

# MÔ HÌNH LIÊN KẾT GIỮA CÁC NHTM THẾ GIỚI

## BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

(Tiếp theo số 16)

VŨ THỊ HẢI MINH

Hiện nay, trên thế giới có một số cấu trúc tổ chức tập đoàn tài chính khác nhau: mô hình ngân hàng đa năng, mô hình công ty quan hệ mẹ - con và mô hình công ty mẹ.

Trong mô hình ngân hàng đa năng, các cổ đông điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh (ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán). Mô hình tập đoàn theo kiểu ngân hàng đa năng phổ biến nhất ở Châu Âu. Một ngân hàng bao gồm tất cả các hoạt động kinh doanh tài chính của ngân hàng, không có sự phân biệt về quản lý vốn giữa các lĩnh vực. Như vậy, sẽ khó xác định rủi ro của mỗi lĩnh vực, và rủi ro của lĩnh vực này có thể kéo theo rủi ro của những lĩnh vực khác (sơ đồ 1).

Mô hình công ty quan hệ mẹ - con có nghĩa là các công ty tài chính khác là công ty con của ngân hàng. Khi đó, các cổ đông điều hành trực tiếp hoạt động ngân hàng và gián tiếp điều hành các công ty chứng khoán và bảo hiểm. 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. Ở Mỹ, mô hình này chỉ được chấp thuận khi các ngân hàng quốc gia kinh doanh bảo hiểm hay chứng khoán. Mô hình này cũng được cho phép thực hiện ở Nhật (sơ đồ 2).

Trong mô hình này, một công ty mẹ chịu trách nhiệm quản lý các công ty con trên toàn bộ các lĩnh vực tài chính. Các cổ đông gián tiếp điều hành các công ty con (ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm). Mỗi lĩnh vực tự quản lý vốn riêng, rủi ro của lĩnh vực này không ảnh hưởng đến lĩnh vực khác. Mô hình này khá phổ biến ở các tập đoàn tài chính quốc tế, nhất là Mỹ và Nhật Bản (sơ đồ 3).

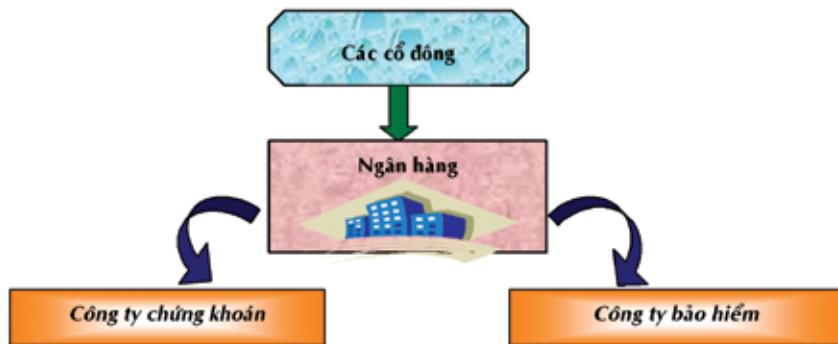
### MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN TIÊU BIỂU

Mô hình tập đoàn ngân hàng lớn nhất thế giới, Citigroup, sẽ là một minh chứng cụ thể và thuyết

SƠ ĐỒ 1: MÔ HÌNH “NGÂN HÀNG ĐA NĂNG” (UNIVERSAL BANKING)



SƠ ĐỒ 2: MÔ HÌNH CÔNG TY QUAN HỆ MẸ - CON (PARENTS – SUBSIDIARY RELATIONSHIP)



SƠ ĐỒ 3: MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ (HOLDING COMPANY)



phục nhất cho hiệu quả hoạt động của mô hình tập đoàn tài chính - ngân hàng.

Tập đoàn Citigroup của Mỹ là sự hợp nhất của hai tổ chức riêng lẻ, đó là Citicorp và Travelers Insurance. Citicorp là một tập đoàn ngân hàng đa quốc gia, hoạt động ở gần 100 quốc gia. Travelers là một tổ chức hợp nhất bởi nhiều công ty khác nhau, bắt đầu từ tín dụng thương mại đến hỗ trợ tiêu dùng, môi giới và bảo hiểm.

Tập đoàn Citigroup ra đời gắn liền với quá trình hình thành tập đoàn Citicorp. Citicorp là một trong những tập đoàn hàng đầu của Mỹ có trụ sở chính tại New York với công ty mẹ là Citibank.

