

Hình thành các tập đoàn tài chính - ngân hàng: Kinh nghiệm của EU và bài học cho Việt Nam

TS. **ĐỖ THỊ HỒNG HẠNH -
VŨ THỊ HỒNG NHUNG**
Học viện Ngân hàng

Đặc điểm cơ bản của tập đoàn tài chính

Tập đoàn tài chính có thể được hiểu là một liên kết đáp ứng hai yêu cầu: bao gồm ít nhất hai trong số các lĩnh vực tài chính là ngân hàng, bảo hiểm và chứng khoán; cốt lõi kinh doanh trong liên kết là ngân hàng, chứng khoán hoặc bảo hiểm. Các tập đoàn tài chính hầu hết đều có những đặc điểm sau:

- Hầu hết đều được phát triển từ một NHTM hoặc từ một công ty bảo hiểm

Sau khi phát triển đến độ cần thiết, các ngân hàng đều vươn ra hoạt động đa năng và hướng tới toàn cầu. Có các hướng đi khác nhau để có thể xây dựng một tập đoàn tài chính như:

- Một NHTM nếu có đủ năng lực sẽ tự mình phát triển thành một tập đoàn tài chính.

- Thông qua việc cổ phần hoá những NHTM Nhà nước hoặc thực hiện liên doanh, liên kết.

- Hợp nhất, thậm chí sáp nhập một vài NHTM với nhau, qua đó thay đổi cơ cấu sở hữu, tạo cơ sở pháp lý cho sự thay đổi cơ cấu tổ chức của các NHTM.

- Hợp nhất giữa các NHTM và công ty bảo hiểm để tạo ra những tập đoàn tài chính.

Việc sáp nhập và hợp nhất không chỉ được thực hiện một lần mà có thể

được thực hiện nhiều lần trong suốt quá trình tồn tại của tập đoàn tài chính đó để có được kết quả kinh doanh ngày càng cao hơn.

- *Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu của các tập đoàn tài chính khá lớn*

Citigroup - tập đoàn tài chính hàng đầu thế giới có tổng tài sản năm 2004 là 14.841.001 triệu USD, vốn chủ sở hữu là 74.415 triệu USD. Còn HSBC - tập đoàn đứng thứ 3 - thì các thông số đó như sau: Tổng tài sản 1.276.778 triệu USD và 67.256 triệu USD.

- *Cấu trúc phức tạp*

Nòng cốt của một tập đoàn tài chính là một công ty cổ phần, dưới nó là các ngân hàng con và các công ty cổ phần trung gian và dưới nữa là các công ty con của công ty con. Cơ cấu của tập đoàn tài chính thường bao gồm bộ phận kinh doanh và bộ phận hỗ trợ. Bộ phận kinh doanh được chia làm 4 mảng chuyên môn chính: Ngân hàng bán lẻ (Retail banking) phục vụ khách hàng cá nhân đại trà; Ngân hàng bán buôn (Wholesale banking) phục vụ các doanh nghiệp vừa và nhỏ và các công ty lớn; Ngân hàng phục vụ những khách hàng giàu có (Private banking); Ngân hàng đầu tư kinh doanh trên thị trường tài chính (Merchant bank). Bộ phận hỗ trợ gồm có quản lý rủi ro, tài chính, tác nghiệp và IT (Công nghệ thông tin).

- *Sản phẩm kinh doanh của tập đoàn tài chính rất đa dạng*

Bên cạnh những dịch vụ giống như những NHTM thông thường thì tập đoàn tài chính còn cung cấp những

dịch vụ khác như: chứng khoán, quản lý tài sản, tài trợ tiêu dùng, bảo hiểm, dịch vụ ngân hàng điện tử... nhằm đáp ứng nhu cầu khách quan của khách hàng và phân tán rủi ro cho ngân hàng.

- *Tất cả các bộ phận được quản trị thống nhất và tập trung theo ngành dọc*

Đúng đầu tập đoàn thường là chủ tịch tập đoàn, sau đó đối với từng mảng hoạt động sẽ có giám đốc phụ trách tài chính, giám đốc phụ trách khách hàng... Mô thức quản trị nêu trên cho phép các tập đoàn tài chính, dù có cơ cấu phức tạp đến đâu và dù có thay đổi thể nào vẫn duy trì hoạt động ổn định và giữ chân được các khách hàng.

