

Quá trình xây dựng công ty mẹ - công ty con tại Việt Nam

Thạc sĩ LÊ VĂN TÁM

“Tập đoàn hóa” là một xu thế khách quan nhằm tập trung sức mạnh kinh tế tài chính thay cho sự rải rác về vốn liếng ở quá nhiều đơn vị có cùng một chủ sở hữu là Nhà nước và hoạt động manh mún, kém hiệu quả như hiện nay.

Như chúng ta đều biết, trong nhiều năm qua, Đảng và Nhà nước cũng đã ban hành rất nhiều văn bản, chính sách nhằm đổi mới quản lý đối với DNNN, trong đó có Nghị định 388/HĐBT về việc đăng ký lại và giải thể DNNN. Tuy nhiên, trong quá trình này các doanh nghiệp hoặc là đăng ký độc lập, hoặc là sáp nhập với nhau để đăng ký thành lập DNNN theo ND 388/HĐBT. Ngày 7.3.1994, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành đồng thời 2 QĐ số 90/TTg và 91/TTg về việc thí điểm thành lập tổng công ty (TCT) và tập đoàn kinh doanh. Đây cũng là một giải pháp cơ cấu, tổ chức sắp xếp lại DNNN nhằm tập trung hóa, hiện đại hóa DNNN. Qua gần 10 năm thực hiện theo mô hình TCT 90 và 91, mặc dù đã có những đóng góp tích cực cho phát triển kinh tế đất nước, chi phối được các ngành, lĩnh vực then chốt, nhưng kết quả hoạt động của các TCT chưa tương xứng với tiềm năng và nguồn lực được nhà nước đầu tư.

Từ những hạn chế nêu trên của các TCT, việc chuyển đổi, tổ chức các TCT, DNNN theo mô hình công ty mẹ - công ty con theo chủ trương Nghị quyết Trung ương III (khóa 9) là một giải pháp thiết thực.

Mục đích của việc chuyển đổi, tổ chức các TCT, DNNN theo mô hình công ty mẹ - công ty con nhằm: Khắc phục những hạn chế, nhược điểm của mô hình TCT hiện nay; tách bạch rõ pháp nhân TCT với các pháp nhân mà TCT đã đầu tư vốn vào; phân định rõ quyền, lợi ích, trách nhiệm của TCT với các công ty con; tạo điều kiện để các TCT quy mô lớn dần dần phát triển thành các tập đoàn kinh tế mạnh. Như vậy, đây là một giải pháp cơ cấu của nhà nước nhằm lành mạnh hóa một thành phần kinh tế then chốt của đất nước, đó là các TCT và DNNN.

Hình thành các tập đoàn kinh tế

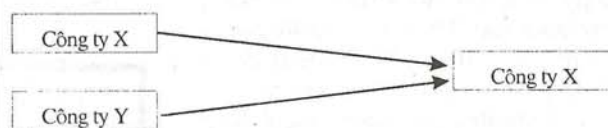
Cho đến hiện nay, chúng ta vẫn chưa có định nghĩa chính thức về tập đoàn kinh tế. Tuy nhiên có thể hiểu khái quát rằng:

“Tập đoàn kinh tế (TĐKT) là một pháp nhân bao gồm nhiều công ty khác nhau có mối quan hệ sở hữu và kế ước với nhau, hoạt động trong cùng một ngành hay nhiều ngành khác nhau trên một nước hay nhiều nước”.

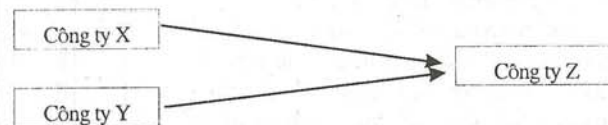
Có 3 vấn đề mà các nước trên thế giới thường đề cập khi nói đến sự hình thành các TĐKT, đó là sự sáp nhập, hợp nhất và mua lại.

Sáp nhập: Là một hoặc nhiều công ty từ bỏ pháp nhân của mình (gọi là công ty bán) để gia nhập vào công ty khác có điều kiện hơn và sử dụng pháp nhân của công ty này để hoạt động (gọi là công ty mua). Công ty mua sẽ thu nhận tất cả và công nợ của các công ty bán với một giá nhất định nào đó. Công ty sẽ trả cho các cổ đông của công ty bán bằng tiền mặt hoặc bằng chứng khoán của chính công ty mua.

