

MÔ HÌNH CÔNG TY CỦA NHẬT

- Liệu có phải là giải pháp cho mô hình công ty mẹ
- công ty con của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay?

TRẦN LÊ VĂN ANH

I. Mô hình Cty của Nhật:

Một đặc điểm nổi bật của CNTB ở Nhật Bản là các gia đình Cty hay tập đoàn Cty, được gọi dưới cái tên: keiretsu. Đây là những tập đoàn được liên kết lại với nhau thông qua việc nắm cổ phần chéo/móc ngoặc Tuy nhiên trong mối quan hệ tập đoàn đó, các Cty thành viên vẫn là những Cty độc lập, có quyền tự do kinh doanh và có các chiến lược, sản phẩm của riêng mình.

Hiện nay, ở Nhật tồn tại hai loại keiretsu là:

Keiretsu tài chính hay keiretsu liên kết ngang. Tiền thân của những keiretsu này là các zaibatsu (các tập đoàn tài chính) tồn tại ở Nhật từ trước năm 1945, nhưng không như các keiretsu tài chính hiện đại, quyền quản lý Cty thường tập trung vào một gia đình, thông qua một Cty cổ phần mẹ (holding company). Cty này nắm quyền kiểm soát trong các Cty zaibatsu. Về mặt này, chúng tương tự như các Cheabol ngày nay của Hàn Quốc.

Keiretsu phi tài chính hay keiretsu liên kết dọc (Non-financial / vertical keiretsu) như Toyota, Nippon steel, Matsushita Electric. Những Cty mẹ của keiretsu phi tài chính là các Cty sản xuất có cổ phần và các liên kết với các Cty trên và dưới trong dây chuyền sản xuất. Ví dụ như một Cty sản xuất ôtô có thể sở hữu cổ phần của cả nhà cung ứng thương nguồn và nhà phân phối hạ nguồn. Ngoài ra, nhân sự và các khoản nợ có thể chuyển từ Cty mẹ sang các Cty cung ứng và phân phối này.

Sự khác nhau giữa hai loại keiretsu là sự liên kết các Cty trong tập đoàn lại với nhau cũng như sức mạnh của liên kết này. Các Cty thành viên của keiretsu liên kết ngang được liên kết thông qua quyền lực và nghĩa vụ của ngân hàng lớn - trung tâm của tổ chức - còn đối với các Cty có mức độ liên kết yếu hơn thì được liên kết thông qua các Cty thương mại của tập đoàn; trong một vài trường hợp đặc biệt, chúng được liên kết với nhau thông qua một lịch sử chung. Ngược lại, sự liên kết này trong các keiretsu dọc lại phụ thuộc vào một hoặc nhiều Cty phi tài chính lớn hơn. Những Cty này nắm quyền chi phối đáng kể trong các Cty liên kết và đóng vai trò như những khách hàng và nhà cung ứng quan trọng đối với các Cty còn lại trong tập đoàn. Keiretsu dọc và ngang đã phát triển một cách khác nhau và đã cho thấy sức mạnh đe dọa khác nhau thông qua những biến động đột ngột

từng làm rung chuyển nền kinh tế Nhật Bản trong những thập niên gần đây.

Xét về hình thức các keiretsu của Nhật tương tự như mô hình Cty tập đoàn phương Tây. Chúng phát hành cổ phiếu, có ban quản trị, tạo ra lợi nhuận và trả cổ tức cho các cổ đông. Các keiretsu liên kết dọc tương tự với những tập đoàn được thấy trong các quốc gia công nghiệp hóa khác. Về cơ bản, chúng bao gồm một Cty sản xuất thống trị hoặc chi phối, chẳng hạn như Toyota có các Cty liên quan trong dây chuyền phân phối và cung ứng. Các Cty thành viên của tập đoàn về cơ bản đều hoạt động chung trong một ngành, một lĩnh vực.

