, quy trình thực hiện tái lập và duy trì kết quả... của hoạt động này. Điều này đòi hỏi phải có chương trình thông tin liên quan đến tái lập cũng như truyền bá kinh nghiệm tái lập của các ngân hàng đã thực hiện thành công dành cho các nhà quản trị và cả các nhân viên vì quá trình này không phải chỉ dành cho ban lãnh đạo các ngân hàng, nó cần được sự tham gia của tất cả nhân viên.

Tất nhiên để tiếp nhận được ý tưởng của tái lập và ứng dụng nó vào thực tiễn cần phải có một đội ngũ những nhân viên có năng lực và trình độ, do đó vấn đề đào tạo và đào tạo lại là không thể không đặt ra với các ngân hàng. Rất may là gần đây các ngân hàng Việt Nam đã có sự đầu tư khá lớn cho công tác này và vì vậy chúng ta hy vọng sẽ được chứng kiến một sắc thái hoạt động rất mới mẻ của các ngân hàng Việt Nam nhờ hoạt động tái lập trong một tương lai không xa. ■