Ví dụ: Một sự sáp nhập giữa 2 công ty X và Y; nếu X được giữ lại như một công ty hợp pháp như trước kia thì Y chấm dứt sự tồn tại.



Hợp nhất: Là các công ty có sức mạnh tương đương nhau hoặc do thỏa thuận được với nhau kết hợp lại dưới một pháp nhân hoàn toàn mới. Các công ty đồng ý hợp nhất sẽ từ bỏ pháp nhân của mình. Nói cho dễ hiểu, đó là sự ra đời của một công ty mới từ sự kết hợp của một số công ty cũ. Sự hợp nhất phần nào cũng giống như sự sáp nhập. Trong sáp nhập nếu công ty X mua công ty Y, công ty tồn tại là X... Còn khi hợp nhất giữa X và Y thì một công ty mới sẽ ra đời là công ty Z. Nghĩa là những công ty thu nhận sẽ không còn tồn tại, việc xem xét và nhận dạng công ty mua và công ty bán là không cần thiết. Trong trường hợp này, công ty Z sẽ tồn tại và tiếp tục thực hiện những hoạt động của công ty X và Y.



Như vậy, sự sáp nhập hay hợp nhất sẽ đạt được các mục tiêu như tăng vốn hoạt động, giảm số lượng công ty để tập trung hỗ trợ khi cần thiết, tăng cường khả năng cạnh tranh với các công ty khác và tạo sự tín nhiệm cao hơn đối với khách hàng.

Mua lại: Việc mua lại xảy ra cũng dựa trên căn bản hai hình thức sáp nhập và hợp nhất nhưng không mang tính quyết liệt như hai hình thức nêu trên. Việc mua lại sẽ không tạo ra một công ty mới, được diễn ra dưới hai dạng sau:

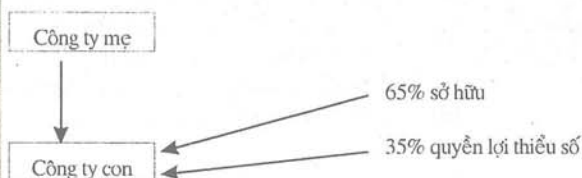
- Mua lại cổ phần: Được xuất hiện khi công ty mua mua lại cổ phần của công ty bán, cổ phần sẽ được bán trực tiếp từ các cổ đông của công ty bán, không quan tâm đến sự đồng ý hay không đồng ý của công ty.

- Mua lại tài sản: Sự mua lại tài sản diễn ra đơn giản chỉ là công ty mua mua lại tài sản trực tiếp từ công ty bán. Với hình thức này, công ty mua không cần thiết phải đánh giá lại nợ nần

của công ty bán, bởi vì nó không thuộc về trách nhiệm của công ty mua.

Hình thức phổ biến của các nước trên thế giới là mua lại cổ phần. Tuy nhiên, nếu công ty mua mua lớn hơn 50% số cổ phần của công ty bán thì quan hệ giữa hai công ty này được xem là quan hệ công ty mẹ-công ty con. Công ty mẹ (người đầu tư) là công ty thu nhận và công ty con là công ty bị thu nhận. Còn những công ty liên quan gọi là những công ty chi nhánh. Mỗi công ty chi nhánh đều tồn tại như một đơn vị hợp pháp riêng biệt, lúc này công ty mẹ xem quyền lợi của mình ở công ty con như một khoản đầu tư.

Ví dụ: Công ty mẹ sở hữu 65% công ty con, 35% còn lại thuộc về những chủ sở khác (quyền lợi này gọi là quyền lợi thiểu số).



Tóm lại, quan hệ giữa sáp nhập, hợp nhất và mua lại (cổ phần) có thể được tóm tắt dưới đây:

Hình thức	Trước khi thành lập	Công ty tồn tại
- Sáp nhập	X và Y	X hoặc Y
- Hợp nhất	X và Y	Z
- Mua lại	X và Y	X và Y

Mô hình TĐKT ở các nước

Mục đích chuyển đổi một số TCT, DNNN theo mô hình công ty mẹ- công ty con cũng được dựa trên những nguyên lý căn bản này. Thực ra, mô hình tập đoàn kinh tế (TĐKT) đã ra đời và tồn tại từ lâu ở nhiều nước. Khởi đầu của việc hình thành TĐKT có thể kể từ khi xuất hiện đầu tàu hỏa chạy bằng hơi nước vào cuối thế kỷ 18. Từ đó đến nay ngày càng có nhiều mô hình TĐKT khác nhau hình thành tùy theo mức độ liên kết với các tên gọi như: Cartel, Group, Syndicate, Consortium, Trust... Những TĐKT của mỗi quốc gia có tên gọi và đặc trưng riêng phù hợp với điều kiện kinh tế của từng quốc gia đó. Chẳng hạn:

- Ở Mỹ: có các Holding companies, còn gọi là Bank holding companies. Đó là các công ty cổ phần mẹ, được hình thành nắm giữ các cổ phần của các công ty khác mà nó điều khiển. Loại công ty này rất khó tìm thấy bất kỳ ở quốc gia nào khác ngoài nước Mỹ. Đây là một pháp nhân mà pháp nhân này kiểm soát ít nhất một ngân hàng.

- Ở Anh: có Group of companies còn gọi là Holding company. Đây là một

TĐKT gồm công ty chính (hoặc công ty mẹ) cùng với các công ty con. Một công ty gọi là công ty con của công ty khác nếu công ty mẹ nắm giữ hơn 1/2 vốn cổ phần của nó hoặc nắm được một số cổ phần của nó và điều khiển Ban giám đốc.

- Ở Pháp: TĐKT có tên là Groupe. Đây là một tập hợp những công ty được liên kết với nhau bởi những quan hệ tài chính và đặt dưới một sự điều hành kinh tế. Tập đoàn được hình thành bởi một công ty mẹ hoặc một công ty khống chế về cổ phần. Trong tập đoàn này, giữ vai trò nòng cốt là công ty mẹ. Đây là một công ty tài chính sở hữu một phần quan trọng vốn của những công ty khác nhau về mặt pháp lý của nó. Nó kiểm soát và định hướng hoạt động của công ty con này.

- Ở Trung Quốc: có các tập đoàn xí nghiệp (TĐXN). Đây là một hình thức của quần thể XN do yêu cầu cạnh tranh của một số XN trong việc liên hệ kinh tế ngang và trên cơ sở tự nguyện, bình đẳng, liên hợp lại với nhau thành một thực thể kinh tế.

- Ở Nhật: các TĐKT có tên gọi riêng là Keiretsu. Nó cũng có đặc điểm chung như các TĐKT nhưng có điểm khác là hầu hết các Keiretsu đều hoạt động trong lĩnh vực chuyên ngành.

- Ở Hàn Quốc: mô hình TĐKT được gọi dưới tên là Chaebol. Đây là các tập đoàn lớn, là động lực tăng trưởng chính của nền kinh tế Hàn Quốc. Đặc điểm nổi bật của Chaebol là mức độ đa dạng hóa kinh doanh. Đây cũng là điểm khác biệt so với các Keiretsu của Nhật. Tính chất quốc tế hóa của các Chaebol rất cao. Một Chaebol có cơ cấu chặt chẽ hơn sẽ dễ dàng quốc tế hóa khi liên kết với các công ty thành viên.

- Ở Đài Loan: TĐKT có tên gọi là Jituanque - đó là các tổ hợp công nghiệp lớn, về đặc điểm không khác gì so với các TĐKT của Nhật và của Hàn Quốc.

- Ở Việt Nam: Giai đoạn trước 1975, miền Nam Việt Nam cũng đã hình thành và tồn tại nhiều tập đoàn kinh tế có qui mô lớn mà khởi đầu từ năm 1954. Nguồn gốc sâu xa của sự ra đời các tập đoàn kinh tế này từ sự can thiệp của Mỹ vào miền Nam Việt Nam. Những tập đoàn kinh tế điển hình ở miền Nam VN từ 1954-1975 là:

- Tập đoàn Lý Long Thân: phát triển mạnh với việc thành lập Vinatexco, Vinatefinco vào các năm đầu 1960. Tập đoàn



Ảnh: Hòa Tấn



Ảnh: Diệp Đức Minh

này hùn vốn vào ngân hàng, vốn ước chừng 55 triệu tiền NH (khoảng 20 triệu USD).

- Tập đoàn Châu Đạo Sanh, Vương Ngọc Anh với nhà máy Vimitex, Saky bột mì, vốn 66 triệu tiền NH.
- Tập đoàn Lâm Như Tông: với các nhà máy Visyfasa, mì ăn liền, tôn tráng kẽm....vốn 130 triệu NH.
- Tập đoàn Nguyễn Cao Thăng với nhà thuốc Âu dược, sữa bột Diéclac vốn khoảng 170 triệu tiền NH.