Liên kết trong các keiretsu ngang là liên kết giữa các Cty sản xuất những sản phẩm tương tự - chẳng hạn như việc kinh doanh ôtô của Chrysler được sản xuất bởi Mitsubishi Motors - với một ngân hàng lớn đứng đầu. Các keiretsu ngang Nhật Bản chi phối thị trường và có các Cty ở nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Một nguyên tắc của các keiretsu này là mỗi Cty trong tập đoàn sẽ không được xâm lấn thị trường của Cty khác. Do đó những keiretsu ngang của Nhật được đề cập đến như là những keiretsu liên thị trường, như các tập đoàn đa dạng hóa kinh doanh. Cụm từ "liên thị trường" là nhằm nhấn mạnh vào việc những tập đoàn này chi phối nhiều ngành, nhiều lĩnh vực và nhiều thị trường. Keiretsu ngang là một khối liên kết gồm nhiều Cty từ nhiều thị trường và được liên kết với nhau thông qua việc nắm giữ cổ phần và những dân số tài chính khác. Các keiretsu liên kết ngang thường bao gồm các Cty thành viên mà bản thân những Cty này là những keiretsu dọc.

Để liên kết các Cty lại với nhau, các keiretsu đã sử dụng một số phương pháp sau:

Các câu lạc bộ chủ tịch / hội đồng chủ tịch (President Clubs / Presidential councils); Sở hữu cổ phần chéo (Cross-share holdings); Liên kết với một ngân hàng chính (Main Bank ties); Liên kết nhân sự (Personnel ties); Sử dụng các Cty thương mại trong marketing và tổ chức dự án; Cung cấp tư vấn cho những ngành công nghiệp mới;

* Các hội đồng chủ tịch / Câu lạc bộ chủ tịch: gồm các chủ tịch của các Cty mẹ trong tập đoàn. Những chủ tịch này gặp nhau theo định kỳ (thường là theo tháng) để thảo luận các vấn đề về lợi ích chung. Tuy nhiên, các câu lạc bộ này không phải là cơ quan ban hành chính sách do tập đoàn như những Cty mẹ trong các zaibatsu trước chiến

tranh mà chúng thảo luận những chủ đề như điều kiện tài chính và kinh tế, các hoạt động kinh doanh tiềm năng, nghiên cứu và phát triển, thương hiệu trong nội bộ tập đoàn, các vấn đề về nhân sự. Chúng cũng có thể quyết định việc đầu tư chung vào những ngành công nghiệp mới, những đóng góp về mặt chính trị, quan hệ công chúng, sắp xếp lại các Cty thành viên gặp khó khăn và những cuộc hẹn nhân sự chính yếu.

* Sở hữu cổ phần chéo: Việc các Cty cùng sở hữu cổ phần của nhau hay sở hữu cổ phần chéo là phương sách chính được sử dụng để thắt chặt các mối quan hệ trong keiretsu và cũng là một biện pháp để kêu gọi hùn vốn và tránh được nguy cơ thôn tính thù địch của các Cty bên ngoài. Việc nắm giữ cổ phần của nhau này xuất phát từ hai nguyên nhân chính: Một là, khi Nhật Bản tự do hóa các thị trường vốn trong những năm 1960 và 1970, các Cty đã bắt đầu lo sợ việc bị các Cty nước ngoài chiếm lĩnh Cty. Với sự giúp đỡ của Chính phủ, các Cty đã bảo vệ chính mình bằng cách sở hữu cổ phần của nhau. Hai là, do luật chống độc quyền của Nhật cấm việc chiếm lĩnh Cty. Việc nắm cổ phần chéo trong các tập đoàn keiretsu chiếm từ 15% - 35% tổng vốn thanh toán trong các Cty giữ vị trí then chốt trong tập đoàn. Theo luật của Nhật Bản thì một ngân hàng không thể nắm giữ hơn 5% cổ phần của Cty. Các Cty bảo hiểm được phép nắm giữ hơn 10% cổ phần. Tổng số cổ phần của một Cty keiretsu cụ thể được sở hữu bởi tất cả các thành viên khác trong tập đoàn dao động từ 10 - 60%. Thông thường thì khoảng 15% hoặc 75% số cổ phần của một Cty trong tập đoàn sẽ được các Cty thành viên khác trong tập đoàn sở hữu.