● Những năm đầu của thế kỷ 20, ngân hàng đã mở những chi nhánh đầu tiên ở nước ngoài (tại London, năm 1902 và tại Buenos Aires, năm 1914). Ngân hàng đã chuyển hướng mạnh sang hoạt động ngân hàng bán lẻ, phục vụ khách hàng cá nhân và trở thành ngân hàng thương mại đầu tiên cho cá nhân người tiêu dùng vay tiền.

● Những năm 1920 – 1940, các hoạt động quốc tế của ngân hàng phát triển rất nhanh, đạt 100 văn phòng đại diện và chi nhánh tại nước ngoài.

● Năm 1955, ngân hàng sáp nhập với First National (New York) để trở thành một tổ hợp ngân hàng lớn với tên gọi First National City Bank.

● Năm 1968, ngân hàng cải tổ để trở thành một công ty mẹ (Holding Company) và hình thành một tập đoàn ngân hàng lấy tên là First National City Corp (đổi tên là Citicorp vào năm 1974), cung cấp dịch vụ tài chính và ngân hàng bán lẻ là chủ yếu.

● Năm 1977, Citibank là ngân hàng đầu tiên giới thiệu máy rút tiền tự động (ATM) với hơn 500 chiếc tại New York.

● Cuối năm 1980, Citibank vượt qua Bank America để trở thành ngân hàng lớn nhất nước

Mỹ.

● Những năm 1980, Citibank đã mua được một số tổ chức tài chính ở San Francisco, Chicago, Miami và Washington DC.

● 1998, sáp nhập với hãng Travelers Group, một công ty kinh doanh thẻ nổi tiếng để trở thành tập đoàn ngân hàng – tài chính hàng đầu thế giới, tập đoàn Citigroup ngày nay.

Citigroup Inc. là một công ty mẹ cung cấp các dịch vụ tài chính đa dạng toàn cầu với các hoạt động kinh doanh cung cấp một mạng lưới dịch vụ rộng khắp cho người tiêu dùng và các công ty. Citigroup có hơn 200 triệu tài khoản khách hàng và kinh doanh trên hơn 100 quốc gia. Citigroup được ra đời theo luật công ty mẹ kinh doanh lĩnh vực ngân hàng năm 1956 và chịu sự giám sát của Ban thống đốc Hệ thống dự trữ Liên bang (FRB). Một số chi nhánh của công ty chịu sự giám sát của các chính quyền bang tương ứng.

Citigroup có các nhóm hoạt động kinh doanh chính: 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, nhóm mua bán nợ và bất động sản. Trong đó, nhóm tiêu dùng toàn cầu thường chiếm tỷ trọng chi phối và thị trường tại Mỹ chiếm tỷ trọng chủ yếu và lớn nhất.

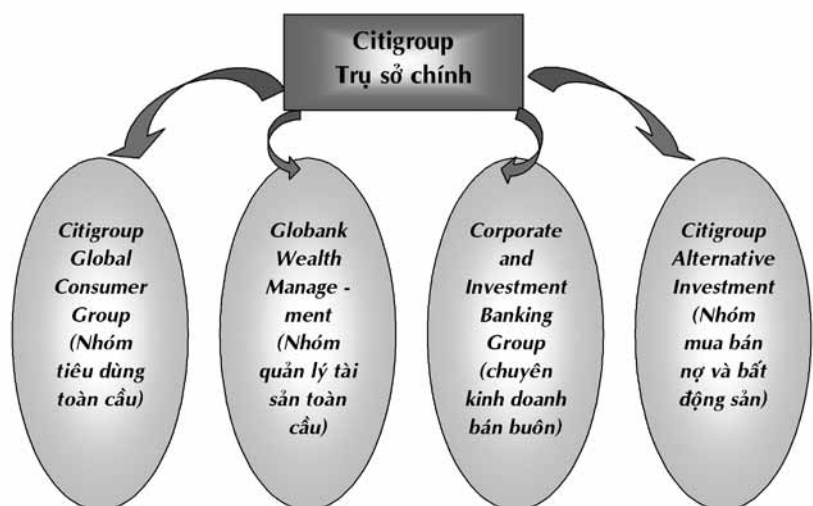
## MỘT SỐ KINH NGHIỆM RÚT RA TỪ MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN CITIGROUP

**Thứ nhất**, việc xuất hiện các mô hình tổ chức và vận hành doanh nghiệp là một phạm trù lịch sử, có tính độc lập khách quan. Không thể dùng mệnh lệnh hành chính để chuyển đổi hoạt động của một ngân hàng thương mại, cho dù đó là việc chuyển đổi một ngân hàng thương mại thành một tập đoàn tài chính – ngân hàng. Vì thế, việc hình thành các tập đoàn tài chính một cách nóng vội khi chưa thực sự hội đủ những điều kiện tối cần thiết không những không có hiệu quả mà đôi khi còn gây ra những hậu quả không nhỏ bởi tài chính – ngân hàng luôn là một lĩnh vực nhạy cảm và có ảnh hưởng mạnh đến toàn bộ nền kinh tế.

