

# Tác động của thể chế tới quá trình ra quyết định: Nghiên cứu tình huống ngân hàng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ vay vốn ở Mỹ và Việt Nam

**PGS.TS. Nguyễn Văn Thắng, TS. Lê Thị Bích Ngọc**

*Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: nguyenvanthang@neu.edu.vn; lbngoc@bsneu.edu.vn*

**GS.TS Jerman Rose**

*Trường Đại học State Washington*

*Email: rosej@wsu.edu*

*Bài viết này nghiên cứu các yếu tố thể chế tác động tới quá trình ra quyết định kinh doanh như thế nào. Nhóm tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu 26 lãnh đạo và cán bộ tín dụng ở Việt Nam và Mỹ. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố thể chế có ảnh hưởng lớn tới tần suất sử dụng hai phương cách ra quyết định kinh doanh dựa trên lý trí (logic khách quan) và dựa trên phán xét (cảm nhận chủ quan). Ở các nước phát triển, sự sẵn có của các cơ sở dữ liệu liên quan cùng một hệ thống luật pháp chuẩn mực giúp cán bộ ngân hàng ra quyết định cho vay vốn dựa nhiều trên lý trí. Ngược lại, khi các yếu tố thể chế của kinh tế thị trường chưa đầy đủ và phát triển, cán bộ ngân hàng buộc phải dựa nhiều hơn vào cảm nhận và phán xét cá nhân để ra quyết định cho vay. Trong điều kiện này, những phán xét và cảm nhận chủ quan được sử dụng một cách chủ động trong quá trình ra quyết định. Các cán bộ ngân hàng Việt Nam đã sử dụng hai chiến lược - kiểm soát và học tập - để giảm thiểu những sai sót từ cảm nhận chủ quan của mình.*

**Từ khóa:** thể chế, quyết định cho vay, doanh nghiệp vừa và nhỏ, Việt Nam

## 1. Giới thiệu

Từ sau công trình nổi tiếng của Simon (1957), các học giả về quản lý tổ chức đã thừa nhận rằng các nhà quản lý có “lý trí trong giới hạn” (“bounded rational”), và quá trình ra quyết định thường không hoàn toàn dựa trên lý trí (e.g., Keh, Foo, and Lim, 2002; Nonaka & Takeuchi, 2011; Sarasvathy, 2004; 2001). Một loạt những phương cách ra quyết định khác được đề cập tới trong các nghiên cứu, bao gồm cảm nhận hiện thực (sense making) (Weick, 1979), xây dựng mục tiêu (goal construction) (March, 1982), và cảm nhận và phán xét (heuristic and bias) (Tversky and Kahneman, 1974). Mặc dù các phương cách này đều có quan hệ với nhau, cảm nhận và phán xét (hay mô hình phán xét) được coi là một mô hình bổ sung trực tiếp, và đôi khi còn thay thế, cho các mô hình quyết định dựa trên lý trí. Tuy vậy, những nghiên cứu về chủ đề này mới chỉ quan tâm tới các nhân tố ở cấp độ cá nhân và tổ chức

mà chưa đề cập tới tác động của môi trường thể chế. Trong các nghiên cứu này, việc sử dụng phương cách ra quyết định nào được coi là lựa chọn của cá nhân hoặc tổ chức với giả định là thể chế kinh tế thị trường đã hoàn toàn đầy đủ (Nonaka & Takeuchi, 2011). Mọi người ra quyết định dựa trên phán xét và cảm nhận một cách vô thức và không nhận thức rõ ràng về những sai sót gắn liền với mô hình ra quyết định của mình.

Những kết luận trên có thể không phù hợp trong điều kiện thể chế kinh tế thị trường phát triển chưa đầy đủ, môi trường thể chế chưa ổn định, cũng như khi các cơ sở dữ liệu còn thiếu và không đáng tin cậy. Cho tới nay, có rất ít nghiên cứu đi sâu vào tác động của thể chế tới quá trình ra quyết định. Luận điểm chính của chúng tôi trong đề tài này là sự phát triển của thể chế kinh tế thị trường sẽ cho phép các nhà quản lý sử dụng mô hình ra quyết định dựa trên lý trí thông qua việc tạo các kênh thông tin đại

chúng và đảm bảo một môi trường thể chế ổn định. Khi thiếu những điều kiện thể chế như vậy, các nhà quản lý sẽ chủ động và buộc phải sử dụng nhiều hơn cảm nhận và phán xét của mình. Những nhân tố nào liên quan tới việc ra quyết định dựa trên phán xét? Khi chủ động ra quyết định dựa trên phán xét, các nhà quản lý đã làm gì để giảm thiểu sai sót chủ quan? Trả lời những câu hỏi này có ý nghĩa quan trọng trong việc hiểu vì sao mọi người sử dụng mô hình ra quyết định dựa trên phán xét, và họ sử dụng như thế nào? Nếu như quá trình ra quyết định (và phong cách quản lý nói chung) chỉ chịu tác động của văn hóa quốc gia và cá tính/quá trình nhận thức cá nhân như các nghiên cứu trước từng đề cập (Hofstede and Bond, 1988; Keh, Foo, and Lim, 2002; Sarasvathy, 2004; 2001), thì hầu như không có hy vọng thay đổi các phong cách đó. Ngược lại, nếu quá trình ra quyết định đó còn phụ thuộc vào các yếu tố thể chế thì việc phát triển/cải cách các yếu tố thể chế sẽ tạo ra sự thay đổi lớn trong phong cách ra quyết định. Sự lựa chọn cá nhân có thể chịu ảnh hưởng lớn bởi các giá trị văn hóa, nhưng đó cũng có thể là cơ chế thích ứng cần thiết để tồn tại với một môi trường thể chế nhất định. Hiểu được vấn đề này sẽ cho phép chúng ta tìm ra những chiến lược chuyển giao công nghệ quản lý hiệu quả giữa các quốc gia.

Đề tài này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua việc phỏng vấn các cán bộ ngân hàng Mỹ và Việt Nam để khám phá tác động của các yếu tố thể chế tới việc lựa chọn phương cách ra quyết định dựa trên lý trí hay dựa trên phán xét, cũng như các giải pháp để giảm thiểu sai sót chủ quan khi sử dụng phương cách dựa trên phán xét. Mỹ và Việt Nam đại diện cho hai cực phát triển của thể chế kinh tế thị trường, và vì vậy giúp chúng tôi so sánh tác động của thể chế được rõ nét. Nhóm nghiên cứu cũng chọn khung cảnh cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) để nghiên cứu vì quá trình này luôn có sự kết hợp giữa phương cách dựa trên lý trí và phán xét (Binks and Ennew, 1998; Berger and Udell, 1995; Frame et al., 2001; Le and Nguyen, 2009).

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. *Rủi ro, Bất định, và Vai trò của Thể chế*

Các lý thuyết kinh tế cơ bản cũng như những nghiên cứu về quản trị kinh doanh ở các nước có nền kinh tế chuyển đổi thường không phân biệt giữa

rủi ro và bất định (Child and Tse, 2001; Guseva and Rona-Tas, 2001; O'Connor, 2000; Sturud-Barnes, Reed, and Jessup, 2010). Luận điểm chung là các nhà quản lý luôn có thể chuyển hóa tính bất định thành những rủi ro có thể tính toán được trên cơ sở xác định các khả năng, và bỏ qua sự khác biệt về thể chế giữa các quốc gia.

Trong công trình nổi tiếng của Knight (1957), rủi ro là khả năng (xác suất) khách quan xảy ra một sự kiện tương lai, và các nhà ra quyết định có thể tính toán một cách khách quan khả năng này, dựa trên tần suất xuất hiện sự kiện trong quá khứ. Ngược lại, tính bất định là tình huống mà chúng ta không thể tính toán được xác suất xảy ra sự kiện (Langlois and Cosgel, 1993). “[Khi] không có *bất cứ một cơ sở chắc chắn nào để xác định*” (Knight, 1957: 225) và phân loại các nhóm tương đồng, một nhà quản lý đành phải “ước lệ”. Rủi ro và bất định khác nhau ở hai khía cạnh chính: 1) khả năng phân nhóm và sắp xếp thành từng nhóm có độ tương đồng cao; và 2) khả năng tính toán được xác suất khách quan của sự kiện (Guseva and Rona-Tas, 2001; Langlois and Cosgel, 1993). Vì vậy, có thể dự đoán rủi ro tốt hơn nhiều so với bất định.

Để chuyển hóa tính bất định thành rủi ro cần có ba điều kiện. Thứ nhất, cần phải có một mức tương đồng nhất định giữa các tình huống (để giúp phân loại). Trong việc cho DNVVN vay vốn, điều này có nghĩa là những doanh nghiệp vay vốn trước đây cần được phân nhóm để dựa vào đó đánh giá những doanh nghiệp mới nộp hồ sơ vay. Sự thành công/thất bại của các món vay và hành vi của doanh nghiệp vay trong quá khứ sẽ được sử dụng như các chỉ số để dự đoán các hành vi tương lai của doanh nghiệp mới vay. Điều này đòi hỏi phải có độ chuẩn hóa cao trong đặc điểm/hành vi doanh nghiệp vay vốn, và phải có cơ sở thu thập, tổng hợp, và kiểm định các dữ liệu tin dụng. Thứ hai, cần có được sự ổn định nhất định qua thời gian, hay một môi trường thể chế không quá biến động. Điều này có nghĩa là những đặc điểm/hành vi của doanh nghiệp vay vốn trong quá khứ sẽ không quá khác với đặc điểm/hành vi của họ trong hiện tại và tương lai. Thứ ba, cần có một số quan sát tương đối lớn trong quá khứ (số lượng các hồ sơ trong quá khứ đủ lớn) để đảm bảo độ tin cậy khi tính toán các xác suất hay khả năng.

Hai điều kiện đầu tiên có thể có được nhờ một môi trường thể chế phù hợp. Ví dụ, ở hầu hết các nước phát triển, các ngân hàng thương mại có thể

dựa vào các ngân hàng khác, các tổ chức kiểm toán, hay các tổ chức chính phủ để thu thập, kiểm định và chuẩn hóa thông tin về khách hàng của mình. Một số lượng lớn các DN/VN vay vốn sẽ cho phép các ngân hàng tính toán xác suất về hành vi của khách hàng một cách tương đối chính xác. Trong điều kiện đó, ngân hàng có thể tính toán rủi ro; sau đó họ có thể điều chỉnh lãi suất tùy theo mức độ rủi ro cao hay thấp. Trong điều kiện có thể chuyển hóa tính bất định thành rủi ro, ngân hàng hoàn toàn có thể dựa nhiều vào quy trình ra quyết định dựa trên lý trí.

Tuy nhiên, một môi trường thể chế như vậy chưa hoàn toàn vận hành tốt ở nhiều nước có nền kinh tế chuyển đổi, bao gồm cả Việt Nam. Ngân hàng ở những nước này rất khó có thể chuyển tính bất định thành rủi ro (O'Connor, 2000; Nguyen, Le, and Freeman, 2006; Le and Nguyen, 2009). Trong điều kiện đó, những giải pháp trong sách vở và các nhà tư vấn phương Tây về công cụ quản trị rủi ro dựa trên lý trí chỉ có tác dụng khiêm tốn.

Doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ còn là loại hình tương đối mới ở các nước đang chuyển đổi (ở Việt Nam từ đầu những năm 1990 tới nay), và việc ngân hàng cho họ vay vốn còn mới hơn. Vì vậy, các yêu cầu về i) sự ổn định, ii) tính tương đồng; and iii) cơ sở dữ liệu lớn về các khoản vay trong quá khứ vẫn khó đạt được. Thế nhưng ngân hàng ở những nước này vẫn cần phải ra quyết định cho doanh nghiệp vay vốn. Họ đã quyết định như thế nào? Chúng tôi nghiên cứu lý thuyết về ra quyết định dựa trên phán xét để lý giải cho câu hỏi này.

