

Trong thời gian gần đây cụm từ “Tập đoàn tài chính ngân hàng” được nhắc đến nhiều hơn như một xu thế phát triển tất yếu của ngân hàng thương mại. Thật ra từ đầu thế kỷ XIX, K.Marx đã phát hiện, phân tích và dự báo sự xâm nhập lẫn nhau giữa khu vực tài chính ngân hàng với khu vực phi tài chính ngân hàng như kết quả của tích tụ và tập trung tư bản, với bản chất là chuyển dịch từ tư bản công nghiệp sang tư bản tài chính và hình thành nên các tập đoàn tài chính.

Tập đoàn tài chính ngân hàng Việt Nam

Đà một số vấn đề quan tâm

ThS. NGÔ VĂN TUẤN (SACOMBANK)

Có thể giải thích hiện tượng này dưới nhiều góc độ khác nhau, nhưng dù giải thích thế nào thì việc phát triển thành các tập đoàn đều là hình thức tốt nhất để giành lấy những lợi thế nhất định trong bối cảnh cạnh tranh sâu sắc và toàn cầu hóa kinh tế. Hiện nay trên thế giới có khá nhiều tập đoàn tài chính ngân hàng hùng mạnh hoạt động đa lĩnh vực, đa quốc gia. Mỹ có Citigroup hình thành từ Citicorp và Travelers Insurance từ những năm 1920. Hiện tập đoàn này đã trở thành tập đoàn tài chính ngân hàng đứng đầu thế giới với ba nhóm hoạt động chính gồm: nhóm tiêu dùng toàn cầu, nhóm quản lý tài sản toàn cầu, nhóm các dịch vụ ngân hàng về đầu tư và cho vay doanh nghiệp. Anh có Tập đoàn HSBC với mạng lưới tại 83 quốc gia và lãnh thổ phục vụ cho trên 126 triệu khách hàng. Tổng tài sản Tập đoàn HSBC hiện nay ước tính trên 2.150 tỷ USD và là một trong những tập đoàn có thế mạnh về dịch vụ ngân hàng bán lẻ lớn nhất thế giới. Trung Quốc có Tập đoàn Oversea Chinese Banking Corporation (OCBC) có tổng tài sản lên gần 100 tỉ USD với trên 310 chi nhánh, văn phòng đại diện tại 15 quốc gia và lãnh thổ. Singapore có Tập đoàn United Overseas Bank (UOB) chuyên cung cấp các dịch vụ tài chính đa dạng thông qua hệ thống 524 chi nhánh, công ty con toàn cầu tại 18 quốc gia và lãnh thổ thuộc châu Á Thái Bình

Dương, miền Tây châu Âu và Bắc Mỹ. Tổng tài sản của UOB hiện nay trên 100 tỷ đô la Singapore và được Brand Finance PLC bình chọn thứ 87/100 ngân hàng hàng đầu thế giới năm 2006.

Thật ra về mặt khái niệm chung, tập đoàn không phải là một tổ chức có tư cách pháp nhân. Tập đoàn bao gồm nhóm những đơn vị thành viên độc lập, có đầy đủ tư cách pháp nhân thỏa thuận thống nhất thành lập tập đoàn. Các thành viên có thể trong cùng ngành hoặc đa ngành, liên kết với nhau để nâng cao năng lực cạnh tranh và đầu tư. Theo Nghị định 139/2007/NĐ-CP, tập đoàn bao gồm nhóm các công ty có tư cách pháp nhân độc lập, được hình thành trên cơ sở tập hợp, liên kết thông qua đầu tư, góp vốn, sáp nhập, mua lại, tổ chức lại hoặc các hình thức liên kết khác; gắn bó lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác tạo thành tổ hợp kinh doanh có từ hai cấp doanh nghiệp trở lên dưới hình thức công ty mẹ - công ty con. Việc tổ chức hoạt động của tập đoàn do các công ty lập thành tập đoàn tự thỏa thuận quyết định.