**Thứ hai**, cần phải có một nền tảng pháp lý cơ bản điều chỉnh hoạt động của tập đoàn kinh tế nói chung và tập đoàn tài chính – ngân hàng nói riêng, trong đó cần đặc biệt chú ý đến cơ chế quản lý tài chính và các chuẩn mực kế toán.

**Thứ ba**, cần đảm bảo vai trò chi phối và kiểm soát của công ty mẹ (ngân hàng) đối với các công ty con thông qua mối quan hệ tài chính, không phải là bằng các quyết định hành chính. Công ty mẹ có thể chi phối các công ty con bằng các quan hệ kinh tế (thông qua tỷ lệ góp vốn), sử dụng thương hiệu hoặc qua việc hỗ trợ về kỹ thuật, công nghệ, thị trường. Hoạt

SƠ ĐỒ 4: KHÁI QUÁT MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA CITIGROUP



động điều chuyển vốn của các ngân hàng thương mại và công ty bảo hiểm thực chất là điều chuyển vốn huy động chứ không phải vốn điều lệ của công ty mẹ.

**Thứ tư**, trong điều kiện Việt Nam hiện nay, các tập đoàn tài chính – ngân hàng không nên mở rộng hoạt động vào quá nhiều lĩnh vực, chỉ nên tập trung vào một số chuyên ngành có khả năng phát triển nhất, sau khi ổn định sẽ từng bước mở rộng sang các lĩnh vực khác. Như vậy, nguồn vốn tập trung sẽ góp phần tăng sức mạnh tài chính và tạo dựng được thương hiệu ổn định cho tập đoàn.

**2. ƯU VÀ NHƯỢC ĐIỂM CỦA VIỆC LIÊN KẾT GIỮA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

Khi các ngân hàng liên kết với nhau, dưới hình thức này hay hình thức khác, chúng sẽ tạo thành một tổ chức mới, một liên minh mới có quy mô lớn hơn và khả năng đa dạng hóa rủi ro tốt hơn. Việc mở cửa biên giới đối với các nguồn vốn, sự thay đổi giới hạn góp vốn, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt đã đưa nhiều tổ chức đến quyết định sáp nhập, hợp nhất với nhau, tạo nên những tập đoàn tài chính khổng lồ. Nhìn chung, khi liên kết với đích cuối cùng là hình thành các tập đoàn tài chính, các tổ chức sẽ thấy **những lợi điểm** rõ ràng:

Thứ nhất, các tổ chức tài chính sau khi liên kết sẽ có quy mô nguồn vốn lớn hơn rất nhiều, vừa nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức sau liên kết, vừa đáp ứng được những yêu cầu pháp lý về nguồn vốn tối thiểu (nếu có). Nhờ vậy, khả năng đáp ứng mọi yêu cầu trên hầu hết các cấu phần thị trường dịch vụ tài chính trở nên khả thi hơn. Hơn nữa, nguồn vốn nhàn rỗi sẽ được phân bổ và sử dụng hiệu quả nhất trong nội bộ tập đoàn, đem đến hiệu quả sử dụng nguồn vốn cao nhất.

Thứ hai, các hệ số tài chính sẽ được cải thiện một cách đáng kể. Việc liên kết sẽ giúp các tổ chức thành viên và tập đoàn cải thiện được ROA và ROE, giảm thiểu chi phí nghiệp vụ liên ngân hàng trong nội bộ tập đoàn, giảm chi phí hành chính, giảm giá thành vốn,... Trong đó, không thể không kể đến việc

tiết giảm một cách đáng kể chi phí nhân sự. Nguồn nhân lực được chọn lọc kỹ hơn, với nhiều ưu đãi hơn, nhiều cơ hội thăng tiến hơn sẽ là những điều kiện hấp dẫn trong việc thu hút nhân tài và các nhà quản lý cấp cao. Do cải thiện được các chỉ số tài chính, uy tín và vị thế của tập đoàn và từng thành viên đều gia tăng, giúp tăng cường khả năng huy động thêm các nguồn vốn đầu tư mới.