## **2.2. Phán xét và cảm nhận trong việc ra quyết định**

Kể từ sau công trình nổi tiếng của Simon (1957), các học giả quản lý đều thừa nhận là các nhà quản lý có “lý trí trong giới hạn”, và vì vậy, các quyết định quản lý thường không thể hoàn toàn “dựa trên lý trí”. Những lý do thực tế để không áp dụng mô hình ra quyết định hoàn toàn dựa trên lý trí bao gồm: 1) mô hình này khá tốn kém (Simon, 1979); 2) các cá nhân có sự khác biệt trong quá trình tư duy (Keh, Foo, and Lim, 2002); 3) giới hạn xử lý thông tin của người ra quyết định (Schwenk, 1996); 4) khác biệt về chuẩn mực giá trị và nguồn lực của người ra quyết định (Sarasvathy, 2004; 2001).

Một loạt những mô hình ra quyết định khác đã được nghiên cứu, như “cảm nhận hiện thực” (sense making) (Weick, 1995), xây dựng mục tiêu (March,

1982), và phán xét và cảm nhận (Tversky and Kahneman, 1974). Phán xét và cảm nhận là những quy tắc cảm nhận, quy trình suy luận, và đánh giá chủ quan của con người trong việc ra quyết định. Mặc dù có liên quan tới “cảm nhận hiện thực” (Weick, 1979) và sự không rõ ràng trong mục tiêu (March, 1982), phán xét và cảm nhận bổ sung trực tiếp hoặc thậm chí thay thế cho quy trình ra quyết định hoàn toàn dựa trên lý trí. Trong bài viết này, thuật ngữ đánh giá chủ quan được sử dụng tương đồng với phán xét và cảm nhận chủ quan.

Các học giả Tversky và Kahneman (1974) đã đưa ra một số dạng hình cảm nhận và phán xét chủ quan mà mọi người thường dùng khi ra quyết định, nhất là khi phải đối mặt với sự bất định. Những dạng hình đó được xếp loại thành tính đại diện, sự sẵn có, điều chỉnh và cơ sở so sánh. Những dạng hình phù hợp nhất với nghiên cứu này được trình bày ở Bảng 1.

Lý thuyết về cảm nhận và phán xét khi ra quyết định đã có được bằng chứng ủng hộ từ nghiên cứu thực nghiệm (Keh et al., 2002; Simon, Houghton, Aquino, 2000). Mọi người đều sử dụng cảm nhận và phán xét (Tversky and Kahneman, 1974), song mức độ sử dụng cảm nhận và phán xét (hoặc lý trí) thì rất khác nhau giữa các cá nhân.

Các nhà nghiên cứu về tổ chức đã quan tâm tới các nhân tố ảnh hưởng tới phương cách ra quyết định (i.e., dựa nhiều trên lý trí hay cảm nhận/phán xét). Những nghiên cứu về khuynh hướng doanh nhân đã chú ý tới sự khác biệt trong quy trình tư duy của cá nhân (Keh et al., 2002; Simon et al., 2000; Sarasvathy, 2001; 2004; Storrud-Barnes et al., 2010). Những nghiên cứu này cho thấy các doanh nhân thường sử dụng cảm nhận/phán xét nhiều hơn những người thông thường khi ra quyết định. Tuy nhiên, trong các tổ chức lớn hơn, sự khác biệt cá nhân đó có thể bị giới hạn bởi hệ thống chính sách và văn hóa tổ chức. Ví dụ, McNamara và Bromiley (1997) nghiên cứu quy trình các cán bộ ngân hàng đánh giá rủi ro tín dụng thương mại, và kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố về quy trình tư duy cá nhân đã bị lấn át bởi các nhân tố tổ chức. Từ góc độ văn hóa, Hofstede và Bond (1988) cho rằng người phương Tây duy lý hơn và quan tâm nhiều hơn tới sự thực khách quan. Người châu Á thì quan tâm hơn tới các chuẩn mực đức hạnh, và suy nghĩ của họ có tính tổng hợp hơn. Điều này gợi mở một điều là người phương Tây có thể sử dụng cảm nhận/phán xét ít hơn người châu Á. Theo hiểu biết

**Bảng 1: Mô tả một số dạng cảm nhận và phán xét chủ quan  
(dựa theo Tversky và Kahneman's, 1974)**

Loại hình	Mô tả	Ví dụ trong cho vay vốn ngân hàng
Tính đại diện	Nếu đối tượng A tương tự với B thì khả năng đối tượng A thuộc nhóm B là rất cao	Nếu một doanh nghiệp có nhiều điểm tương tự với nhóm vay vốn thành công, thì nhiều khả năng cho doanh nghiệp này vay vốn sẽ thành công.
Không nhạy cảm với xác suất thực trong tổng thể của kết quả trước đây	Mọi người chỉ quan tâm tới sự tương đồng trong nhóm nhỏ mà không tính tới tổng thể lớn hơn.	Ngân hàng không tính tới chỉ số cơ sở của doanh nghiệp vay thành công trong tổng số doanh nghiệp. (ví dụ: Doanh nghiệp A có điểm tương tự với các DN thành công trước đây nên mọi người nghĩ rằng tỷ lệ thành công khi cho A vay là lớn. Song nếu tỷ lệ thành công trước đây chỉ là 20% thì thực tế xác suất thành công của A cũng chỉ là 20%)
Không nhạy cảm về quy mô mẫu	Mọi người bỏ qua nguyên lý là mẫu càng nhỏ thì sai số so với tổng thể càng lớn	Cán bộ đưa ra kết luận về năng lực vay vốn của doanh nghiệp dựa trên kinh nghiệm bản thân hoặc ý kiến của một số người (mẫu nhỏ)
Hiệu nhầm về hồi quy tương quan	Mọi người bỏ qua nguyên lý là kết quả của một đối tượng dao động xung quanh điểm trung bình	CB tín dụng đặt trọng số rất cao cho DN có kết quả hoạt động gần đây mà quên rằng kết quả này lên xuống xung quanh điểm trung bình
Sự sẵn có	Cảm nhận và định kiến do việc có thể tìm được hoặc hiệu quả của việc tìm kiếm các tình huống	CB ngân hàng đánh giá năng lực của doanh nghiệp dựa nhiều vào những điều mà họ có thể biết/nhớ về DN đó hoặc vào dữ liệu mà họ có thể dễ dàng tìm kiếm về doanh nghiệp

của chúng tôi, mới có rất ít công trình trực tiếp nghiên cứu tác động của văn hóa tới việc sử dụng cảm nhận/phán xét (trong thế so sánh với lý trí) khi ra quyết định.

Những nghiên cứu về tác động của các nhân tố thể chế tới quy trình tư duy của con người cũng rất ít ỏi. Dựa trên sự phân biệt của Knight về tính bất định và rủi ro, chúng ta có thể suy luận là sự phát triển của thể chế kinh tế thị trường sẽ tạo điều kiện cho cách tiếp cận dựa trên lý trí thông qua việc tạo cơ chế phát triển dữ liệu để giúp cho việc tính toán rủi ro. Việc thiếu cơ chế hiệu quả nhằm thu thập, chuẩn hóa, và cung cấp thông tin sẽ làm hạn chế sự lựa chọn của cá nhân và tổ chức khi ra quyết định. Trong điều kiện đó, mọi người phải sử dụng cảm nhận/phán xét một cách chủ động vì họ có quá ít lựa chọn. Điều này trái với luận điểm thông thường trong các nghiên cứu trước đây là việc sử dụng cảm nhận/phán xét thường là vô thức (Keh et al., 2002; Tversky and Kahneman, 1974).

### 2.3 Cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa vay vốn

Các ngân hàng thường gặp phải những rủi ro cao khi cho các DNVVN vay vốn (e.g., Blackwell and Winter, 2000; Le and Nguyen, 2009). Để hạn chế những vấn đề này, các ngân hàng sử dụng cách cho các DNVVN vay vốn khác với cách cho các doanh

nh nghiệp lớn vay. Một số các nhà nghiên cứu (ví dụ., Jankowicz and Hisrich, 1987) đã đưa ra các loại tiêu chí ngân hàng sử dụng khi quyết định cung cấp tín dụng cho các DNVVN – đó là ‘cho vay dựa vào 5 C’: Character (đặc tính), Capacity (khả năng), Capital (vốn), Collateral (tài sản đảm bảo), and Conditions (các điều kiện). Khả năng tài chính, tài sản đảm bảo và khả năng sinh lời của doanh nghiệp có thể đánh giá được một cách khách quan hơn. Hai C đầu tiên là Character (đặc điểm), và Capacity (năng lực) phụ thuộc nhiều vào những phán xét trực quan của cá nhân mỗi cán bộ tín dụng. Các nhà nghiên cứu cũng đã đưa ra một số các kỹ thuật các ngân hàng thường sử dụng khi cho DNVVN vay. Những kỹ thuật này bao gồm cho vay có tài sản đảm bảo, phát triển các quan hệ lâu dài với người vay, cho điểm tín dụng và định giá dựa trên cơ sở mức rủi ro.

Mặc dù vậy, các nghiên cứu hiện hành vẫn chưa nghiên cứu một cách đầy đủ các điều kiện nhằm sử dụng hiệu quả các quá trình ra quyết định dựa vào lý trí hay dựa vào cảm nhận phán xét. Điều này thực sự là một hạn chế lớn khi chúng ta nghiên cứu các vấn đề trong bối cảnh các nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam. Ở các nước có nền kinh tế chuyển đổi, các ngân hàng đối mặt với sự bất định lớn hơn, một phần là do môi trường kinh doanh mới mẻ và

biến động hơn, thiếu sự giám sát về mặt thể chế, và nền kinh tế phát triển từ một cơ sở tương đối thấp. Về nguyên tắc các ngân hàng là những người nắm rủi ro ít nhất và là những nơi có khuynh hướng ra quyết định dựa nhiều vào lý trí, song họ vẫn có thể không thể ‘lý trí’ như họ thực sự mong muốn trong bối cảnh thiếu vắng các thể chế thị trường phát triển. Chúng tôi sẽ nghiên cứu vấn đề này ở các phần tiếp theo của bài báo.

### **3. Khái quát về hệ thống ngân hàng và các DNVVN ở Việt Nam và Mỹ**

#### **3.1. Mỹ**

Trong vòng 30 năm vừa qua, môi trường kinh doanh trong lĩnh vực ngân hàng ở Mỹ đã có sự thay đổi đáng kể. Các luật lệ của chính phủ đã thay đổi ở cả mức bang và liên bang, và kết quả là các ngân hàng đã củng cố và tổ chức lại cách thức cung cấp dịch vụ của mình. Số các ngân hàng đã giảm đáng kể (Petersen và Rajan, 2002), công nghệ từ hình thức ATM đến Internet đã thúc đẩy sự ra đời cách thức cung cấp dịch vụ tài chính mới, bao gồm cả dịch vụ cho các DNVVN vay. Tuy nhiên, các DNVVN vẫn phụ thuộc vào ngân hàng khi có nhu cầu về vốn mà ít tiếp cận thị trường vốn công cộng.

Trong quá khứ ở Mỹ, hoạt động cho vay các DNVVN chủ yếu do các ngân hàng tương đối nhỏ địa phương thực hiện. Khi ra các quyết định cho vay, các ngân hàng này thường dựa vào các mối quan hệ (Berger và Udell, 2002). Do có sự cơ cấu lại hệ thống ngân hàng, số ngân hàng nhỏ giảm đi. Ngày nay, số ngân hàng của Mỹ vào khoảng 8,350, giảm đáng kể từ con số 14,146 ngân hàng vào năm 1934. Các ngân hàng lớn hơn đã bắt đầu cho các DNVVN vay. Các ngân hàng này thường sử dụng công nghệ và phương tiện không bị chi phối bởi tình cảm con người để đánh giá khả năng trả nợ của các DNVVN. Hình thức cho điểm tín dụng thông qua các tổ chức tín dụng sẵn có và được thực hiện ở một trung tâm xa DNVVN đã có vai trò lớn đến quyết định cho vay.