Trở lại lĩnh vực ngân hàng, trong năm 2007 Chính phủ đã có chỉ đạo một số ngân hàng thương mại chuẩn bị các điều kiện và nội dung cần thiết để hình thành các tập đoàn tài chính ngân hàng. Như vậy khả năng các tập đoàn này sẽ hình thành trên cơ sở lấy



ngân hàng thương mại làm hạt nhân và các đơn vị có mối quan hệ trực thuộc hoặc liên doanh, liên kết làm vệ tinh. Điều này cũng rất thuận lợi vì gần như các ngân hàng thương mại hiện đã có một số công ty trực thuộc giống như mô hình công ty mẹ - con, hoạt động trong các lĩnh vực chứng khoán, địa ốc, kiều hối, quỹ đầu tư, cho thuê tài chính, thẻ thanh toán, bảo hiểm và các lĩnh vực sản xuất, thương mại, dịch vụ khác mà ngân hàng có đầu tư vốn. Sự sáp nhập hình thành tập đoàn cho phép các thành viên tiếp cận các nguồn tín dụng ngân hàng tốt hơn, ngân hàng có điều kiện điều phối sử dụng vốn của các thành viên hiệu quả hơn, đồng thời các bên cùng khai thác lợi thế, năng lực và thị trường của nhau để mang lại hiệu quả cao nhất. Tuy nhiên dù hình thành như thế nào đi nữa thì mô hình tổ chức cũng như các mối quan hệ nội tại, bên ngoài cần được xác lập hoàn thiện, khoa học nhằm giúp tập đoàn phát triển hoàn hảo theo chiến lược và mục tiêu đề ra.

Để hình thành tập đoàn tài chính ngân hàng các NHTM có rất nhiều vấn đề cần lưu ý mà trước hết về **mô hình tổ chức**. Nếu chọn **mô hình theo cấu trúc nhất nguyên** (hình 1), thì ngân hàng đóng vai trò đơn vị chủ quản và bên dưới là các thành viên



sao cho phù hợp năng lực quản lý, không làm xáo trộn hoạt động hiện tại đồng thời khai thác hết các tiềm năng vốn có. Tuy nhiên khi kinh nghiệm xây dựng tập đoàn tài chính ngân hàng còn hạn chế, hệ thống văn bản pháp lý chi phối (Luật các TCTD, Luật Doanh nghiệp) vẫn đang tiếp tục hiệu chỉnh thì trước mắt *mô hình theo cấu trúc Nhất nguyên* có thể được xem là mô hình lý tưởng, bởi vừa gần gũi thực tế phát triển các ngân hàng thương mại lại vừa phù hợp khuôn khổ pháp luật liên quan. Sau đó tùy quy mô phát triển và năng lực quản lý mà các ngân hàng thương mại có thể áp dụng các mô hình tập đoàn tiên tiến nhất vào hệ thống của mình.

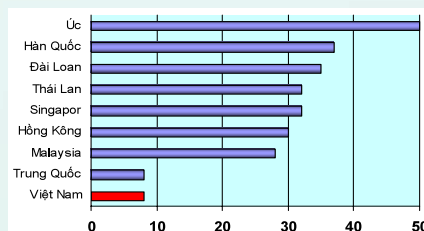
Một vấn đề khác cần quan tâm là hoàn thiện ***các mối quan hệ bên trong và bên ngoài*** tập đoàn. Đây là vấn đề khá phức tạp, nhạy cảm vì mỗi chính sách hay chiến lược của tập đoàn đều va đập trực tiếp đến mọi thành viên. Theo đó, các *mối quan hệ bên trong* tức là các quan hệ giữa các thành viên với nhau về phương thức giao dịch kinh doanh, quan hệ tài chính, quan hệ đầu tư, kiểm soát, quan hệ trao đổi thông tin, tổ chức bộ máy và nhân sự, trách nhiệm và lợi ích, cơ chế báo cáo hợp nhất theo Luật, cơ chế sát nhập hoặc tách rời thành viên cũng như những vấn đề liên quan đến văn hóa, thương hiệu. Quan hệ nội bộ tập đoàn bao giờ cũng là những quan hệ chằng chịt rất khó kiểm soát, nhất là khi có ngân hàng tham gia thì việc ưu đãi hoặc lạm dụng các tài nguyên tín dụng là điều khó tránh khỏi. Vì vậy một trong những vấn đề đặc biệt quan tâm đối với các quan hệ bên trong tập đoàn là kiểm soát quan hệ tín dụng - đầu tư giữa ngân hàng với các thành viên, nhằm đảm bảo

chức năng trung gian tài chính của ngân hàng thương mại luôn phát huy hiệu quả đúng với bản chất vốn có.