Một số cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính trên thế giới

Hiện nay trên thế giới, tập đoàn tài chính được xây dựng theo ba cấu trúc tổ chức chủ yếu sau đây:

- *Mô hình ngân hàng đa năng (universal banking).*

Đây là mô hình tập đoàn phổ biến nhất ở châu Âu. Các cổ đông của ngân hàng trực tiếp quản lý mọi hoạt động kinh doanh ngân hàng, kinh doanh chứng khoán, kinh doanh bảo hiểm, không có sự phân biệt về quản lý vốn giữa các lĩnh vực. Điều này gây ra khó khăn trong việc xác định rủi ro của mỗi lĩnh vực, bên cạnh đó rủi ro của lĩnh vực này có thể kéo theo sự rủi ro của cả những lĩnh vực khác.

Ở châu Âu, ngân hàng có thể chiếm lĩnh cả kinh doanh chứng

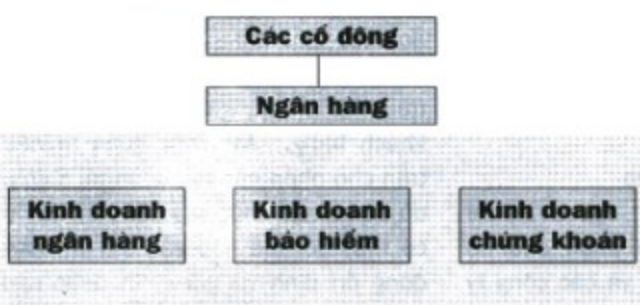
khoán, nhưng không một nước công nghiệp chính nào cho phép một công ty đơn lẻ thực hiện cả 3 hoạt động kinh doanh: ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán.

● **Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa kinh doanh ngân hàng (parent - subsidiary relationship).**

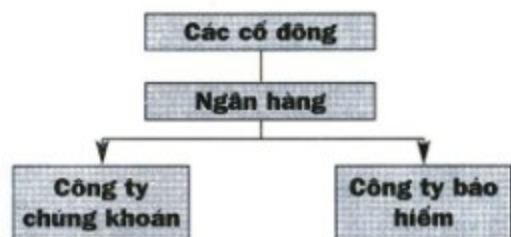
Trong mô hình này, các công ty tài chính khác là công ty con của ngân hàng. Các cổ đông của ngân hàng quản lý trực tiếp ngân hàng nhưng không quản lý trực tiếp các công ty bảo hiểm hay công ty chứng khoán. Còn các lãnh đạo các ngân hàng quản lý trực tiếp hoạt động của công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm. Đối với mô hình này, vốn của ngân hàng, công ty chứng khoán và công ty bảo hiểm được quản lý một cách độc lập nhưng rủi ro của các lĩnh vực vẫn có thể gây ra rủi ro dây chuyền.

● **Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy (holding company).** Trong mô hình này một công ty mẹ đứng trên chịu trách nhiệm quản lý các công ty con trên từng lĩnh vực. Các cổ đông của công ty mẹ không trực tiếp quản lý những hoạt động của các công ty con. Với ưu thế rủi ro của lĩnh vực này không ảnh hưởng đến lĩnh vực khác, mô hình này đặc biệt phổ biến ở những tập đoàn tài chính quốc tế, ở Mỹ và cũng đã được cho phép ở Nhật Bản.

Mô hình 1: Ngân hàng đa năng



Mô hình 2: Mô hình công ty mẹ vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh ngân hàng



Mô hình 3: Mô hình công ty mẹ nắm vốn thuần túy



Kinh nghiệm quản lý, giám sát tập đoàn tài chính của EU

Trong xu thế phát triển của ngành ngân hàng chung toàn cầu, hệ thống NHTM châu Âu cũng đã có những thay đổi đáng kể, dưới sự lãnh đạo chung của Ngân hàng Trung ương châu Âu (ECB).

Sự tăng lên về vốn và quy mô của những ngân hàng thương mại ở châu Âu sau hợp nhất và sáp nhập (M&A).