Ở Mỹ, việc áp dụng hình thức cho điểm tín dụng là khả thi vì đã có một hệ thống hỗ trợ cho điểm tín dụng phát triển. Hệ thống cho điểm tín dụng này được xây dựng vào những năm 1950, tạo nền tảng/cơ sở cho việc đánh giá khả năng trả nợ của người vay. Năm 1965 đánh dấu bước tiến nổi bật sự phát triển của hệ thống báo cáo tín dụng khi mà công ty dữ liệu tín dụng (CDC)- công ty này sử

dụng một khối lượng lớn thông tin do một vài ngân hàng California cung cấp - đã thành lập cục tín dụng dựa vào máy tính hoạt động ở phạm vi toàn liên bang đầu tiên (Guseva and Rona-Tas, 2001). Hiện nay, ở Mỹ có ba hệ thống lưu trữ dữ liệu lịch sử tín dụng có địa bàn hoạt động rộng khắp cả nước đó là: Experian, Trans Union, and Equifax. Mỗi một hệ thống lưu giữ này chứa khoảng 190 triệu file tín dụng. Hàng tháng, hai triệu mẫu dữ liệu được nhập vào các hệ thống, và khoảng 1 triệu báo cáo tín dụng được sử dụng hàng năm ở Mỹ (Association Credit Bureau, Inc. 2001).

Tóm lại, với khuynh hướng củng cố và phát triển hệ thống báo cáo tín dụng gần đây, cùng với sự phát triển của các phương pháp thống kê cho điểm tín dụng, việc ngân hàng cho các DNVVN vay vốn ở Mỹ ít dựa vào quan hệ xã hội hơn. Mặc dù mối quan hệ giữa người đi vay với các ngân hàng vẫn hết sức quan trọng (Berger và Udell, 2002), các quyết định tín dụng dựa trên cơ sở phân xét và quan hệ cá nhân ngày càng bị yếu thế so với cách thức ra quyết định tín dụng dựa trên lý trí. Mỹ là môi trường lý tưởng để các ngân hàng có thể áp dụng quá trình gia quyết định tín dụng dựa vào lý trí.

#### **3.2. Việt Nam**

Hệ thống ngân hàng của Việt Nam vẫn còn ở giai đoạn non trẻ. Trước chính sách “Đổi mới” (1986), hệ thống ngân hàng Việt Nam là hệ thống ngân hàng một cấp, kế hoạch hóa tập trung và chủ yếu cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước vay. Trong vòng hơn hai mươi năm qua, hệ thống ngân hàng Việt Nam đã có sự thay đổi đáng kể và trở thành một lĩnh vực tài chính đa năng và mang tính thị trường hơn, với sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế. Hệ thống ngân hàng vẫn chịu sự chi phối của 6 ngân hàng thương mại nhà nước (hai trong số các ngân hàng này đã cổ phần hóa một phần vào tháng Tư năm 2011). Các ngân hàng này chiếm khoảng 50% thị trường tín dụng năm 2010. Ngoài các ngân hàng trên còn có 37 ngân hàng thương mại cổ phần và 05 ngân hàng 100% vốn nước ngoài (*nguồn: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam*).

Cũng giống như ở các nền kinh tế chuyển đổi khác, các ngân hàng ở Việt Nam có một lịch sử cho vay thương mại khá ngắn ngủi. Các ngân hàng thương mại nhà nước thống trị lĩnh vực ngân hàng, nhưng lại hoạt động không hoàn toàn theo cơ chế thị trường. Trong khi đó, các ngân hàng thương mại cổ

phần hầu hết mới thành lập và có thời gian hoạt động ít hơn 15 năm. Với tư cách là tổ chức quản trị hệ thống, nhưng Ngân hàng Nhà nước Việt Nam vẫn chưa có khả năng giám sát và cung cấp thông tin cho các ngân hàng thương mại. Một nghiên cứu của World Bank (WB, 2003) đã chỉ ra rằng Ngân hàng Nhà nước Việt Nam không có một hệ thống báo cáo được thiết kế tốt, Ngân hàng Nhà nước cũng không có khả năng cung cấp các thông tin cập nhật và tin cậy. Tình hình này đến nay vẫn chưa được cải thiện đáng kể mặc dầu hơn mười năm đã trôi qua.

Trong hệ thống ngân hàng Việt Nam, các ngân hàng thương mại nhà nước có tỷ lệ nợ xấu cao. Vào tháng 12 năm 2003, bốn ngân hàng thương mại nhà nước có 23 nghìn tỷ đồng nợ xấu (tương đương 1,5 tỷ đô la Mỹ), gấp đôi số vốn của các ngân hàng; chiếm 15% tổng dư nợ tín dụng của nền kinh tế, và tương đương 5% giá trị GDP của Việt Nam (IMF, 2003). Sau 10 năm, nợ xấu của toàn bộ hệ thống tính đến tháng Hai năm 2012 (theo Ngân hàng Nhà nước Việt Nam) là hơn 85 nghìn tỷ đồng (hơn 4 tỷ đô la Mỹ), bằng 3,4% tổng vốn vay vào tháng Mười năm 2011, tăng từ mức 2.2% của năm 2010. Khoảng 50% các khoản nợ xấu này là không có khả năng đòi được (VnnNews.net). Mức nợ xấu này đã hạn chế khả năng và sự sẵn sàng cung cấp các khoản tín dụng mới cho các doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế ngoài quốc doanh của các ngân hàng thương mại.

Nguyên nhân của những vấn đề này vẫn là sự thiếu minh bạch cũng như thiếu các dữ liệu trong hệ thống tài chính. Trong khi Trung tâm Thông tin tín dụng (CIC) đã được thành lập để thu thập, kiểm chứng và chuẩn hóa thông tin, các ngân hàng Việt Nam vẫn cực kỳ thận trọng trong việc cung cấp cũng như lấy các thông tin từ Trung tâm này (Nguyen, Le, and Freeman, 2006). Các ngân hàng lo lắng rằng việc cung cấp thông tin tài chính sẽ dẫn đến việc các đối thủ cạnh tranh sẽ cố gắng lôi kéo các khách hàng tốt của mình. Trong điều kiện thiếu các thông tin được chuẩn hóa cũng như hạn chế trong chia sẻ thông tin, các ngân hàng không hy vọng có thể tính toán rủi ro một cách chính xác khi cho các doanh nghiệp ngoài quốc doanh vay. Thách thức này càng được nhân lên bởi tỷ lệ thành lập và tỷ lệ thất bại cao cùng với sự yếu kém của hoạt động quản trị trong các doanh nghiệp tư nhân trong những năm gần đây (Nguyen et al., 2006).

Tình hình của Việt Nam không có lợi cho việc

tính toán rủi ro trong hoạt động cho vay các DNVVN. Điều này không chỉ vì các ngân hàng Việt Nam có quá ít kinh nghiệm trong hoạt động cho vay thương mại, mà còn vì thiếu sự hợp tác giữa các ngân hàng đã cản trở việc hình thành các tổ chức cần thiết để chuyển hóa sự bất định thành rủi ro. Thêm vào đó, sự không ổn định của các chính sách kinh tế làm cho việc dự đoán tương lai dựa vào các quan sát quá khứ không còn đáng tin cậy. Thế mà đây lại là cơ sở của mô hình ra quyết định cho vay dựa vào lý trí của các ngân hàng.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

##### **4.1. Thiết kế nghiên cứu**

Chúng tôi lựa chọn nghiên cứu hoạt động ngân hàng cho DNVVN vay vốn bởi vì các quyết định cho vay thường liên quan đến cả việc tính toán logic và các phán quyết mang tính cá nhân (Frame và các cộng sự, 2001; L.T.B.Ngọc và N.V.Thắng, 2009; Petersen và Rajan, 1994). Điều này giúp chúng tôi xác định được ảnh hưởng của các nhân tố thể chế đến khuynh hướng của một người trong việc sử dụng cách tiếp cận lý trí hay phán xét cá nhân. Chúng tôi cũng chọn hai thái cực phát triển thể chế cho nghiên cứu này; Việt Nam và Mỹ đại diện cho mức phát triển rất thấp và rất cao của thể chế.

Phương pháp nghiên cứu định tính (cụ thể là phỏng vấn) là cách tiếp cận phù hợp nhất cho những dự án nghiên cứu khám phá như loại nghiên cứu này. Trước hết, chủ đề (việc sử dụng mô hình lý trí hay các mô hình dựa trên cảm nhận/phán xét trong hoạt động cho vay của ngân hàng đối với các DNVVN) và một trong hai quốc gia (Việt Nam) chưa được nghiên cứu nhiều. Thứ hai, chúng tôi muốn thu thập các thông tin phong phú về quy trình ra quyết định và hiểu rõ hơn các phương pháp tiếp cận lý trí hoặc phương pháp cảm nhận/phán xét thường được sử dụng ở đâu, theo cách nào và ở mức độ nào. Theo Tversky and Kahneman (1974), mọi người có thể sử dụng phương pháp cảm nhận/phán xét một cách vô thức, vì vậy, phương pháp phỏng vấn sâu cho phép chúng tôi theo sát được luồng suy nghĩ của người được phỏng vấn, và cũng giúp chúng tôi đưa ra những câu hỏi phù hợp để làm sáng tỏ khả năng sử dụng những kỹ thuật ẩn.

##### **4.2. Mẫu phỏng vấn**

Đối tượng phỏng vấn là các cán bộ tín dụng và các nhà quản lý phù hợp (trưởng phòng hoặc vị trí cao hơn) của các ngân hàng hiện đang hoạt động ở

Việt Nam và Mỹ, và hiện đang cho các DNVVN ngoài quốc doanh vay. Các cán bộ tín dụng và quản lý này trực tiếp tham gia hoạt động cho vay đối với các DNVVN. Chúng tôi trực tiếp tiếp xúc với các nhà quản lý của các ngân hàng (phần lớn là các trưởng phòng tín dụng hoặc trưởng các chi nhánh), giới thiệu tóm tắt với họ bản chất của nghiên cứu này, và xin phép được phỏng vấn những cá nhân trực tiếp tham gia vào hoạt động cho các DNVVN vay. Tất cả các nhà quản lý chúng tôi tiếp cận đều đồng ý tham gia phỏng vấn và /hoặc sắp xếp các cuộc phỏng vấn với các cán bộ ngân hàng phù hợp. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 12 năm 2006 đến tháng 6 năm 2007. Ở Việt Nam, mẫu của chúng tôi bao gồm 8 cán bộ tín dụng và 7 cán bộ quản lý của 8 ngân hàng. Tất cả các cán bộ này làm việc tại các hội sở chính hoặc các chi nhánh đóng trên địa bàn thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Mẫu phỏng vấn ở Mỹ của chúng tôi bao gồm 10 cán bộ ngân hàng làm việc tại 7 ngân hàng ở các khu vực Colfax, Spokane, và Pullman ở bang Washington. Bảng 2 cung cấp khái quát những thông tin về đặc điểm của người được phỏng vấn trong mẫu nghiên cứu của chúng tôi.

Ngoài việc phỏng vấn các cán bộ ngân hàng thương mại, để hiểu rõ hơn về các chính sách và dịch vụ sẵn có đối với các ngân hàng của chính phủ, chúng tôi đã thực hiện phỏng vấn các cán bộ cấp cao của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (SBV), một cán bộ của Trung tâm Thông tin Tín dụng (CIC), và một cán bộ của Trung tâm Đào tạo Ngân hàng ở Việt Nam. Ở Mỹ, chúng tôi gặp các cán bộ của bộ phận quản lý các doanh nghiệp nhỏ cấp quận của Mỹ. Các cuộc phỏng vấn này đã giúp chúng tôi hiểu rõ hơn các phát hiện từ các cuộc phỏng vấn với các cán bộ ngân hàng.