* Liên kết với một ngân hàng chính: Trên đỉnh của keiretsu là một trong những ngân hàng thương mại chủ yếu của đất nước và ngân hàng này đóng vai trò nguồn cung cấp tài chính chủ yếu cho tập đoàn. Các keiretsu có khả năng tích lũy trong nội bộ những nguồn tài chính lớn và việc cung cấp tài chính lẫn cho nhau được áp dụng rộng rãi ở Nhật. Tuy nhiên việc cung cấp tin dụng ấy lại là một cơ chế kiểm soát mạnh mẽ cho phép các chủ nợ nắm được huyết mạch của những Cty sử dụng nguồn tài chính này. Toàn bộ hệ thống tài chính lại do một ngân hàng tạo nên hệ thống kiểm soát. Tuy nhiên, yếu điểm của hệ thống này là mặc dù thị trường chứng khoán ở Nhật khá phát triển song khả năng thanh toán của nó thường không cao.

Phải thừa nhận rằng, khi mới ra đời các keiretsu đã có đóng góp rất lớn đối với sự tăng trưởng của nền kinh tế Nhật Bản. Trong những năm gần đây, keiretsu là một nguyên nhân dẫn đến suy thoái trong nền kinh tế Nhật Bản. Người ta đã trích 2 yếu điểm trong mô hình Cty này là vai trò của các ngân hàng và vai trò của Nhà nước trong các keiretsu.

Đối với các ngân hàng, với tư cách là những cổ đông và đồng thời là chủ nợ / người cung cấp vốn, các ngân hàng khi sa vào vòng xung đột lợi ích sẽ di chuyển chỗ cung cấp tín dụng

cho những chương trình biệt trước không có hiệu quả vì phải chịu theo sự ổn định của nền kinh tế.

Một đặc trưng nổi bật nhất của mô hình Cty của Nhật là sự can thiệp rất tích cực của Chính phủ vào các hoạt động kinh tế, trong đó nguyên tắc kinh tế vẫn là dựa trên cơ sở kinh tế thị trường, nhưng Chính phủ can thiệp vào nền kinh tế nhiều hơn và rộng hơn so với bất kỳ một quốc gia nào trên thế giới. Tuy nhiên vai trò của Nhà nước lại cũng chính là cái bị chỉ trích gay gắt nhất trong mô hình Cty của Nhật, vì tự do kinh doanh đã bị hạn chế một cách có ý thức, từ đó làm hạn chế đến tính hiệu quả của mô hình.

Theo nhận định của W.Porter, một chuyên gia người Mỹ nổi tiếng về vấn đề chiến lược quản lý, mô hình của Nhật rất tốt trong các giai đoạn nền kinh tế nằm ở trạng thái ruột ruột những nước dẫn đầu thế giới. Nhưng tùy theo mức độ niché dần tới ranh giới phát triển tiên tiến, hiệu quả của các mô hình này sa sút. Đây là điều đã được chứng minh bằng thực tiễn của Nhật cuối thế kỷ XX, khi tốc độ phát triển của Nhật giảm mạnh.

II. Kiến nghị đổi mới Việt Nam

1. Một số vấn đề cần lưu ý khi áp dụng:

Thứ nhất, các Cty mẹ và Cty con phải là những pháp nhân độc lập, có sản nghiệp riêng (trong đó Cty mẹ giữ vai trò trung tâm là đại diện sở hữu của Nhà nước);

Thứ hai, Cty mẹ có lợi ích kinh tế nhất định liên quan đến hoạt động của Cty con;

Thứ ba, Cty mẹ có quyền chi phối đối với các quyết định liên quan đến hoạt động của Cty con thông qua cơ chế hoạch định chiến lược, cung cấp và kiểm soát tài chính kỹ thuật và một số hình thức như quyền bỏ phiếu chi phối đối với các quyết định của Cty con, quyền bổ nhiệm, miễn nhiệm HDQT, ban lãnh đạo hoặc quyền tham gia quản lý, điều hành; còn các Cty con vẫn thực hiện hạch toán độc lập.