Đúng trước xu thế cạnh tranh của những ngân hàng nước ngoài cũng như sự suy thoái của những dịch vụ ngân hàng truyền thống, hình thức ngân hàng đa năng đã được cho phép từ năm 1989. Các vụ kết hợp giữa các ngân hàng và công ty bảo hiểm đã làm tăng lên đáng kể nguồn vốn của một ngân hàng hay những công ty bảo hiểm.

Số lượng lớn các vụ hợp nhất và sáp nhập (M&A) ở EU diễn ra từ 1999 đến 2001, dù chỉ ở mức độ quốc gia. Toàn bộ giá trị các cuộc sáp nhập và hợp nhất của ngân hàng và các công ty bảo hiểm lên tới 72,3 tỷ EUR trong giai đoạn này, trong đó lớn nhất là vụ hợp nhất của Allianz và ngân hàng Dresdner năm 2001, giá trị giao dịch là 22,3 tỷ và vụ sáp nhập của Scottish Widows Fund và Life Assurance Society bởi Lloyds năm 2000 với giá trị giao dịch 12 tỷ. Và trong thực tế cũng có trường hợp một số công ty bảo hiểm mua lại ngân hàng, ví dụ tập đoàn bảo hiểm Allianz đã mua ngân hàng Dresner - một ngân hàng lớn thứ 3 của Đức vào năm 2001. Báo cáo thường xuyên của Allianz cho biết nhờ việc mua lại ngân hàng này, họ đã có thể phát triển những sản phẩm bảo hiểm dài hạn và những sản phẩm đầu tư, bên cạnh đó họ đã thiết lập thêm được mạng lưới kênh phân phối đa dạng để đáp ứng được mọi nhu cầu của khách hàng.

Mọi hoạt động mở rộng hoạt động kinh doanh, sáp nhập và hợp nhất trên của các ngân hàng và công ty bảo hiểm ở châu Âu đều nhằm hướng tới một mục đích là tăng vốn và năng lực cạnh tranh cho các tập đoàn tài chính đa năng.

Những thay đổi trong môi trường pháp lý và khung quản lý, giám sát của EU.

Ở châu Âu, từ 1989, khi những ngân hàng đa năng được phép hoạt động, rất nhiều chỉ thị đã liên tục được đưa ra nhằm đảm bảo hệ thống hoạt động của những tập đoàn tài chính châu Âu tuân thủ những quy định của quốc tế và đảm bảo nguyên tắc quản lý như: Chỉ thị 95/46/EC của Quốc hội và Hội đồng châu Âu tháng 12/1995 về bảo mật thông tin và những thông tin được chuyển giao tự do; Chỉ thị 95/26/EC về sửa đổi các nguyên tắc giám sát; Chỉ thị 2002/87/EC về bổ sung công tác giám sát của các TCTD, các công ty bảo hiểm và công ty đầu tư trong tập đoàn tài chính.

Sự ổn định và bền vững của hệ thống tài chính châu Âu được thực hiện trên nguyên tắc bình đẳng và hợp tác lẫn nhau của các bên tham gia giám sát. Các chỉ thị điều hành

được thông qua tại Hội nghị Ecofin, bao gồm các Bộ trưởng Bộ Tài chính của các nước thành viên, và sự tham gia của các tổ chức chuyên gia quốc tế, và được thực hiện thống nhất ở các nước thuộc Liên minh thông qua hoạt động của các tổ chức như: Hội nghị của những chuyên gia quản lý ngân hàng; Ủy ban giám sát hoạt động ngân hàng; Hội nghị của các cơ quan giám sát hoạt động bảo hiểm; Ủy ban chứng khoán châu Âu và Ủy ban quản lý chứng khoán châu Âu... Và với sự hiện diện của những tập đoàn tài chính đa năng, Hội đồng châu Âu đã ra đời nhằm phát triển và quản lý thống nhất thị trường tài chính châu Âu.

Cùng với việc quản lý chung các lĩnh vực tài chính của Liên minh thì tại các nước châu Âu, một xu hướng mới cũng hình thành, đó là thống nhất giám sát các lĩnh vực tài chính. Nó đã thành xu hướng chung của nhiều nước châu Âu mà trong đó phải kể đến một số nước đi đầu như: Na uy, Ailen.