#### **4.3. Thu thập dữ liệu**

Các cuộc phỏng vấn được thực hiện dưới hình thức phỏng vấn bán cấu trúc (semi-structured interview). Phần thứ nhất của nội dung phỏng vấn là các câu hỏi gồm các câu liên quan đến các thông tin lịch sử cho vay đối với các DNVVN ngoài quốc doanh của các ngân hàng. Phần thứ hai tập trung vào các phương pháp cụ thể ngân hàng áp dụng để thu thập và phân tích thông tin để ra các quyết định cho vay. Phần thứ ba tập trung vào việc tương tác với các DNVVN và giám sát các khoản vay của ngân hàng. Các cuộc phỏng vấn đã giúp chúng tôi hiểu được

những thách thức mà các ngân hàng đang gặp phải trong quá trình cho vay và đưa ra các ví dụ cụ thể về cách ngân hàng vượt qua các thách thức. Thông qua quá trình phỏng vấn, chúng tôi đưa những ý tưởng và phát hiện mới từ các cuộc phỏng vấn trước vào các cuộc phỏng vấn tiếp sau và cuối cùng tất cả các ý tưởng và phát hiện mới được chúng tôi sử dụng cho việc phân tích dữ liệu. Chúng tôi dừng hoạt động phỏng vấn ở mỗi quốc gia khi không còn khái niệm hay ý tưởng mới phát sinh thêm. Điều này giúp chúng tôi tự tin rằng các hành vi của mẫu nghiên cứu đã được giải thích gần như đầy đủ.

Hai tác giả thành thạo hai ngôn ngữ (ngôn ngữ tiếng Việt là ngôn ngữ mẹ đẻ) thực hiện phỏng vấn các cán bộ ngân hàng Việt Nam bằng tiếng Việt. Các cuộc phỏng vấn với các cán bộ ngân hàng của Mỹ thực hiện bằng tiếng Anh do nhóm gồm tác giả người Mỹ và một tác giả người Việt thạo hai ngôn ngữ thực hiện. Các cuộc phỏng vấn được ghi âm và sao chép gần đúng nguyên văn trong vòng 24 tiếng kể từ cuộc phỏng vấn. Các cuộc phỏng vấn cả bằng tiếng Việt và bằng tiếng Anh với các cán bộ ngân hàng Mỹ diễn ra từ 30 đến 75 phút, trung bình là 51 phút. Kết quả phỏng vấn được thể hiện trong 240 trang viết tay. Chúng tôi cũng đã thu thập các tài liệu sẵn có và phù hợp của các ngân hàng như các mẫu đơn xin vay vốn, các quy trình và chính sách vay vốn.

#### **4.4. Phân tích dữ liệu**

Phân tích dữ liệu được tiến hành như sau. Trước hết, chúng tôi nhờ một nhà nghiên cứu độc lập về kinh doanh dịch kết quả phỏng vấn các cán bộ ngân hàng Việt Nam sang bản tiếng Anh. Sau đó, hai tác giả thông thạo hai ngôn ngữ kiểm tra chéo bản dịch này, thảo luận và điều chỉnh những chỗ dịch chưa khớp. Sau đó, đối với mỗi bước của quá trình từ khi thu thập, phân tích dữ liệu đến khi ra các quyết định cho vay, chúng tôi tiến hành phân loại chi tiết theo mô hình ra quyết định dựa vào lý trí hay mô hình ra quyết định dựa vào cảm nhận/phán xét dựa vào các kết quả của các nghiên cứu sẵn có và kết quả phỏng vấn. Thông tin chi tiết xin xem bảng 3.

Các tác giả và một học viên thạc sĩ (chưa tham gia vào nghiên cứu này) sử dụng kết quả phân loại này để kiểm tra lại từng cuộc phỏng vấn. Với mỗi cuộc phỏng vấn, chúng tôi đánh dấu sự hiện diện của mỗi loại quyết định dựa trên lý trí hay là quyết định dựa trên cảm nhận/phán xét. Sau đó, chúng tôi so sánh các kết quả kiểm tra, những điểm chưa

**Bảng 2: Mẫu phỏng vấn**

	Thời gian phỏng vấn (phút)	Vị trí công tác	Kinh nghiệm (năm)	Giới tính	Ngân hàng	Địa điểm	Thành phần kinh tế
1.	40	Quản lý	10	Nữ	Ngân hàng NN&PTNT	Hà Nội	Nhà nước
2.	60	Cán bộ TD	5	Nam	Ngân hàng NN&PTNT	Hà Nội	Nhà nước
3.	50	Quản lý	10	Nữ	ACB	Hà Nội	Tư nhân
4.	60	Cán bộ TD		Nữ	BIDV	Hà Nội	Nhà nước
5.	50	Cán bộ TD	5	Nữ	BIDV	TPHCM	Nhà nước
6.	60	Quản lý	15	Nữ	Vietin Bank	Hà Nội	Nhà nước
7.	40	Cán bộ TD	2	Nữ	Vietin Bank	Hà Nội	Nhà nước
8.	50	Cán bộ TD	3	Nam	Vietin Bank	TPHCM	Nhà nước
9.	40	Cán bộ TD	4	Nam	Vietin Bank	TPHCM	Nhà nước
10.	60	Cán bộ TD	4	Nam	Ngân hàng Quân đội	Hà Nội	Tư nhân
11.	40	Cán bộ TD	3	Nam	Saigon Bank	TPHCM	Tư nhân
12.	60	Quản lý	6	Nam	VIB	Hà Nội	Tư nhân
13.	60	Quản lý	4	Nam	VIB	Hà Nội	Tư nhân
14.	60	Quản lý	20	Nữ	Vietcombank	Hà Nội	Nhà nước
15.	30	Quản lý	7	Nam	Vietcombank	Hà Nội	Nhà nước
16.	75	Quản lý	20	Nam	American West	Colfax	
17.	40	Quản lý	30	Nữ	Bank of America	Pullman	
18.	50	Quản lý	32	Nam	American West	Pullman	
19.	40	Cán bộ TD	12	Nữ	Washington Mutual Fund	Pullman	
20.	70	Quản lý	32	Nam	Bank of Whitman	Pullman	
21.	50	Quản lý	29	Nam	Wells Fargo	Pullman	
22.	60	Cán bộ TD	15	Nam	SBA	Spokane	
23.	40	Quản lý	34	Nam	Sterling Saving Bank	Spokane	
24.	40	Quản lý	35	Nam	Bank of America	Spokane	
25.	30	Cán bộ TD	15	Nam	US Bank	Colfax	

thống nhất sẽ được thảo luận và điều chỉnh lại. Mức độ nhất quán của bốn người mã hóa (ba tác giả và một sinh viên sau đại học) trong việc phân loại đạt tới gần 90%. Tổng hợp các kết quả kiểm tra cho phép chúng tôi xây dựng bảng 3. Chúng tôi kiểm định Chi-square để tìm những khác biệt có thể giữa các cán bộ ngân hàng Việt Nam và cán bộ ngân hàng Mỹ trong việc áp dụng mô hình ra quyết định cho vay dựa vào lý trí hay dựa vào cảm nhận phán xét (xem bảng 4).

## 5. Kết quả

### 5.1. Khác biệt trong quy trình ra quyết định

Những nghiên cứu trước đây chú trọng nhiều tới việc sử dụng quy trình ra quyết định dựa trên lý trí hay cảm nhận chủ quan trong các giai đoạn xử lý và phân tích dữ liệu (Busenitz and Barney, 1997; Keh et al., 2002; Simon et al., 2000; Tversky and Kahneman, 1974). Các nghiên cứu này quan tâm tới việc mọi người phân tích cùng bộ dữ liệu hoặc cùng một tình huống như thế nào. Dữ liệu của chúng tôi cho thấy việc sử dụng các mô hình ra quyết định này

còn được thể hiện ở các công đoạn khác trong quy trình ra quyết định: cụ thể là từ việc mọi người thu thập thông tin, phân tích thông tin, tới việc ra quyết định. Kết quả được trình bày trong từng giai đoạn của việc ra quyết định. Bảng 3 tóm tắt kết quả.

*Thu thập thông tin.* Nếu theo mô hình dựa trên lý trí, cán bộ ngân hàng sẽ phải thu thập thông tin về tỷ lệ thành công cơ bản trong tổng thể (xác suất trước đây), với khoảng thời gian đủ dài (hồi quy về điểm trung bình), và từ một mẫu tương đối lớn (quy luật số lớn). Thông tin thu được phải phù hợp (giúp dự đoán tốt về kết quả) và tin cậy (mọi người có thể đồng ý), mặc dù không nhất thiết thông tin đó là sẵn có hoặc dễ tìm kiếm (định kiến về sự sẵn có). Trong bối cảnh cho DNVVN vay vốn, cán bộ ngân hàng cần xác định một danh mục các nhân tố dự đoán tốt khả năng thành công của món vay, và thu thập các thông tin về từng nhân tố đó. Qua thời gian, các ngân hàng ở Mỹ đã phát triển những mẫu hướng dẫn, bao gồm cả loại (và nguồn) thông tin để dự đoán khả năng thành công của món vay cho



**Bảng 3: Sự khác biệt giữa cán bộ ngân hàng Mỹ và Việt Nam trong quy trình ra quyết định**

	VN (15 cán bộ)	US (10 cán bộ)
Thu thập dữ liệu khách quan	46	43
Dữ liệu thuế/các báo cáo tín dụng	0	9
Các báo cáo và tài liệu tài chính (đã kiểm toán)	10	10
Lý lịch của chủ doanh nghiệp	0	5
Văn bản pháp luật	10	2
Kế hoạch kinh doanh và dữ liệu ngành/thị trường	13	6
Các dữ liệu cơ quan chuyên môn khác	14	5
Các nguồn tin cậy để kiểm tra chéo dữ liệu	0	6
Thu thập dữ liệu chủ quan	60	16
Phòng vấn/tương tác với cán bộ doanh nghiệp	11	4
Thăm và quan sát doanh nghiệp	13	2
Kiểm tra lại với nguồn khác	13	4
Trải nghiệm và quan hệ cá nhân	10	5
Luôn giả định là dữ liệu kém tin cậy	14	1
Phân tích dữ liệu khách quan	0	13
Sử dụng các công cụ thống kê (mẫu lớn, khách quan)	0	7
Giải thích khách quan dựa trên kết quả phân tích thống kê	0	6
Phân tích dữ liệu chủ quan	38	5
Kiểm tra sự nhất quán của dữ liệu	13	0
Sử dụng nguyên lý rút ra từ kinh nghiệm (rule of thumb)	14	2
Tự xác định trọng số của các nhân tố	11	3
Ra quyết định khách quan	4	27
Dựa chủ yếu vào kết quả tính toán từ mô hình định lượng, khách quan	0	8
Dựa vào năng lực và cam kết hiện tại của doanh nghiệp	3	6
Cấu trúc vốn vay chuẩn	1	7
Sự thành công của món vay là chỉ số kết quả	0	6
Ra quyết định chủ quan	31	8
Dựa vào đánh giá chủ quan	11	3
Quan tâm tới sự phát triển năng lực của doanh nghiệp	6	4
Cá thể hóa cấu trúc vốn vay cho doanh nghiệp	3	0
Mối quan hệ thành công là chỉ số kết quả	11	1

DNVVN, đặc biệt là đối với những doanh nghiệp mới vay. Những thông tin đó bao gồm thông tin thuế của doanh nghiệp (3 năm gần nhất), điểm số tín dụng, báo cáo tài chính, và lý lịch của lãnh đạo doanh nghiệp/cán bộ quản lý chính của doanh nghiệp, và những văn bản pháp luật cần thiết. Để kiểm tra lại kế hoạch kinh doanh, cán bộ ngân hàng cũng sử dụng dữ liệu ngành, thị trường, cạnh tranh, và các chỉ số tài chính. Trong cuộc phỏng vấn, các cán bộ ngân hàng Mỹ tin rằng những thông tin này khá đáng tin vì chúng khách quan, có thể kiểm tra chéo. Cơ sở dữ liệu của cả nước Mỹ có tới hàng triệu điểm số tín dụng, dữ liệu thuế, và các chỉ số tài chính qua các năm, các chỉ số của một doanh nghiệp có thể dễ dàng được so sánh với dữ liệu mẫu lớn (thông qua mô hình thống kê). Những thông tin này giúp cho việc ra quyết định dựa trên lý trí một cách

dễ dàng.