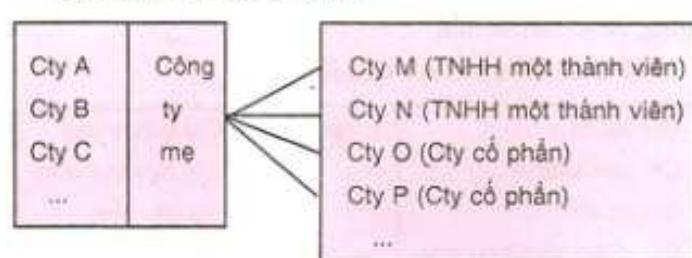
Thứ tư, vị trí Cty mẹ và Cty con chỉ trong mối quan hệ giữa hai Cty với nhau và mang tính tương đối, nghĩa là Cty con này có thể là Cty mẹ của một Cty khác;

Thứ năm, trách nhiệm của các Cty mẹ là giới hạn.

Dây cũng chính là những đặc trưng của quan hệ Cty mẹ - Cty con của nhiều nước khác nhau trên thế giới.

2. Kiến nghị một số mô hình:

Mô hình liên kết ngang



Các Cty đều có chung một ngành nghề, lĩnh vực sản xuất, kinh doanh

Cty mẹ có các thành viên là Cty A, B và C hạch toán nội bộ, tạo thành bộ khung Cty mẹ.

Cty thành viên con khác như Cty M, N, O, P... là những Cty pháp nhân, hạch toán độc lập, trong đó, Cty M và N là hai Cty TNHH một thành viên có 100% vốn nhà nước do Cty mẹ đầu tư; còn hai Cty O và P là Cty cổ phần có một phần vốn đầu tư của Cty mẹ.

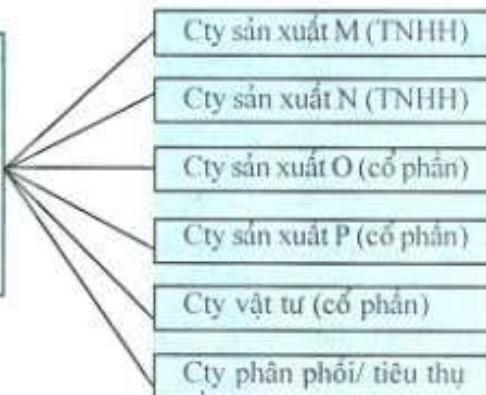
Cty mẹ vừa hoạt động sản xuất, kinh doanh có các sản phẩm là A, B, C..; vừa hoạt động đầu tư tài chính tại các Cty con M, N, O và P..

Mục đích của mô hình liên kết ngang là kết hợp các DN cùng ngành sản xuất để tạo thêm hay nâng cao vị thế cạnh tranh, cùng nhau chia sẻ thị trường, ổn định giá cả, khai thác thế mạnh của nhau và hạn chế cạnh tranh, tăng lợi nhuận. Trong mô hình này, Cty mẹ có một số thành viên hạch toán nội bộ, kinh doanh vật tư, thiết bị máy móc, sản xuất và phân phối sản phẩm.

Các Cty con thành viên là Cty TNHH một thành viên và Cty cổ phần, là các DN có tư cách pháp nhân, sản xuất, kinh doanh sản phẩm A và liên quan đến sản phẩm B...

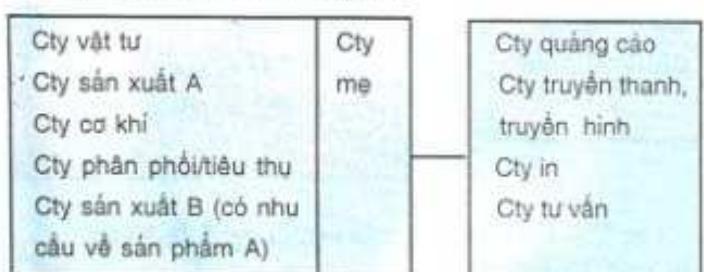
Mô hình liên kết dọc:

| | |
|------------------------|--------|
| Cty cung ứng vật tư | Cty mẹ |
| Cty sản xuất A | |
| Cty cung ứng máy móc | |
| Cty phân phối/tiêu thụ | |