Ngoài ra, còn có những tập đoàn khác nhỏ hơn. Như vậy, từ năm 1954-1975 có một quá trình phát sinh chuyển hóa các nhà nhập khẩu thành các nhà công nghiệp, tiếp theo hình thành các nhà ngân hàng, địa ốc, phân phối sỉ, nhà hàng....

Tại miền Bắc, thời kỳ xây dựng chủ nghĩa xã hội, mô hình TCT cũng được hình thành để đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế lúc bấy giờ. Nhiều TCT, liên hiệp các xí nghiệp đã phát triển và tồn tại cho đến ngày hôm nay.

TCT xăng dầu VN thành lập 1956, TCT muối VN thành lập 1957, TCT lắp máy VN thành lập 1960...Những doanh nghiệp này đã tồn tại và phát triển theo sự thăng trầm của đất nước. Sự đóng góp của thành phần kinh tế này cho công cuộc xây dựng CNXH ở miền Bắc và cuộc kháng chiến chống Mỹ ở miền Nam thật to lớn.

Giai đoạn sau 1975 đến nay: Nền kinh tế nước ta đã bắt đầu hình thành những nhóm doanh nghiệp ở nhiều ngành có liên quan. Thực ra, mầm mống hình thành những "nhóm doanh nghiệp" này tại Việt Nam đã có từ những năm đầu thập niên 90 – xuất hiện bên cạnh những DNNN đã có sẵn dưới mô hình một "TCT" hoặc "liên hiệp các xí nghiệp" như: Seaprodex, TCT xây dựng, Công ty lương thực TPHCM, Công ty du lịch Sài Gòn... Đặc biệt là việc chính phủ ban hành 2 QĐ 90 và 91 ngày 7.3.1994 về việc thành lập các TCT và thí điểm thành lập các TĐKT ở một số bộ, ngành kinh tế kỹ thuật, mô hình này đã tồn tại và phát triển cho đến ngày hôm nay.

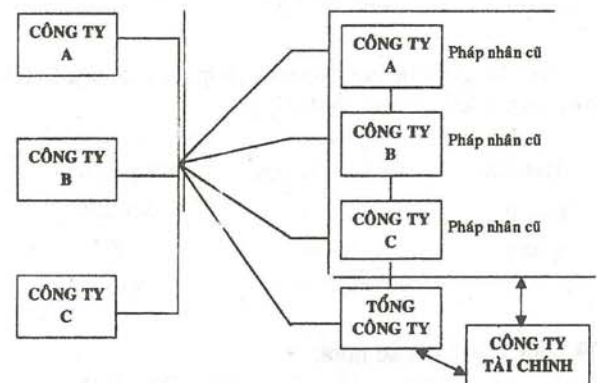
"Tập đoàn hóa" là một xu thế khách quan nhằm tập trung sức mạnh kinh tế tài chính thay cho sự rải rác về vốn liếng ở quá nhiều đơn vị có cùng một chủ sở hữu là Nhà nước và hoạt động mạnh mẽ, kém hiệu quả như hiện nay.

Xây dựng mô hình cho VN

Từ những vấn đề cơ bản nêu trên, chúng tôi thấy việc chuyển đổi TCT, DNNN theo mô hình công ty mẹ-công ty con theo hướng mô hình TĐKT được điều hành bởi TCT theo kiểu một "công ty mẹ" mà hạt nhân cơ bản của nó là công ty tài chính.

Đây là hình thức đang được áp dụng phổ biến ở nhiều nước phù hợp với kinh tế thị trường. Giải pháp này trước mắt sẽ xác lập lại mối quan hệ giữa TCT với các doanh nghiệp thành viên mà thực tế từ trước đến nay phần lớn các TCT chỉ làm công việc quản lý hành chính, tổ chức hơn là điều hành sản xuất kinh doanh. Trong điều kiện Việt Nam, xin đưa ra mô hình công ty mẹ - công ty con như sau:

Mô hình TĐKT được điều hành bởi TCT theo kiểu một "công ty mẹ" mà hạt nhân cơ bản của nó là công ty tài chính.