Mặt khác, cán bộ ngân hàng cũng thu thập các thông tin “mềm” về doanh nghiệp mới vay. Những thông tin đó bao gồm phỏng vấn và tương tác trực tiếp với doanh nghiệp (lãnh đạo doanh nghiệp hoặc cán bộ chủ chốt), thăm và quan sát cơ sở của doanh nghiệp, tham khảo thông tin từ nguồn thứ ba (nhà cung ứng, khách hàng, ngân hàng khác, cán bộ địa phương, chuyên gia ngành,...) và kinh nghiệm thực tế của cán bộ ngân hàng. Những thông tin này mang tính chủ quan và có nhiều khả năng định kiến. Bảng 3 trình bày số lần các cán bộ ngân hàng Mỹ và Việt nam được phỏng vấn thừa nhận sử dụng từng loại thông tin.

Như trình bày ở Bảng 3, trung bình thì cán bộ ngân hàng Mỹ sử dụng các thông tin đại chúng,

khách quan nhiều hơn cán bộ ngân hàng Việt Nam. Thu thập các thông tin đó được coi là một bước trong quy trình mẫu/chuẩn khi ra quyết định cho vay. Như một cán bộ Mỹ đã nói: “*Chúng tôi coi đó [thu thập thông tin khách quan] là thực hiện quy trình chuẩn*”. Ngược lại, không cán bộ ngân hàng Việt Nam nào trong cuộc phỏng vấn này nói tới việc sử dụng dữ liệu thuế của doanh nghiệp, điểm số tín dụng, hay lý lịch của chủ doanh nghiệp. Thay vào đó, các cán bộ ngân hàng sử dụng các thông tin chủ quan nhiều hơn, như phỏng vấn, quan sát, kinh nghiệm, và ý kiến của bên thứ ba. Thiếu thông tin khách quan, cán bộ ngân hàng sử dụng thông tin chủ quan nhiều hơn, và vì vậy họ dành nhiều thời gian công sức để thu thập những dữ liệu đó. Mặc dù các cán bộ ngân hàng Mỹ cũng sử dụng thông tin chủ quan, song đối với họ, thông tin chủ quan chỉ bổ sung thêm cho nguồn thông tin khách quan vốn được coi là quan trọng hơn mà họ đã thu thập.

Có sự khác biệt lớn giữa cán bộ ngân hàng hai nước trong thái độ của họ về độ tin cậy của các nguồn dữ liệu. Cán bộ ngân hàng Mỹ hầu như ngấm tin tưởng vào độ tin cậy cao của các nguồn thông tin, kể cả thông tin chủ quan. Nhiều người trong số họ thậm chí không nghĩ tới việc đặt câu hỏi về độ tin cậy của nguồn dữ liệu, mà chủ yếu tập trung vào nội dung của dữ liệu. Cán bộ ngân hàng Việt Nam thì ngược lại, luôn cẩn trọng với mọi nguồn dữ liệu, kể cả các dữ liệu ‘khách quan’ như tài liệu pháp lý của doanh nghiệp hay báo cáo tài chính (kể cả khi đã được kiểm toán). Dưới đây là một câu trả lời phỏng vấn:

*“Hồ sơ đăng ký kinh doanh có tên của chủ doanh nghiệp và các ngành hàng kinh doanh. Chúng tôi cần phải xem xét kỹ xem ai mới thực sự là chủ doanh nghiệp, và hoạt động kinh doanh nào mới thực sự là của doanh nghiệp.”*

Điều này phản ánh rõ các giả định của mô hình ra quyết định dựa trên lý trí và dựa trên cảm nhận/phán xét. Mô hình dựa trên lý trí giả định rằng các thông tin là đáng tin cậy, và mô hình này sẽ không thể vận hành được nếu giả định này bị vi phạm. Mô hình ra quyết định dựa trên cảm nhận/phán xét không có giả định này, và trên thực tế một phần của sự phán xét chính là ở mức độ tin cậy của từng nguồn thông tin. Đặc điểm này chưa được chỉ rõ trong các nghiên cứu trước về mô hình ra quyết định dựa trên cảm nhận/phán xét.

*Phân tích thông tin.* Mô hình dựa trên lý trí, áp dụng trong quyết định cho vay vốn, có mục tiêu rất rõ ràng: Dự đoán khả năng thành công của món vay. Việc phân tích dữ liệu sẽ được thực hiện thông qua một quy trình phân tích chuẩn mực, sử dụng mô hình thống kê trên một mẫu dữ liệu lớn. Mức độ quan trọng của từng nhân tố (thể hiện trong mô hình) được quyết định dựa trên dữ liệu lịch sử, chứ không phải bởi các cán bộ ngân hàng. Với mô hình và quy trình đó, kết quả tự nó nói lên khả năng thành công của món vay. Kết quả phỏng vấn của chúng tôi cho thấy cán bộ ngân hàng Mỹ sử dụng cách thức phân tích dữ liệu khách quan này nhiều hơn cán bộ ngân hàng Việt Nam rất nhiều (Xem Bảng 3). Cụ thể, 7 (trong số 10) cán bộ ngân hàng Mỹ thừa nhận việc sử dụng các quy trình chuẩn và mô hình thống kê để phân tích dữ liệu, trong khi không ai trong số cán bộ ngân hàng Việt Nam nói tới hoặc coi trọng cách thức này. Một cán bộ ngân hàng Việt Nam bình luận về việc này khi được hỏi:

*“Chúng tôi được dạy về những mô hình như vậy. Nhưng trong tình huống của chúng tôi [dữ liệu thiếu và không đáng tin], kết quả chỉ là hình thức, tham khảo, không thực sự hữu dụng.”*

Ở thái cực khác, phân tích dữ liệu dựa trên cảm nhận/phán xét lại hết sức phức tạp và không thể chuẩn hóa. Các cán bộ ngân hàng thường phải đưa ra nhận định chủ quan của mình về tính hợp pháp, năng lực, sự hợp tác và cam kết của doanh nghiệp. Như đã đề cập ở phần trước, kể cả các giấy tờ pháp lý cũng có khi không phản ánh đúng về danh tính thực sự của doanh nghiệp (ví dụ: ai là chủ thực sự, doanh nghiệp thực ra đang kinh doanh ngành hàng gì). Dữ liệu về năng lực, sự hợp tác và cam kết của doanh nghiệp còn mang tính chủ quan và đòi hỏi nhiều phán xét hơn. Phân tích dữ liệu trong tình huống này không đơn giản chỉ là tính toán khả năng thành công của món vay, mà quan trọng hơn, là “cảm nhận thực tế” xem doanh nghiệp là ai, họ có gì, họ đáng tin đến đâu, họ cam kết như thế nào. Quy trình này không thể chuẩn hóa, rất tùy thuộc các cá nhân, và rất chủ quan. Nó bao gồm việc phán xét về độ nhất quán của các nguồn thông tin, sử dụng nguyên tắc cá nhân, và tính toán tới mối quan hệ giữa cán bộ ngân hàng và nguồn thông tin để đánh giá.

Trong khi tất cả các cán bộ ngân hàng đều thừa nhận việc sử dụng cảm nhận/phán xét trong phân tích dữ liệu, cán bộ ngân hàng Việt Nam và Mỹ có

sự khác biệt lớn trong sử dụng phương pháp này. Đối với cán bộ Mỹ, cảm nhận và phán xét của họ chỉ dùng bổ sung cho những tính toán khách quan từ dữ liệu thống kê. Như một vài cán bộ Mỹ nói: “*Thủ tục giấy tờ [dữ liệu khách quan] cần được bổ sung*”, hay “*Chúng tôi đã qua thời kỳ mà tôi có thể ra quyết định cho vay trong khi đồng nghiệp của tôi lại không. Hiện quy trình đã rất chuẩn hóa*”. Trong hầu hết các trường hợp, cảm nhận và phán xét được dùng tới khi doanh nghiệp đứng ở “giáp ranh” (giữa điểm được vay và không được vay). Ngược lại, mô hình phân tích chủ quan được dùng gần như một sự thay thế cho mô hình phân tích khách quan, và là phương pháp chính trong phân tích dữ liệu của cán bộ Việt Nam. Phần lớn những tính toán hay mô hình thống kê chỉ là “*hình thức và lý thuyết*”, để giúp cho kiến nghị cho vay “*có vẻ logic và hợp pháp*”. Một loạt những phương pháp cảm nhận và phán xét cũng được sử dụng một cách chủ động. Ví dụ, cán bộ ngân hàng Việt Nam dành nhiều thời gian cho việc đánh giá độ tin cậy của dữ liệu thu thập từ các nguồn khác nhau. Những dữ liệu có sự nhất quán cao từ các nguồn độc lập được cho trọng số cao hơn. Tương tự, cán bộ ngân hàng đánh giá tính chắc chắn của các yếu tố cơ bản trong kế hoạch kinh doanh. Ví dụ, nếu doanh nghiệp thể hiện là họ có một số khách hàng “*chắc chắn*”, thì khả năng được vay vốn tăng lên. Những trọng số kiểu như vậy không được xác định trên cơ sở mẫu dữ liệu lớn, mà là tùy theo cảm nhận và phán xét của cán bộ trong từng tình huống. Hơn nữa, chúng được xác định không chỉ dựa trên tác động của các yếu tố tới kết quả, mà còn dựa trên mức độ “*chắc chắn*” của chúng, và mức độ nhất quán của các nguồn thông tin về bản chất của từng yếu tố.

*Ra quyết định.* Ở giai đoạn cuối cùng, một cán bộ với mô hình dựa trên lý trí sẽ ra quyết định dựa trên mô hình định lượng (điểm giao cắt). Quan hệ cá nhân chỉ có vai trò rất phụ. Chỉ số kết quả cơ bản là sự thành công của món vay, và trọng tâm là năng lực của doanh nghiệp trong việc quản lý món vay. Mô tả này rất khớp với cách làm của 8 cán bộ Mỹ được phỏng vấn, và không ăn khớp nhiều với các cán bộ Việt Nam (Xem Bảng 3). Một số cán bộ Mỹ thừa nhận có tính tới quan hệ cá nhân, song chỉ có 1 cán bộ nói quan hệ cá nhân có vai trò quan trọng khi ra quyết định. Mọi người khác đều nói rằng “*các con số phải đủ sức thuyết phục*”, hay “*tất cả những gì tôi có thể làm để giúp một doanh nghiệp là đề nghị*

*cung cấp thêm dữ liệu, từ đó tạo bằng chứng thuyết phục hơn*”. Dưới đây là một số câu nói của cán bộ ngân hàng Mỹ về thái độ của họ và việc sử dụng quan hệ.

“*Không, điều đó [mối quan hệ cá nhân với doanh nghiệp] không có vai trò ở đây. Tôi rất tiếc, song đó là thực tiễn.*”

“*Quan hệ có vai trò nhất định trong việc nâng cao sự trung thành. Tôi có giúp một số người. Nếu một khách hàng gặp phải khó khăn, tôi có thể viết một lá thư đề nghị xem xét miễn giảm. Đôi khi được, đôi khi không... Với tỷ lệ chuyển việc cao như hiện nay, khó có thể dựa vào quan hệ trong công việc.*”

Cán bộ ngân hàng Việt Nam, trong phỏng vấn, cũng không thừa nhận tác động trực tiếp của quan hệ tới việc ra quyết định. Lý do đơn giản là họ phải trình hồ sơ và kiến nghị của mình lên hội đồng tín dụng hoặc lãnh đạo cao hơn. Quan hệ cá nhân không phải là “*yếu tố khách quan*” trong kiến nghị đó. Tuy nhiên, các quyết định đều dựa trên những đánh giá nặng chủ quan về năng lực của doanh nghiệp, dựa nhiều vào dữ liệu chủ quan, nên mối quan hệ cá nhân cũng đã có ảnh hưởng gián tiếp tới toàn bộ quy trình.