Trong những nước thuộc bán đảo Scandinavy, Na uy là nước đầu tiên hướng theo mô hình thống nhất giám sát tài chính. Năm 1986, sau một quá trình dài củng cố hệ thống quản lý, Na uy đã hợp nhất thanh tra ngân hàng và thanh tra bảo hiểm. Và một lợi ích quan trọng mà Na uy thu được đó là thu được, đó là hiệu quả kinh tế nhờ quy mô trong sử dụng nguồn lực. Còn với Ailen, nước thứ tư tại Bắc Âu chấp nhận mô hình thống nhất giám sát hoạt động tài chính, thì các động lực dẫn Ailen đến quyết định đi theo mô hình giám sát thống nhất các dịch vụ tài chính là:

- Một ngân hàng lớn nhất Ailen giành được 51% cổ phần trong một công ty bảo hiểm. Một số các ngân hàng bắt đầu đa dạng hóa những sản phẩm cung cấp giống như trong các ngân hàng đa năng.

- Những tổ chức tài chính như ngân hàng bắt đầu đa dạng hoá hoạt động của họ. Thậm chí một vài ngân hàng thiết lập những công ty con ở nước ngoài, trong khi những ngân hàng khác bắt đầu thành lập những công ty đầu tư. Ở Ailen, các ngân hàng vẫn

đóng vai trò lớn nhất trong thị trường chứng khoán, đầu tư chứng khoán hoặc là trực tiếp hoặc thông qua các công ty con.

- Chính phủ Ailen đã bán cổ phần của nhiều ngân hàng mà nó có cổ phần nắm giữ và khuyến khích chính sách hợp nhất các ngân hàng trong nước.

Năm 1999, cơ quan quản lý thống nhất của Ailen FSA được thành lập. Thực tế, tất cả các quyền lực trong ban lãnh đạo của quản lý chứng khoán và giám sát ngân hàng và các quỹ đều thuộc về NHTW, thêm vào đó quyền lực của Cơ quan giám sát bảo hiểm chuyển cho FSA.

Tất cả những thay đổi về văn bản pháp lý cũng như khung giám sát đều nhằm đảm bảo an toàn hơn cho hoạt động của hệ thống các tập đoàn tài chính châu Âu. Hơn nữa, những rủi ro trong một tập đoàn tài chính đa dạng hơn rất nhiều so với khi những lĩnh vực tài chính tồn tại riêng rẽ nên các nước thuộc Liên minh châu Âu cũng rất chú ý trong việc xây dựng những mô hình của rủi ro trong tập đoàn để đưa ra những biện pháp hạn chế tối đa rủi ro, đặc biệt là rủi ro hoạt động và quản lý. Họ cũng xây dựng một hệ thống thông tin thông suốt giữa trụ sở chính với các chi nhánh, giữa công ty mẹ với các công ty con nhằm đảm bảo an toàn cho hoạt động của tập đoàn. Bên cạnh đó là việc đầu tư kỹ thuật nhằm phân tích thông tin của

đối thủ cạnh tranh nhằm đưa ra những chiến lược đúng đắn và lâu dài. Một vấn đề cũng được các nước châu Âu hết sức quan tâm đó là chiến lược phát triển con người trong các tập đoàn tài chính, nhờ vậy, họ đã có những nhà lãnh đạo tài năng như John Bone của HSBC. Để thực hiện được điều này đương nhiên nền kinh tế và xã hội của các nước châu Âu thực sự rất phát triển với những tập đoàn kinh tế lớn mạnh và mức sống cao cho người dân.

Bài học kinh nghiệm đối với NHTM Việt Nam

EU là một liên minh kinh tế mạnh trên thế giới, một trong ba trung tâm kinh tế lớn nhất thế giới. Những tập đoàn tài chính của châu Âu đã được hình thành được gần 20 năm, vì vậy kinh nghiệm của châu Âu sẽ là những bài học quý báu cho Việt Nam trong quá trình xây dựng những tập đoàn tài chính từ các NHTM Việt Nam. Từ kinh nghiệm của châu Âu, có thể rút ra một số bài học như sau:

Thứ nhất, muốn có những tập đoàn tài chính cần có một môi trường pháp lý phù hợp: Cần xây dựng những điều luật linh hoạt trong từng thời kỳ cho phép sự kết hợp giữa các bộ phận của lĩnh vực tài chính, như bảo hiểm và ngân hàng. Bên cạnh đó khi xây dựng những điều luật cần chú ý đến tình hình thực tế của đất nước để áp dụng cho phù hợp.