Song song đó các *quan hệ bên ngoài* cũng không kém phần quan trọng vì đó chính là mối quan hệ giữa tập đoàn tài chính ngân hàng này với các tập đoàn tài chính ngân hàng và ngoài ngân hàng khác, hoặc với sự quản lý của Nhà nước, với môi trường pháp luật, môi trường kinh tế xã hội cần thiết. Bản thân ngân hàng là một định chế tài chính trung gian, là mạch máu của toàn bộ nền kinh tế và tập đoàn ngân hàng còn là công cụ để Nhà nước thực thi chính sách tiền tệ quốc gia, do đó các tập đoàn tài chính ngân hàng cần xác định vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình đối với sự phát triển nền kinh tế nói chung và đối với từng ngành nghề, thành phần kinh tế nói riêng, hạn chế tối đa mọi lạm dụng vì lợi ích cục bộ dẫn đến phá vỡ các chính sách kinh tế.

Tóm lại, việc hình thành các tập đoàn tài chính ngân hàng vững mạnh là xu thế tất yếu của quá trình phát triển trong bối cảnh thế giới phẳng và toàn cầu hóa kinh tế. Đó là sự cần thiết khách quan để tăng tính cạnh tranh với các tập đoàn khác trong khu vực và trên thế giới. Tuy nhiên các tập đoàn cũng cần vận dụng sáng tạo các mô hình đã thành công trên thế giới sao cho phù hợp môi trường Việt Nam lẫn thông lệ Quốc tế. Đồng thời hệ thống pháp luật và các công cụ kiểm soát từ các cơ quan quản lý Nhà nước phải thật đầy đủ, mạnh mẽ, kịp thời chấn chỉnh các lệch lạc có thể ảnh hưởng chính sách tiền tệ, chính sách quản lý kinh tế vĩ mô cũng như các đời sống kinh tế xã hội khác ■

giống như Ngân hàng UOB hiện đang áp dụng. Nếu chọn *mô hình theo cấu trúc holding* (hình 2) thì cấu trúc đứng đầu tập đoàn sẽ là Công ty Holding và bên dưới là các thành viên. Hoặc đứng đầu vẫn là Công ty Holding, ngân hàng đứng ở vị trí trung gian và bên dưới là các thành viên. Dạng phổ biến nhất của mô hình này là công ty mẹ - con và giữa các công ty thành viên có tư cách pháp nhân độc lập, có tài sản và bộ máy riêng nhưng công ty mẹ thường sở hữu toàn bộ hoặc một tỷ lệ vốn nhất định trong các công ty con. *Mô hình có cấu trúc hỗn hợp* với sự pha trộn giữa mô hình Nhất nguyên với Holding, trong đó vẫn phòng tập đoàn sẽ tham gia quyết định các lĩnh vực quan trọng như chiến lược, chính sách và nhân sự. Ngoài ra còn một số mô hình khác tùy theo năng lực tổ chức và chiến lược kinh doanh mà các tập đoàn có thể chọn như *Mô hình theo cấu trúc sở hữu* từ sở hữu gián đơn đến sở hữu hỗn hợp về vốn giữa các thành viên với nhau. *Mô hình liên kết ngang, liên kết dọc, liên kết hỗn hợp đa ngành, đa lĩnh vực* để mở rộng đầu tư ra các ngành, nghề liên quan hoặc chống lại sự cạnh tranh, thôn tính từ các tập đoàn khác. Nhìn chung lựa chọn mô hình nào là vấn đề riêng của mỗi ngân hàng



Hình 1: Mô hình theo cấu trúc Nhất nguyên

Hình thức tín dụng	lần	mức
1. Phân loại theo thời hạn		
- Tín dụng ngắn hạn	Được	Được
- Tín dụng trung hạn	Được	Không
- Tín dụng dài hạn	Được	Không
2. Phân loại theo đối tượng		
- Tín dụng vốn lưu động	Được	Được
- Tín dụng vốn cố định	Được	Không
3. Phân loại theo mục đích		
- Tín dụng sản xuất và lưu thông hàng hóa	Được	Được
- Tín dụng tiêu dùng	Được	Được
4. Phân loại theo bảo đảm tiền vay		
- Tín dụng có bảo đảm bằng tài sản	Được	Được
- Tín dụng không có bảo đảm bằng tài sản	Được	Được

Hình 2: Mô hình theo cấu trúc Holding