Tuy nhiên chúng tôi cũng nhận thấy có sự khác biệt giữa cán bộ ngân hàng Mỹ và Việt Nam về chỉ số đo lường kết quả. Chỉ số đo lường kết quả chính của cán bộ ngân hàng Mỹ là sự thành công của món vay, trong khi đối với cán bộ Việt Nam, đó còn là sự thành công của mối quan hệ. Điều này dẫn tới sự khác biệt lớn trong việc theo đuổi các món vay trễ hạn. Các cán bộ Việt Nam trong phỏng vấn này rất ít khi báo cáo món vay đầu tiên là “*nợ xấu*” khi bị trễ hạn. Họ thường xem xét kỹ xem sự chậm trễ có phải là vì lý do “*khách quan*” hay không [nằm ngoài ý muốn của người vay]. Nếu điều này là đúng (cũng dựa trên đánh giá và phán xét của cán bộ), món vay có thể được gia hạn, hoặc thậm chí một món vay mới sẽ được đề xuất để “*giúp*” doanh nghiệp. Sau khoảng 3 vòng, doanh nghiệp có thể được xếp vào nhóm người vay thành công hoặc không thành công, tùy thuộc vào khả năng trả nợ của doanh nghiệp. Một món nợ xấu cũng có thể là một trải nghiệm (cho cả ngân hàng và doanh nghiệp) cho món vay tiếp theo. Vì vậy, họ không báo cáo “*nợ xấu*” theo đúng nghĩa truyền thống. Thay vào đó, báo cáo về nợ xấu thường gắn với “*người vay xấu*”, tức là những doanh nghiệp không thể trả nợ.

**Bảng 4: Kiểm định Chi-Square về mô hình ra quyết định của cán bộ ngân hàng Việt Nam và Mỹ**

	VN (15 cán bộ)	US (10 cán bộ)
Mô hình dựa trên lý trí	50	83
Thu thập dữ liệu	46	43
Phân tích dữ liệu	0	13
Ra quyết định	4	27
Mô hình dựa trên cảm nhận/phán xét	129	29
Thu thập dữ liệu	60	16
Phân tích dữ liệu	38	5
Ra quyết định	31	8

\* Ghi chú: Kiểm định Chi-square đối với tần suất sử dụng hai mô hình của hai nhóm cá nhân có ý nghĩa thống kê ( $\chi^2 = 4.93, p < .05$ ).

Để kiểm tra sự khác biệt giữa cán bộ ngân hàng Mỹ và Việt Nam trong việc sử dụng mô hình ra quyết định dựa trên lý trí và dựa trên cảm nhận/phán xét, chúng tôi tổng hợp dữ liệu ở Bảng 3 vào Bảng 4. Sau đó tính toán tần suất sử dụng trung bình/cán bộ, và thực hiện một kiểm định Chi-square đơn giản. Kết quả cũng cho thấy cán bộ ngân hàng Mỹ có xu hướng sử dụng mô hình ra quyết định dựa trên lý trí nhiều hơn, trong khi cán bộ ngân hàng Việt Nam lại sử dụng mô hình ra quyết định dựa trên cảm nhận/phán xét nhiều hơn ( $\chi^2 = 4.92, p < .05$ ).

Chúng tôi đã trình bày những khác biệt giữa cán bộ ngân hàng Mỹ và Việt Nam trong việc thu thập, phân tích dữ liệu, và ra quyết định cho vay vốn. Cán bộ ngân hàng Mỹ có sử dụng kết hợp cả hai mô hình dựa trên lý trí và dựa trên cảm nhận/phán xét, trong đó mô hình dựa trên lý trí là cơ bản. Những phán xét của họ được sử dụng bổ sung cho mô hình dựa trên lý trí, và chỉ trong những tình huống đặc biệt mới thực sự có vai trò quan trọng (khi người vay có điểm số tín dụng ở điểm giáp ranh). Ngược lại, cán bộ ngân hàng Việt Nam không có nhiều lựa chọn mà buộc phải dựa rất nhiều vào những phán xét chủ quan của mình khi ra quyết định. Báo cáo cuối cùng của họ có thể nhìn rất logic với nhiều con số và tính toán, song những nhân tố cơ bản đằng sau những con số đó lại rất nặng về cảm nhận và phán xét. Hơn nữa, nhiều con số và tính toán cũng chỉ là “hình thức”, “lý thuyết”, và chỉ có tác dụng làm cho báo cáo của họ tuân thủ yêu cầu “logic và hợp pháp” trên hình thức.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong điều kiện thể chế phát triển, các ngân hàng Mỹ có lựa chọn về mức độ dựa trên lý trí trong quá trình ra quyết định. Các ngân hàng lớn thường có quy trình chuẩn hóa và khách quan hơn ngân hàng nhỏ. Vì vậy, ngân

hàng địa phương, ngân hàng nhỏ thường có xu hướng kết hợp hai mô hình ra quyết định. Ở Việt Nam, những lựa chọn của cá nhân và tổ chức về mô hình ra quyết định gặp phải hạn chế của thể chế. Ngân hàng lớn, nhỏ, năng động, hay chuẩn mực đều phải dựa rất nhiều vào mô hình dựa trên cảm nhận/phán xét khi ra quyết định.

Các nghiên cứu hiện thời nói rằng mọi người sử dụng cảm nhận/phán xét một cách vô thức. Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy điều ngược lại vẫn có thể đúng: cán bộ ngân hàng Việt Nam sử dụng mô hình này một cách chủ động. Họ nhận thức khá rõ những sai sót tiềm tàng trong mô hình ra quyết định của họ. Họ không có lựa chọn tốt hơn. Họ phải tìm cách hạn chế những sai sót đó. Không có cơ sở dữ liệu lớn và mô hình thống kê hiện đại, họ hạn chế sai sót bằng cách nào?

### 5.2. Giảm thiểu sai sót trong cảm nhận/phán xét

Trong khi cán bộ ngân hàng Mỹ có sử dụng cảm nhận/phán xét, sự sẵn có về dữ liệu vĩ mô, dữ liệu doanh nghiệp, và các mô hình thống kê hiện đại đã giúp họ giảm thiểu sai sót. Cách thức này không hiệu quả ở Việt Nam. Hiểu rõ những sai sót tiềm ẩn trong cảm nhận/phán xét, các cán bộ ngân hàng Việt Nam đã sử dụng chủ yếu hai chiến lược để giảm thiểu những sai sót này. Đó là Kiểm soát và Học tập. Bảng 5 mô tả tóm tắt hai chiến lược.

*Kiểm soát.* Trong điều kiện nền thể chế kinh tế thị trường chưa phát triển, các dữ liệu vĩ mô và doanh nghiệp còn thiếu, luật lệ chưa được thực thi hiệu quả, và các tổ chức kiểm định cũng còn manh nha. Các cán bộ ngân hàng Việt Nam không thể chắc chắn về sự hợp tác và năng lực của doanh nghiệp cũng như khả năng thành công của dự án. Cho dù họ có kinh nghiệm và có nhiều dữ liệu đến đâu đi chăng nữa thì cảm nhận/phán xét của họ cũng tiềm

**Bảng 5: Chiến lược giảm thiểu sai sót từ cảm nhận/phán xét**

Chiến lược	Mô tả
Kiểm soát	Tìm kiếm những yếu tố có thể kiểm soát được, ví dụ: tài sản thế chấp, khách hàng “chắc chắn”, hoặc tiền của chủ đầu tư vào dự án.
	Đánh giá giá trị của tài sản thế chấp và lãi suất dự án một cách chặt chẽ.
	Giám sát chặt chẽ quá trình thực hiện dự án và sử dụng vốn vay.
Học tập	Lựa chọn khách hàng: khách hàng đang sử dụng dịch vụ khác; khách hàng có uy tín; đối tác của các tổ chức có uy tín (e.g., VCCI, MPDF).
	Tìm kiếm thông tin từ nguồn độc lập. Xem xét độ nhất quán để đánh giá.
	Chia món vay lớn thành các món nhỏ. Trải nghiệm với một món vay được coi là dữ liệu cho món vay sau. Cho cơ hội với một số nhất định (ba) món vay trước khi báo cáo là nợ xấu.
	Thường xuyên tương tác với doanh nghiệp.
	Tư vấn cho doanh nghiệp về quản trị kinh doanh.

ân sai sót lớn. Vì vậy, thay vì tập trung tính toán khả năng thành công của món vay, các cán bộ ngân hàng tập trung nhiều vào những yếu tố họ có thể kiểm soát để đảm bảo cho món vay thành công, hoặc để giảm thiểu thiệt hại nếu dự án thất bại.

Trước hết, tài sản thế chấp là điều kiện tiên đề cho các món vay đối với DNVVN. Loại tài sản thế chấp thông dụng là bất động sản của doanh nghiệp. Các tài sản này sau đó được kiểm tra cẩn thận về tính pháp lý, khả năng thanh khoản, và đánh giá giá trị một cách chặt chẽ. Vì luật liên quan ở Việt Nam chưa được thực thi có hiệu quả nên nhiều gia đình không có giấy tờ pháp lý về bất động sản của họ. Việc đòi hỏi phải có tài sản thế chấp thực sự đã loại trừ khả năng tiếp cận vốn của nhiều doanh nghiệp chất lượng. Song, tài sản thế chấp là lưới an toàn của ngân hàng, và họ không đánh đổi sự an toàn đó cho một lợi ích bất định. Dưới đây là một số câu trích từ phỏng vấn:

*“Chúng tôi phải nắm chắc lấy tài sản thế chấp. Thông thường thì tài sản thế chấp là bất động sản. Rất khó đánh giá giá trị của những ngôi nhà của họ. Hơn nữa, có ít nhà có sổ đỏ lắm.”*

*“Chủ doanh nghiệp này rất muốn vay vốn và muốn sử dụng hàng nhập khẩu làm tài sản thế chấp. Tôi bảo anh ấy là lấy nhà làm tài sản thế chấp. Anh ấy không đồng ý. Tôi nói: “Nếu anh thực sự tin tưởng vào dự án của anh thì may ra chúng tôi cũng tin. Còn nếu anh không tin lắm thì chẳng có lý do gì để chúng tôi tin. Và tôi từ chối hồ sơ của anh ta.”*

Thứ hai, một số ngân hàng lựa chọn khách hàng để tiếp cận, bao gồm: 1) doanh nghiệp đang sử dụng các dịch vụ khác (account, money transfer, etc.); 2) là doanh nghiệp có uy tín, chẳng hạn doanh nghiệp được các giải thưởng của chính phủ hay hiệp hội

ngành nghề; và 3) đối tác của các tổ chức có uy tín, như VCCI, Mekong Private Sector Development Facilities (MPDF). Đúng là những yếu tố này không thể đảm bảo chắc chắn món vay sẽ thành công, song một cán bộ bình luận: *“Những doanh nghiệp này đã có lịch sử rõ ràng”*. Nếu doanh nghiệp có khách hàng “chắc chắn” trong kế hoạch kinh doanh của mình, cơ hội để được vay cũng tăng đáng kể.

*“Có một doanh nghiệp ở Bát Tràng nhận được đơn đặt hàng từ nước ngoài. Họ yếu ở nhiều yếu tố, nhất là quản lý, nhưng chúng tôi quyết định cho vay.”*

(Một lãnh đạo ngân hàng TM nhà nước)

Thứ ba, cán bộ ngân hàng Việt Nam thường phải thực hiện một quy trình giám sát chặt chẽ và tốn công sức. Cán bộ phải thường xuyên thăm khách hàng (cứ 10 ngày hoặc hàng tháng), kiểm tra tiến độ dự án và việc sử dụng vốn vay. Xin kể ra 2 ví dụ điển hình về việc kiểm soát chặt chẽ:

*“Chúng tôi có hệ thống hai chìa khóa: doanh nghiệp giữ một chìa khóa kho hàng, chúng tôi giữ một. Khi họ bán hoặc làm gì với kho hàng, họ cần cả hai chìa. Vì vậy, chúng tôi biết hết mọi hoạt động liên quan tới món vay.”*

*“Tôi phải kiểm tra mọi hóa đơn và đảm bảo là những hoạt động này phù hợp với hồ sơ vay. Có lần ngân hàng cho một doanh nghiệp nhập khẩu thép xây dựng vay. Tôi thăm doanh nghiệp. Họ chỉ cho tôi đồng thép và nói mọi việc theo đúng kế hoạch. Tôi kiểm tra kỹ thì thấy mã số thép nhập khẩu khác với hồ sơ. Hóa ra họ đã sử dụng vốn vay của ngân hàng vào việc khác.”*

Chiến lược kiểm soát có hạn chế của nó. Ngân hàng có thể giữ tài sản thế chấp, song họ không

muốn trở thành hiệu cầm đồ. Họ cũng không có nguồn lực để giám sát hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Tương tự, lựa chọn khách hàng làm hạn chế số món vay. Tuy nhiên, trong điều kiện tính bất định cao và tiềm năng sai sót lớn, cán bộ ngân hàng coi trọng tính “kiểm soát được” hơn là lợi nhuận. Họ chọn “thua lỗ chấp nhận được” hơn là lợi nhuận bất định.