Những vụ sáp nhập ngân hàng và bảo hiểm ở EU					
Đơn vị: Tỷ Euro					
Bên chiếm lĩnh	Nước	Bên mục tiêu	Nước	Năm	Giá trị giao dịch (tỷ Euro)
Alianz (NH)	Đức	Dresdner Bank (NH)	Đức	2001	22,3
Lloyds TSB Group (NH)	UK	Scottish Widows Fund & Life (BH)	UK	2000	12,0
Fotis (BH)	Bỉ	Generale de Banque (NH)	Bỉ	1998	10,5
Nationale Nederlanden (BH)	Hà Lan	NMB Posbank group (NH)	Hà Lan	1991	5,6
Irish Permanent (NH)	Ái Len	Irish Life (BH)	Ái Len	1999	2,7
ING Groep (BH)	Hà Lan	BHF Bank (NH)	Đức	1999	2,3

Nguồn: Ngân hàng trung ương châu Âu (2004)

Thứ hai, phải lựa chọn một cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính theo một trong ba cấu trúc: ngân hàng đa năng, công ty quan hệ mẹ - con và công ty nắm vốn cho phù hợp với thực tế của đất nước và định hướng phát triển của từng ngân hàng.

Thứ ba, các ngân hàng, công ty bảo hiểm cần nâng động tìm những hướng đi mới để đa dạng sản phẩm cũng như kênh phân phối của mình thông qua sự kết hợp với nhau. Có như vậy ngân hàng mới có thể đứng vững trước xu thế suy giảm của những dịch vụ ngân hàng truyền thống

Thứ tư, nên coi hợp nhất và sáp nhập là những hình thức tất yếu trong con đường hình thành những tập đoàn tài chính. Nhưng việc hợp nhất và sáp nhập không phải tiến hành một cách tùy tiện mà phải tuân thủ một số những nguyên tắc:

+ Bên bị sáp nhập không thể tự cứu vãn tình thế của mình trước ngưỡng cửa suy thoái.

+ Tất cả các bên sáp nhập đều tìm thấy lợi ích của mình trong một liên minh lớn hơn. Chính vì vậy cần lựa chọn những đối tác sáp nhập cho phù hợp.

+ Lợi thế sáp nhập luôn thuộc về bên có quyền chi phối. Vì vậy nên một NHTM không nên chỉ mua cổ phần của một công ty tài chính khác chỉ để hưởng cổ tức hay chỉ nắm giữ tỷ lệ cổ phần nhỏ mà họ nắm giữ cổ phiếu để nắm quyền chi phối.

Thứ năm, các tập đoàn tài chính cần chú ý đến công tác quản lý rủi ro của tập đoàn, đặc biệt là những rủi ro liên quan đến quản lý và hoạt động. Công tác quản lý các loại rủi ro đối với tập đoàn tài chính cần được tiến hành một cách thận trọng, vì bản chất rủi ro của tập đoàn tài chính đã thay đổi so với khi những thực thể tài chính còn tồn tại riêng rẽ.

Thứ sáu, khi đưa tập đoàn tài chính vào hoạt động, cần phải hình thành những nguyên tắc quản lý mới

cho phù hợp. Cần xây dựng một khung giám sát mới với sự hình thành của những cơ quan giám sát chức năng, và thường xuyên đổi mới các quy định về giám sát theo yêu cầu phát triển của thị trường tài chính. Nên coi xu hướng giám sát thống nhất những dịch vụ tài chính là một xu thế tất yếu sau khi hình thành những tập đoàn tài chính.

Thứ bảy, công nghệ thông tin là một yếu tố không thể thiếu trong việc xây dựng tập đoàn tài chính. Trước khi tính đến việc xây dựng những tập đoàn tài chính, các NHTM nên đầu tư và hoàn thiện hệ thống công nghệ của mình gắn liền với quá trình nâng cao trình độ tiếp thu và làm chủ công nghệ của đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên.

Cuối cùng, quá trình xây dựng những tập đoàn tài chính cần được tiến hành song song với quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, xây dựng một nền tảng kinh tế xã hội vững chắc, tiềm năng. 