Thứ ba, khả năng quản trị rủi ro được nâng cao bởi lẽ việc liên kết giúp cho cả tập đoàn nói chung và các thành viên nói riêng mở rộng quy mô, lĩnh vực và phạm vi hoạt động. Điều quan trọng là, tập đoàn có khả năng tự điều chỉnh cao hơn.

Thứ tư, thương hiệu của tổ chức sẽ ngày càng được phát triển. Thế mạnh thương hiệu sẽ được phát huy một cách xuyên suốt thông qua việc sử dụng thương hiệu của một công ty lớn và có uy tín của tập đoàn cho tất cả các sản phẩm, dịch vụ tài chính của tập đoàn.

Bên cạnh đó, chất lượng phục vụ khách hàng được nâng cao. Bằng việc cung cấp dịch vụ đa dạng thông qua các tổ chức thành viên/chi nhánh tại nước ngoài và việc hợp nhất hóa cơ chế, phương thức phục vụ khách hàng sẽ giúp cho các tập đoàn nâng cao được chất lượng phục vụ đối với cả khách hàng trong nước và khách hàng quốc tế.

Tuy vậy, kết quả từ việc liên kết giữa các ngân hàng không chỉ toàn là những cơ hội thuận lợi như thế. Việc tập trung nhiều nguồn vốn nhỏ thành một nguồn vốn lớn cũng đem đến **khá nhiều rủi ro và thách thức** nếu không có cơ chế và khả năng quản trị tốt.

Trước hết, khi bắt đầu quá trình liên kết, chi phí liên kết sẽ rất cao, đòi hỏi các bên phải dành ra một khoản vốn đáng kể để đầu tư phù hợp. Cùng với sự phát triển về quy mô của tập đoàn, tính linh hoạt và khả năng kiểm soát của các tổ chức thành viên có thể giảm sút.

Hơn nữa, xét trên khía cạnh cạnh tranh, nếu các ngân hàng có nền tảng khách hàng tương đối giống nhau thì thị phần của chúng rất có khả năng bị thu hẹp vì một phần khách hàng muốn đa dạng hóa rủi ro của mình sẽ tìm đến các

ngân hàng khác.

Một vấn đề mà các nước Tây Âu đã mắc phải là khả năng thanh tra, giám sát trong phạm vi quốc gia và quốc tế trước những hoạt động tiêu cực như rửa tiền, gian lận tài chính, trốn thuế,... của các tập đoàn. Muốn kiểm soát được tất cả các vấn đề cần phải giám sát trên cơ sở thống nhất tổng thể. Như vậy, xu hướng liên kết giữa các định chế tài chính – ngân hàng cũng kéo các cơ quan quản lý nhà nước cùng vào cuộc.

Các tập đoàn thường hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực, có quy mô hoạt động rộng, vốn lớn nên bất cứ biến động xấu nào trong hoạt động của chúng đều ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực của nền kinh tế. Không ít các tập đoàn trên thế giới có khả năng khuấy đảo, thao túng và gây ảnh hưởng đến nền kinh tế không chỉ của một quốc gia.

Bên cạnh đó, các vấn đề về kế toán, chuyển đổi tài sản, phân chia lợi nhuận, trách nhiệm giải quyết các khoản nợ chưa thanh toán, giải quyết lao động dư thừa, môi trường văn hóa doanh nghiệp đều là những vấn đề đáng bàn bạc khi đưa ra các quyết định liên kết.

Tóm lại, liên kết giữa các NHTM với nhau hiện đang được các NHTMVN cũng như thế giới quan tâm. Trong điều kiện hội nhập thì sự liên kết còn là giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM trước sự xâm nhập mạnh mẽ của các ngân hàng nước ngoài. Có nhiều hình thức liên kết khác nhau song mỗi ngân hàng tùy vào năng lực của chính mình, tùy vào chiến lược hoạt động của mình... để chọn lựa cho mình một hướng liên kết phù hợp ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. NHNN Việt Nam, *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học “Xây dựng mô hình tập đoàn tài chính – ngân hàng ở Việt Nam”*, NXB Văn hóa thông tin, Hà Nội 2006
2. Thông tin trên các website: [www.sbv.org.vn](http://www.sbv.org.vn); [www.vnexpress.net](http://www.vnexpress.net); [www.thanhnien.com.vn](http://www.thanhnien.com.vn)