*Chiến lược học tập.* Chiến lược thứ hai là liên tục tìm hiểu và học hỏi thêm về doanh nghiệp và dự án mà họ vay vốn. Thiếu dữ liệu tin cậy, đánh giá của cán bộ ngân hàng về doanh nghiệp và dự án vay vốn có thể có sai sót từ ‘mẫu nhỏ’ và định kiến từ ‘sự sẵn có’. Để giảm thiểu điều này, cán bộ ngân hàng Việt Nam đã áp dụng một số kỹ thuật sau:

Một kỹ thuật thông thường là phải tìm dữ liệu từ nhiều nguồn độc lập. Các thông tin nhạy cảm, ví dụ như giá trị tài sản thế chấp, ngành nghề kinh doanh và người chủ thực sự của doanh nghiệp, mức độ liêm chính và trung thực, thường được tìm hiểu từ ba nguồn trở lên. Mặc dù các cán bộ này không học lý thuyết về “sức mạnh của các mối quan hệ yếu” của Granovetter’s (1985) hay “khoảng trống trong mạng lưới quan hệ” của Burt, song họ hiểu rõ là các nguồn không độc lập thường cung cấp thông tin cùng sai số. Ngược lại, các nguồn thông tin độc lập sẽ cung cấp thông tin từ các góc độ và kinh nghiệm khác nhau. Vì vậy, nếu có được thông tin nhất quán từ các nguồn độc lập thì độ tin cậy của thông tin được coi là cao. Ngược lại, nếu thông tin từ các nguồn này không nhất quán thì cán bộ ngân hàng còn phải tiếp tục xem xét. Họ có thể phải tìm hiểu thêm các nguồn khác, hoặc đưa ra phán xét của mình. Nếu không thể tìm được thông tin nhất quán ở mức chấp nhận được, ngân hàng đành quay về sử dụng chiến lược kiểm soát.

*“Tôi thường phải tìm kiếm thông tin từ nhiều nguồn, như hàng xóm của doanh nghiệp, cán bộ địa phương, cán bộ thuế, hay khách hàng/ nhà cung ứng. Nếu các nguồn này lại biết nhau thì tôi phải tìm nguồn khác nữa.”*

(Một cán bộ ngân hàng cổ phần)

*“Chúng tôi đang xây dựng một tài liệu hướng dẫn gợi ý một số nguồn thông tin thông dụng cho từng loại thông tin. Trong hướng dẫn chúng tôi cũng nhắc nhở cán bộ tìm hiểu từ nhiều nguồn.”*

(Một cán bộ ngân hàng cổ phần)

Một cách khác là chia món vay thành các món

nhỏ hơn, và cho vay từng món một. Khi thực hiện món vay thứ nhất, cán bộ ngân hàng tương tác nhiều với doanh nghiệp và có thể hiểu rõ hơn về họ. Trải nghiệm từ các món vay trước sẽ là thông tin cho các món vay sau.

Thông thường ngân hàng không báo nợ xấu ngay khi từ món vay thứ nhất hay thứ hai bị trễ hạn (như đã viết ở trên). Tuy nhiên, để tránh sa lầy, ngân hàng thường có giới hạn là 3 món vay bị trễ hạn. Nếu doanh nghiệp không thể trả nợ đúng hạn sau món vay thứ ba, ngân hàng bắt đầu thực hiện các động tác pháp lý (ví dụ: bán tài sản thế chấp, đưa ra mức phạt) và đưa vào nhóm nợ xấu. Kinh nghiệm trực tiếp này rất hữu ích, song một cán bộ cũng nhận xét: *“Thông thường thì món vay thứ nhất và thứ hai không gặp vấn đề gì. Nhưng ngay sau khi chúng tôi cảm thấy thoải mái và tin tưởng, một số khách hàng lập tức không còn hợp tác như trước nữa”*.

Cán bộ ngân hàng cũng kể nhiều về việc họ tương tác thường xuyên với doanh nghiệp trước và trong khi thực hiện dự án. Những tương tác chính thức và không chính thức đó giúp họ hiểu hơn về doanh nghiệp và con người liên quan. Từ quá trình đó, quan hệ cá nhân có thể được phát triển hơn, việc chia sẻ thông tin và ý tưởng cũng thường xuyên hơn, thậm chí họ trở thành bạn bè thân thiết. Cán bộ ngân hàng thường tư vấn cho doanh nghiệp cách làm kế hoạch kinh doanh hoặc áp dụng các biện pháp quản lý tốt. Một số cán bộ nói là họ khó có thể tìm kiếm được khách hàng chất lượng, mà thực chất họ phải phát triển khách hàng thành khách hàng chất lượng.

Chiến lược này là ‘học trong quá trình cho vay’, khác với ‘học từ cho vay’ như thường thấy ở Mỹ. Mặt trái của quá trình này là quá trình tìm hiểu học hỏi gắn liền với một nhóm nhỏ cán bộ và doanh nghiệp, khó có thể chia sẻ kể cả trong nội bộ ngân hàng.

Chiến lược Kiểm soát và Học hỏi mà chúng tôi trình bày ở đây không thể hoàn toàn giúp ngân hàng tránh sai sót chủ quan. Tuy nhiên, chúng thể hiện việc cán bộ chủ động sử dụng mô hình cảm nhận/phán xét trong quá trình ra quyết định, và họ biết rõ sai sót tiềm tàng trong mô hình của họ. Trong bối cảnh ở Việt Nam, những chiến lược này giúp giảm thiểu sai sót, cho phép cán bộ ngân hàng ra quyết định cho vay trong bất định và có thể kiểm soát được thất thoát.

### 5.3. Tổng hợp

Hình 1 trình bày mô hình đa cấp độ trong việc lựa chọn quy trình ra quyết định dựa trên lý trí hay dựa trên cảm nhận/phán xét. Mô hình có 3 nhóm nhân tố có thể tác động tới sự lựa chọn: thể chế, tổ chức, và cá nhân. Sự phát triển của thể chế là điều kiện cần để tổ chức có thể đưa ra lựa chọn (chuẩn hóa quy trình, dựa nhiều trên lý trí hay quy trình phi tập trung, phát huy tính đa dạng), và việc tổ chức cho phép quản lý phi tập trung, phát huy sự đa dạng trong quy trình ra quyết định là điều kiện cần để cá nhân có thể lựa chọn quy trình ra quyết định. Khi không có thể chế phát triển đầy đủ, tổ chức và cá nhân không có lựa chọn nào khác mà buộc phải dựa nhiều vào quy trình ra quyết định dựa trên cảm nhận/phán xét. Từ đó, cảm nhận/phán xét được sử dụng một cách chủ động.

Chúng tôi cũng đưa ra hai luận điểm sau, thể hiện mối liên hệ giữa: 1) sự phát triển của thể chế và lựa chọn mô hình ra quyết định; và 2) sự phát triển của thể chế và hiệu quả mô hình ra quyết định.

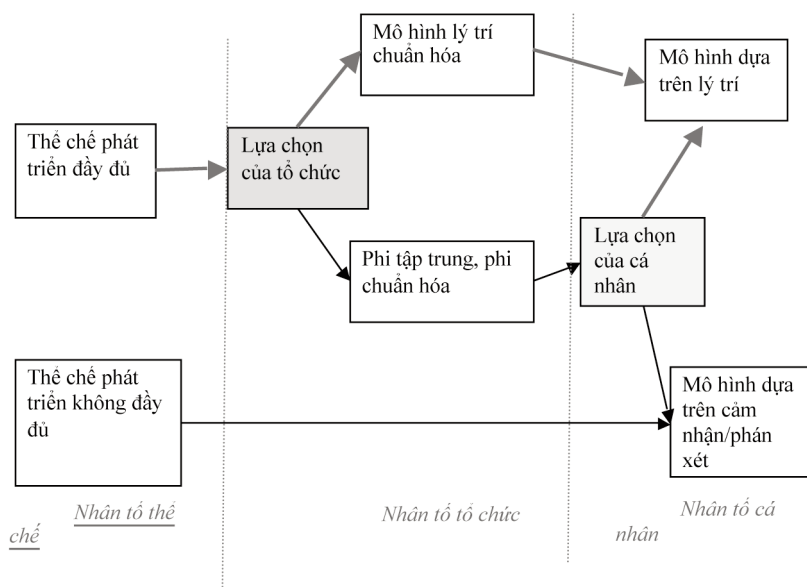
*Sự phát triển của thể chế và lựa chọn mô hình ra quyết định.* Các nghiên cứu trước đây cho rằng việc lựa chọn mô hình ra quyết định phụ thuộc vào cá tính/quá trình tư duy của cá nhân (Busenitz and Barney, 1997; Keh et al., 2002; Simon et al., 2000; Sarasvathy, 2001; 2004) hoặc nhân tố tổ chức (McNamara and Bromiley, 1997). Mô hình của

chúng tôi gợi mở một nhóm nhân tố mới - sự phát triển của thể chế. Như dữ liệu của chúng tôi chỉ rõ, trong điều kiện thể chế chưa phát triển, doanh nghiệp hoạt động trong bất định cao, chứ không phải rủi ro cao (Knight, 1957). Thiếu mức độ chuẩn hóa, ổn định, và một cơ sở dữ liệu đủ lớn, các nhà quản lý khó có thể áp dụng mô hình dựa trên lý trí. Họ buộc phải sử dụng mô hình dựa trên cảm nhận/phán xét. Khi thể chế phát triển, tổ chức và cá nhân có nhiều lựa chọn hơn trong sử dụng mô hình dựa trên lý trí. Vì vậy luận điểm 1 là:

*Luận điểm 1: Trong giai đoạn đầu của nền kinh tế chuyển đổi, sự kém phát triển của thể chế kinh tế thị trường đã giới hạn lựa chọn của tổ chức và cá nhân trong việc ra quyết định dựa trên lý trí, và buộc họ phải sử dụng cảm nhận/phán xét nhiều hơn. Những giai đoạn sau của quá trình phát triển, với cơ sở dữ liệu lớn hơn và một môi trường kinh doanh ổn định hơn sẽ cho phép tổ chức và cá nhân sử dụng mô hình ra quyết định dựa trên lý trí nhiều hơn.*

*Hiệu quả của quá trình ra quyết định.* Các học giả thường cho rằng việc sử dụng mô hình ra quyết định dựa trên lý trí tốn kém và mất thời gian hơn (Busenitz and Barney, 1997; Keh et al., 2002; Simon et al., 2000; Simon, 1979; Sarasvathy, 2001; 2004). Ngược lại, mô hình dựa trên cảm nhận/phán xét “tiết kiệm và nhanh chóng hơn” (Tversky and Kahneman, 1974, p.1131). Điều này có thể đúng ở

**Hình 1: Nhân tố tác động tới việc lựa chọn mô hình ra quyết định**



góc độ toàn xã hội, trong một khoảng thời gian dài. Từ góc độ tổ chức, dữ liệu của chúng tôi cho thấy điều này không hoàn toàn đúng. Khi có một nền thể chế phát triển, việc sử dụng mô hình dựa trên lý trí tiết kiệm hơn nhiều, trong khi việc sử dụng cảm nhận/phán xét thường mất thời gian và tốn kém hơn. Ngược lại, trong điều kiện bất định, mô hình cảm nhận/phán xét là lựa chọn chính cho nhà quản lý. Như Tversky và Kahneman (1974) đã viết, cảm nhận/phán xét có sai số hệ thống tiềm tàng. Vì vậy, để có thể “tiết kiệm và nhanh chóng”, mô hình này cần được sử dụng cùng chiến lược Kiểm soát và Học tập. Vì vậy, luận điểm 2 là:

*Luận điểm 2: Mô hình dựa trên lý trí hiệu quả hơn trong điều kiện thể chế kinh tế thị trường phát triển. Ngược lại, mô hình cảm nhận/phán xét chủ động, sử dụng cùng chiến lược kiểm soát và học tập, sẽ hiệu quả hơn khi chưa có một nền thể chế phát triển.*

## 6. Bình luận và kết luận

Công trình này nghiên cứu tác động của thể chế tới lựa chọn mô hình ra quyết định của nhà quản lý. Chúng tôi thực hiện các cuộc phỏng vấn với cán bộ ngân hàng thương mại Mỹ và Việt Nam về quá trình ra quyết định cho DNVVN vay vốn. Kết quả cho thấy sự phát triển của thể chế quyết định độ mở trong lựa chọn của tổ chức và cá nhân về mô hình ra quyết định. Cụ thể, thể chế phát triển là điều kiện cần để tổ chức và cá nhân lựa chọn mô hình ra quyết định. Một kết quả nữa là trong điều kiện không thể sử dụng mô hình dựa trên lý trí, các nhà quản lý có thể dựa vào yếu tố có thể kiểm soát (chiến lược kiểm soát) hoặc luôn tìm hiểu học hỏi (chiến lược học tập) để giảm thiểu sai số chủ quan. Nghiên cứu của chúng tôi có đóng góp lý thuyết sau.