Mục đích của mô hình là kết hợp các DN có sản phẩm khác nhau nhưng liên quan với nhau, như cung ứng vật liệu, máy móc, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Quan hệ giữa các thành viên chủ yếu dựa theo quy trình sản xuất, kinh doanh và cung ứng sản phẩm cho nhau. Liên kết dọc thường dẫn đến phát triển ngành nghề theo chiều sâu, tạo điều kiện để TCty cung cấp vị thế cạnh tranh của hoạt động chính, hợp lý hóa quy trình quản lý công nghệ và kinh doanh, giảm chi phí sản xuất, chi phí quản lý. Ngoài ra, nó còn hợp lý hóa nhu cầu cung ứng hàng hóa nguyên vật liệu và thành phẩm tồn kho, giúp quá trình tích tụ, tập trung được nhanh hơn.

Mô hình liên kết đa ngành



Liên kết đa ngành là dạng kết hợp giữa các DN có sản phẩm liên quan và không liên quan nhau về lĩnh vực kinh doanh, về quy trình sản xuất hay cung ứng vật tư, sản phẩm cho nhau. Đây là dạng mô hình của tập đoàn lớn phổ biến ở nước ngoài nhằm đa dạng hóa ngành nghề, hạn chế rủi ro. Mục tiêu của liên kết này là điều chỉnh cân đối danh mục vốn đầu tư, mở rộng lĩnh vực kinh doanh, tạo sự ổn định mới, khi thời cơ sáp nhập mong muốn đòi hỏi. Thị dụ, TCty chỉ cần bỏ ra một lượng vốn tương đối nhỏ để tiếp nhận một số DN đang trong trình trạng đi xuống, để tận dụng được thị trường mới, mặt bằng thiết bị, và quan trọng nhất là những cán bộ giỏi, công nhân kỹ thuật lành nghề lâu năm vì cơ chế vi khách quan đang làm việc tại đây. Sau khi mua lại sáp nhập vào TCty sẽ dùng cơ chế mới cải tạo triệt để, kích khởi nó lên, mở rộng thêm kinh doanh.

Khi tinh liên kết trong TCty phát triển đa dạng, số lượng DN thành viên tăng nhiều, để giảm bớt sự phát tán trong điều hành tài chính về vốn đầu tư cho Cty mẹ, nâng cao hiệu quả của công tác đầu tư vốn trong mô hình hoạt động tổng thể, Cty mẹ sẽ tổ chức hình thành Cty đầu tư tài chính dưới hình thức cổ phần, nhiệm vụ của Cty đầu tư tài chính sẽ hoạt động chuyên nghiệp về kinh doanh đầu tư vốn và tài sản, thay mặt cho Cty mẹ, Cty mẹ thiên về tập trung sản xuất, kinh doanh các sản phẩm chính của mình, để duy trì vai trò chủ đạo, định hướng chung cho đường lối phát triển của TCty.

Mô hình Cty mẹ có hạt nhân là Cty tài chính



3. Một số vấn đề cần làm để tạo tiền đề cho việc thành lập mô hình

Thứ nhất, lựa chọn các DN nông cốt (có tiềm lực tài chính, thị trường rộng và ổn định...) làm bộ khung cho Cty mẹ.

Thứ hai, đẩy mạnh công tác cổ phần hóa các DN

Thứ ba, chuyển nhanh các DNNN chưa được cổ phần hóa thành Cty TNHH một thành viên, cho tiến hành kiểm toán để xác định chính xác về tình hình tài chính của DN.

Thứ tư, xây dựng cơ chế vay và cho vay giữa Cty mẹ và những Cty con thành viên.

Thứ năm, xây dựng chức danh và tiêu chuẩn hóa cán bộ từ Cty mẹ xuống các Cty thành viên, để lựa chọn và tuyển dụng nhân tài ■