Ví dụ: 3 công ty A,B,C sau khi liên kết với nhau hình thành nên một TCT về cấu trúc vẫn tồn tại các công ty cũ có tư cách pháp nhân riêng biệt, đồng thời tạo thêm một pháp nhân mới đó là TCT.

Quá trình tạo lập các TCT ở Việt Nam không phải là sự hợp nhất giữa các công ty với nhau để cho ra đời một công ty mới, cũng không phải là một sự mua lại cổ phần theo kiểu công ty mẹ- công ty con, mà đây là một sự liên kết tự nguyện, không mang tính chất áp đặt. Như vậy các TCT có vẻ gần giống như là một sự mua lại nhưng không phải bằng cách mua lại cổ phần mà bằng sự liên kết tự nguyện giữa các thành viên đặt dưới sự quản lý của nhà nước. "Công ty mẹ" được hiểu ở đây không giống với công ty mẹ ở các tập đoàn trên thế giới mà được thực hiện thông qua hạt nhân của nó là công ty tài chính. Hiện có sự tranh chấp giành quyền tự do, tự chủ kinh doanh giữa TCT và các doanh nghiệp thành viên trong mô hình TCT ở Việt Nam, bởi vì trong kinh doanh không có quan hệ hành chính cấp trên – cấp dưới giữa các doanh nghiệp với nhau, nhưng thực trạng cho thấy nếu trên doanh nghiệp có một tổ chức cũng là doanh nghiệp hoặc nếu bên dưới doanh nghiệp có một tổ chức cũng đủ quyền tự chủ kinh doanh như doanh nghiệp thì điều gì sẽ xảy ra?

Rõ ràng doanh nghiệp hoàn toàn bị tước bỏ hoặc không thể thực hiện được quyền tự do, tự chủ kinh doanh theo pháp luật... Còn nếu doanh nghiệp kiên quyết bảo vệ quyền tự chủ, tự do kinh doanh của mình theo pháp luật thì buộc phải chống lại, thủ tiêu quyền tự chủ, tự do kinh doanh của cấp trên hay cấp dưới của mình – không có con đường nào khác. Mặt khác, nếu TCT có công ty tài chính là thành viên thì trách nhiệm, quyền lực điều hành kinh doanh của TCT thực chất thuộc về công ty tài chính và nghiêm nhiên bộ máy quản lý TCT (gồm HĐQT, Ban giám đốc...) sẽ bị vô hiệu hóa, hoặc sẽ diễn ra sự tranh chấp giữa bộ máy quản lý TCT và công ty tài chính, đó là điều không tránh khỏi. Đây là một vấn đề khá hóc búa mà chúng ta đang tìm lời giải đáp. Rõ ràng, chính Nhà nước còn nhiều lung tung khi ban hành qui chế này. Để giải quyết mâu thuẫn trên, chúng tôi cho rằng Chính phủ trước mắt vừa duy trì pháp nhân TCT, vừa thông qua hạt nhân công ty tài chính để dần dần “công ty mẹ” xâm nhập sâu hơn nữa vào các công ty thành viên thông qua một sự mua lại cổ phần để nắm quyền kiểm soát, thậm chí cổ phần hóa toàn bộ theo kiểu 100% giá trị doanh nghiệp của công ty thành viên. Cơ chế kinh tế quyết định cơ chế quản lý tài chính. Khi có sự thay đổi về cơ chế kinh tế, đòi hỏi phải xây dựng cơ chế quản lý cho phù hợp.

Để kết thúc bài viết này, về phía quản lý kinh tế vĩ mô, chúng tôi cho rằng muốn hình thành một TĐKT mạnh để phát huy nội lực và nâng cao hiệu quả của hợp tác quốc tế, bên cạnh việc chú trọng về qui mô vốn, các chính sách tài chính, cần kết hợp mô hình liên kết dọc và liên kết ngang (tức là liên kết hỗn hợp). Để mô hình công ty mẹ – công ty con xác lập và hoạt động có hiệu quả, Chính phủ cần phải chú trọng đến việc đẩy mạnh chủ trương cổ phần hóa các DNN, đây là một xu thế tất yếu, một giải pháp ưu việt trong việc cải cách và sắp xếp lại các DNN. Điều này đã được minh chứng không chỉ ở Việt Nam mà với cả các nước khác trên thế giới. Mục tiêu cổ phần hóa DNN là nhằm tạo ra loại hình doanh nghiệp có nhiều chủ sở hữu, đây chính là điều kiện tiên quyết để xác lập mối quan hệ giữa công ty mẹ – công ty con trong việc nắm giữ cổ phần.