Thứ nhất, các công trình trước đây nghiên cứu về mô hình ra quyết định dựa trên lý trí hay dựa trên cảm nhận chủ yếu như là lựa chọn của tổ chức hoặc cá nhân (Busenitz and Barney, 1997; Keh et al., 2002; Simon et al., 2000; Simon, 1979; Sarasvathy, 2001; 2004; McNamara and Bromiley, 1997; Nonaka and Takeuchi, 2011). Họ giả định sự tồn tại của một thể chế phát triển. Những nghiên cứu này cho rằng việc sử dụng mô hình cảm nhận/phán xét là vô thức, đặc biệt ở cấp độ cá nhân (Tversky and Kahneman, 1974). Kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy tổ chức và cá nhân chỉ có thể lựa chọn trong điều kiện thể chế phát triển. Thiếu điều kiện

này, họ không có lựa chọn mà phải sử dụng cảm nhận/phán xét chủ quan một cách chủ động. Phong cách ra quyết định này - sử dụng cảm nhận/phán xét chủ động - cần được nghiên cứu kỹ hơn.

Thứ hai, các nghiên cứu trước về mô hình ra quyết định chủ yếu thực hiện ở giai đoạn phân tích và ra quyết định, bỏ qua giai đoạn thu thập thông tin. Công trình của chúng tôi cho thấy sự lựa chọn mô hình ra quyết định được phản ánh ngay từ giai đoạn thu thập thông tin, dựa theo sự sẵn có của dữ liệu. Những người theo thiên hướng dựa trên lý trí sẽ thu thập thông tin công cộng, khách quan, có thể kiểm định được với mẫu lớn. Ngược lại, những người có phong cách cảm nhận/phán xét thường thu thập thông tin từ phán xét của người khác, từ mạng lưới quan hệ của họ. Trong nghiên cứu này, sự sẵn có của dữ liệu và cảm nhận về độ tin cậy quan trọng hơn là cá tính hay phong cách cá nhân trong việc chọn nguồn dữ liệu.

Thứ ba, các nghiên cứu trước tin rằng mô hình cảm nhận/phán xét, mặc dù có sai số tiềm tàng, thường tiết kiệm và hiệu quả hơn, còn mô hình dựa trên lý trí lại tốn kém và mất thời gian hơn. Điều này có thể đúng nếu đứng trên góc độ toàn xã hội, với tầm nhìn dài hạn. Tuy nhiên nếu tiếp cận ở góc độ cá nhân và tổ chức, kết quả cho thấy điều ngược lại có thể đúng hơn. Với một thể chế phát triển, các cán bộ ngân hàng Mỹ cho rằng mô hình dựa trên lý trí thực ra nhanh và tiết kiệm hơn. Lợi ích chủ yếu của mô hình cảm nhận/phán xét chủ động là ở việc nó giúp tổ chức thích ứng với sự bất định. Khi không có dữ liệu đầy đủ và tin cậy, cán bộ ngân hàng Việt Nam không thể ra quyết định nếu họ vẫn dựa vào mô hình lý trí. Cảm nhận và phán xét của họ giúp họ ra quyết định từ đó có thể thu thập dữ liệu cho mô hình lý trí sau này. Từ góc độ này, những phán xét của họ không chỉ là bổ sung hay thay thế mô hình dựa trên lý trí, mà nó còn giúp tạo điều kiện để sử dụng mô hình dựa trên lý trí trong tương lai.

Cuối cùng, công trình của chúng tôi tổng hợp hai chiến lược giảm thiểu sai số chủ quan trong điều kiện bất định. Trong các nghiên cứu trước, sử dụng mô hình lý trí gần như là cách duy nhất để giảm thiểu sai số chủ quan. Điều này không có ích nếu không thực hiện được mô hình lý trí. Cán bộ ngân hàng Việt Nam đã sử dụng mô hình cảm nhận chủ động cùng chiến lược kiểm soát và học tập để giảm thiểu sai số. Mặc dù những chiến lược này không thể hoàn hảo, song chúng tỏ ra hữu dụng.



Công trình của chúng tôi có một số đóng góp thực tiễn. Như đã viết, trong điều kiện thể chế chưa phát triển, mô hình dựa trên lý trí ít phát huy tác dụng. Nếu vậy, thay vì việc vội vã áp dụng các công cụ quản lý rủi ro của phương Tây, cán bộ ngân hàng Việt Nam cần học thêm cách xây dựng mạng lưới thông tin, thu thập và phân tích các dữ liệu định tính, chiến lược kiểm soát và học tập. Qua thời gian, dữ liệu về những món vay được quyết định dựa trên cảm nhận/phán xét cần được thu thập, phân nhóm, và chuẩn hóa cho việc áp dụng mô hình dựa trên lý trí. Các cán bộ ngân hàng ở nước phát triển cũng phải ra quyết định trong điều kiện bất định khi họ cho các ngành mới vay. Trong trường hợp đó, họ khó có thể dựa vào mô hình lý trí, mà phải sử dụng cảm nhận/phán xét. Chiến lược kiểm soát và học tập mà cán bộ ngân hàng Việt Nam sử dụng có thể giúp giảm thiểu sai sót chủ quan.

Đối với các nhà hoạch định chính sách Việt Nam và các nước kinh tế chuyển đổi, quyết định kinh doanh vẫn được đưa ra trong điều kiện chưa có nền thể chế phát triển, nhưng nó có thể có hậu quả đang suy nghĩ. Các quyết định dựa trên cảm nhận thường chậm, thu hẹp, và tiềm ẩn sai sót lớn. Quá trình lâu dài để có một khách hàng mới đồng nghĩa với việc

mở rộng thị trường và tăng trưởng chậm chạp cho doanh nghiệp. Vì vậy, phát triển thể chế sẽ thúc đẩy sự tăng trưởng nhanh hơn.

Vai trò của mô hình ra quyết định dựa trên cảm nhận/phán xét và sự bổ sung của nó cho mô hình lý trí là hết sức quan trọng trong điều kiện các nền kinh tế chuyển đổi. Ở những nền kinh tế này, các tổ chức gặp phải tính bất định rất cao. Điều này hạn chế khả năng của họ trong việc thu thập, phân tích dữ liệu và ra quyết định một cách logic, khách quan. Những tổ chức này buộc phải sử dụng nhiều hơn mô hình ra quyết định dựa trên phán xét. Cảm nhận/phán xét được sử dụng một cách chủ động và có ý thức để thúc đẩy giao dịch kinh doanh, như là một giải pháp quá độ khi nền kinh tế đang chuyển sang kinh tế thị trường, và để tạo ra những dữ liệu ban đầu cho quá trình sử dụng mô hình lý trí sau này. Qua thời gian, các tổ chức doanh nghiệp ở các nền kinh tế này có thể ngày càng trở nên “duy lý” hơn. Nếu như vậy, thì cũng là vì họ đã học từ chính những quyết định mang nhiều cảm nhận và phán xét của mình. Trong một môi trường phức tạp và bất định, sự tồn tại của cảm nhận và phán xét chủ quan thực sự là một điều tốt lành cho quản lý. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

- Berger, A. N., and Udell, G. F., 2002. Small Business Credit Availability and Relationship Lending: the Importance of Bank Organizational Structure. *The Economic Journal*, 112(477): F32-53.
- Blackwell, D. and Winters, D., 2000. Local lending markets: What a small business owner/manager needs to know. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 39(2): 62-79.
- Burt, R. S., 1992. *Structure Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Child, J. and Tse, D., 2001. China's transition and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 32(1): 5-21.
- Frame, S., Srinivasna, A., Woosley, L., 2001. The effect of credit scoring on small-business lending. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 33(3): 813-25.
- Granovetter, M., 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481 – 510.
- Guseva, A., and Rona-Tas, A., 2001. Uncertainty, risk, and trust: Russian and American credit card markets compared. *American Sociological Review*, 66: 623-646.
- Hofstede, G. and Bond, M. H., 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4): 4-21.
- International Monetary Fund, *Vietnam: Selected Issues*, IMF Country Report 03/381 (December 2003).
- Jankowicz, A. D., and Hisrich, R. D., 1987. Intuition in small business lending decisions. *Journal of Small Business Management*, 25(3): 45-52.
- Keh, H., Foo, M., and Lim, B., 2002. Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of

entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2): 125-148).

Knight, F. [1921], 1957. *Risk, Uncertainty and Profit* (New York: Kelley and Millman).

Langlois, R. N., and Cosgel, M. M., 1993. Frank Knight on risk, uncertainty, and the firm: A new interpretation. *Economic Inquiry*, 31: 456-465.

Le, T.B.N and Nguyen, V. T., 2009. The Impact of Networking on Bank Financing: The Case of Vietnamese Small and Medium-sized Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4): 867 – 887.

March, J. G., 1982. The technology of foolishmen. In J. G. March and Olsen, J. P., (Eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, 69-81. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

McNamara, G. and Bromiley, P., 1997. Decision making in an organizational setting: Cognitive and organizational influences on risk assessment in commercial lending. *Academy of Management Journal*, 40(5): 1063-1088.

Nguyen, V. T., Le, T. B. N., and Freeman, N., 2006. Trust and uncertainty: A study of bank lending to private SMEs in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 12(4): 549-570.

Nonaka, I., & Takeuchi, 2011. The wise leaders. *Harvard Business Review*, 89(5): 58-67.

O'Connor, D., 2000. Financial sector reform in China and Vietnam: A comparative Perspective. *Comparative Economic Studies*, 42(4): 45-66.

Petersen, M., and Rajan, R., 2002. Does distance still matter: The information revolution in small business lending. *Journal of Finance*, 57(6): 2533-2570.

Sarasvathy, S., 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2):243-263.

Sarasvathy, S., 2004. Making it happened: Beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6): 519-531.

SBV, 2005. Vietnam Financial Sector Modernization and Information Management – Project Information Document. The State Bank of Vietnam, Hanoi.

Schwenk, S. C., 1986. Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2): 298-310.

Simon, H., 1955. A behavior model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69: 99-118.

Simon, M., Houghton, S. M., and Aquino, K., 2000. Cognitive biases, risk perception and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2): 113-134.

Storrud-Barnes, S. F; Reed, R., Jessup, L. M., 2010. Uncertainty, risk preference, and new-venture strategies. *Journal of Strategy and Management*, 3(3): 273-284.

Tversky, A. and Kahneman, D., 1974. Judgments under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185: 1124-1131.

Ulrich, T. A., and Cassel, H. S., 1975. Factors influencing the extension of bank credit to small businesses. *Journal of Small Business Management*, 13(1): 28-34.

Weick, K., 1995. *Sensemaking In Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

World Bank, 2003. Banking Sector Review: Vietnam. ([www.worldbank.org.vn/publication/Banking%2003.pdf](http://www.worldbank.org.vn/publication/Banking%2003.pdf).)