Bên cạnh đó, cần ban hành các quy chế để doanh nghiệp cổ phần hóa tham gia thị trường chứng khoán. Trong hơn 700 doanh nghiệp cổ phần hóa, thì chỉ có khoảng 100 doanh nghiệp có thể tham gia niêm yết cổ phiếu trên TTGDCK theo quy định của của Nghị định 48/NĐ-CP của Chính phủ về chứng khoán và thị trường chứng khoán. Thực tế cho thấy, khi mới đi vào hoạt động, TTGDCK thành phố Hồ Chí Minh chỉ có 2 loại cổ phiếu của hai DNN đã cổ phần hóa tham gia niêm yết (Công ty cơ điện lạnh và Công ty cáp-vật liệu viễn thông), đến nay số lượng công ty niêm yết đã tăng lên đến 21 công ty. Đây là một con số khiêm tốn so với tổng số hơn 700 DNN đã cổ phần hóa; và so với TTCK các nước đang phát triển có khối lượng chứng khoán niêm yết chiếm từ 30-40% GDP, thì vấn đề đưa cổ phiếu của doanh nghiệp CPH ở Việt Nam vào giao dịch trên TTCK là bài toán còn nan giải. Thực trạng khan hiếm hàng hóa cho TTCK là một vấn đề nổi cộm hiện nay. Vì vậy, cần có những cơ chế, chính sách để giải tỏa những trở ngại này. Đây là khó khăn không nhỏ khi mô hình công ty mẹ- công ty con ra đời ■

Ứng dụng mô hình công ty mẹ - công ty con cho ngành in VN

Thạc sĩ VŨ TRỰC PHÚC

Thực tiễn cho thấy chủ tịch HĐQT, tổng giám đốc, giám đốc các thành viên đều là cán bộ nhà nước, chế độ bổ nhiệm thiếu cương quyết, thiếu hệ thống chặt chẽ, không rõ ràng về nhiệm kỳ làm việc (thường hiểu ngầm là suốt đời cho đến về hưu trí) v.v...Điều này đã phát sinh tình trạng trên bảo dưới không nghe hoặc điều hành không hiệu quả, doanh nghiệp bị lỗ nhiều năm liền, mà không được giải quyết triệt để.

Với các quyết định số 90/TTg và 91/TTg ký ngày 7.3.1994 của Thủ tướng Chính phủ, hàng loạt các Tổng công ty 90 và 91 ra đời - gọi chung là Tổng công ty nhà nước (TCTNN).

Nhìn chung các TCTNN trong các năm qua đã giữ vững những vị trí then chốt của nền kinh tế. Một số TCTNN hoạt động có hiệu quả, phát triển mạnh, đóng góp phần quan trọng cho nền kinh tế quốc dân, nhưng một số đã không phát huy được hiệu quả, chưa bảo đảm được vai trò hoạt động sản xuất kinh doanh của một tổng công ty do nhiều nguyên nhân tác động. Thời gian gần đây, các nhà kinh tế Việt Nam đã tổng kết và giới thiệu các mô hình tổng công ty mới, điển hình như mô hình công ty mẹ - công ty con mang nhiều đặc điểm tích cực hơn.

Chúng tôi xin tổng kết một số tồn tại và nguyên nhân cơ bản của mô hình tổng công ty cũ và đề xuất ứng dụng vào hoạt động SXKD ngành in VN để góp phần thúc đẩy ngành in phát triển mạnh và hiệu quả.

Tồn tại cơ bản của TCTNN

- Hoạt động của TCTNN chưa thật sự là một thực thể kinh tế thống nhất, sự quan hệ của TCT với các thành viên là công ty con rời rạc, thiếu sức mạnh. TCT tồn tại như một cơ quan quản lý trung gian về kinh tế.

- TCTNN chưa thực hiện tốt vai trò trung tâm về sản xuất kinh doanh, về phân phối sản phẩm, về định hướng thị trường, về vị thế cạnh tranh của TCT và các thành viên, nên đã có tốc độ tăng trưởng không phù hợp với tầm vóc và vai trò đặt ra.

- Vốn và cơ chế tài chính cũng còn nhiều hạn chế:

+Vốn của nhiều TCTNN chưa đáp ứng đủ cho nhu cầu