

QUẢN TRỊ CÔNG TY NIÊM YẾT SỞ HỮU GIA ĐÌNH TẠI VIỆT NAM – GÓC NHÌN TỪ THỰC TIỄN

Hoàng Hải Yến¹

Tóm tắt

Công ty gia đình là loại hình doanh nghiệp có lịch sử lâu đời trên thế giới và tại Việt Nam, chiếm tỷ trọng đông đảo và có nhiều đóng góp tích cực vào sự phát triển của các nền kinh tế nói chung. Trong những năm gần đây, quản trị công ty (Corporate Governance) trở thành một trong những vấn đề cơ bản được các quốc gia trên thế giới quan tâm, đặc biệt là sau hàng loạt các cuộc khủng hoảng tài chính - kinh tế diễn ra trong thời gian qua. Bài viết tập trung nghiên cứu đưa ra các đánh giá nhận định về hoạt động quản trị công ty niêm yết sở hữu gia đình tại Việt Nam trong thời gian qua dựa vào kết quả các báo cáo đánh giá của Ủy ban Chứng khoán nhà nước và dữ liệu thu thập từ chuyên gia phân tích.

Từ khóa: Quản trị công ty, Công ty niêm yết sở hữu gia đình

Mã số: 694 | Ngày nhận bài: 26/11/2019 | Ngày hoàn thành biên tập: 2/1/2020 | Ngày duyệt đăng: 9/1/2020

Abstract

Family-owned firms have a long history of development all over the world and in Vietnam. They account for the majority of businesses and contribute greatly to economic development. In recent years, corporate governance has become one of fundamental issues that has attracted attention of many countries, especially after a series of recent financial and economic crises. This study aims at assessing corporate governance of listed family-owned firms in Vietnam in recent years based on the State Securities Commission's evaluation reports and data collected from analysts.

Keywords: corporate governance, listed family-owned firms

Paper No. 694 | Date of receipt: 26/11/2019 | Date of revision: 2/1/2020 | Date of approval: 9/1/2020

1. Đặt vấn đề

Hình mẫu tổ chức hoạt động và điều hành công ty theo lối gia đình trị được chứng minh là có khá nhiều thuận lợi, đặc biệt ở Việt Nam và có đóng góp lớn vào nền kinh tế quốc gia. Tuy nhiên, theo Forbes đánh giá, phương

pháp tổ chức hoạt động theo hình thức trên theo thời gian cũng sẽ tiềm ẩn nhiều rủi ro và hệ lụy phức tạp. Thực tế trên đặt ra những yêu cầu của việc cần thiết phải có những nghiên cứu một cách bài bản nghiêm túc về cách thức và phương pháp loại hình công ty này.

¹ Trường Đại học Ngoại thương, Email: yenh@ftu.edu.vn

2. Khái quát chung về vai trò của công ty gia đình

Hiện nay vẫn còn đang tồn tại rất nhiều các cách định nghĩa khác nhau về Công ty gia đình (CTGD), các học giả vẫn đang tiếp tục tranh luận và chưa thực sự tìm ra tiếng nói chung trong cách tiếp cận cũng như đưa ra định nghĩa cụ thể về loại hình công ty này. Nhìn chung các cách định nghĩa CTGD thường bị phụ thuộc vào các điều kiện khác nhau về văn hoá, tôn giáo và khuôn khổ pháp lý.

Thực tế, trên thế giới, CTGD là loại hình doanh nghiệp tồn tại lâu đời và chiếm số lượng đông đảo nhất. Đây có thể được xem là cách thức tổ chức sản xuất - kinh doanh nguyên thủy nhất. Tỷ trọng CTGD ở nhiều nước chiếm đến hơn 70% tổng số doanh nghiệp và đóng vai trò quan trọng trong thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và tạo công ăn việc làm cho người lao động, ví dụ, theo thống kê của IFC 2008: tại Tây Ban Nha số lượng CTGD chiếm 75% tổng số các doanh nghiệp, đóng góp vào 65% tổng GNP; còn tại khu vực Mỹ La tinh, các công ty gia đình chiếm khoảng 60% tổng GNP. Các CTGD bao gồm tất cả các loại hình công ty từ quy mô nhỏ, vừa đến các tập đoàn kinh tế hoạt động đa dạng ở nhiều ngành nghề khác nhau. Tại các quốc gia khác nhau có tồn tại rất nhiều các thuật ngữ để chỉ mô hình CTGD như: “Zaibetsu” ở Nhật Bản, “cheabol” ở Hàn Quốc “giant” ở Mỹ, “grupo” ở các nước Mỹ La tinh. Sự phổ biến đa dạng của các thuật ngữ trên thể hiện sự phổ biến của mô hình CTGD. Theo thống kê của Fortune 500, có rất nhiều CTGD thành công và lọt vào bảng xếp hạng danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ theo tổng thu nhập của mỗi công ty. Tại các quốc gia thuộc nhóm OECD, số lượng các CTGD chiếm khoảng 40-60% tổng số lượng các doanh nghiệp nói chung.

Tại Việt Nam, lịch sử phát triển kinh tế đã có những CTGD đóng góp tích cực cho sự phát triển của nền kinh tế. Rất nhiều CTGD khởi nghiệp từ những cơ sở sản xuất nhỏ nhưng đã phát triển thành những thương hiệu tập đoàn lớn như Kinh Đô, Biti's, Hoàng Anh Gia Lai, Vingroup... đều gắn liền với các mô hình công ty gia đình. Đảng và Nhà nước ta đã nhận diện và ngày càng đánh giá cao tầm quan trọng của loại hình doanh nghiệp trên, điều này được cụ thể hoá bằng chủ trương và quyết sách quan trọng trong việc phát triển doanh nghiệp tư nhân, trong đó CTGD thuộc thành phần kinh tế tư nhân. Nghị quyết đại hội XII của Đảng đã khẳng định: “Kinh tế tư nhân là động lực quan trọng của nền kinh tế”. Năm 2018, khối kinh tế tư nhân là trụ cột quan trọng nhất của nền kinh tế Việt Nam (Báo cáo thường niên kinh tế), ước tính đạt 1.856,6 nghìn tỷ đồng, tăng 11,2% so với năm trước và bằng 33,5% tổng GDP. Điều đó cho thấy rằng kinh tế tư nhân ngày càng khẳng định vai trò quan trọng trong nền kinh tế, trong đó CTGD - một điển hình căn bản của khối kinh tế này cũng đã và đang khẳng định vai trò lớn lao trong tiến trình phát triển kinh tế nước nhà.

Theo thống kê của Forbes Việt Nam, danh sách 50 công ty niêm yết lớn nhất được vinh danh trên thị trường năm 2018 chiếm giá trị vốn hoá toàn thị trường là 70,8% với tổng lợi nhuận đạt 106.499 tỉ có sự góp mặt của hàng loạt các công ty cổ phần tập đoàn gia đình trong khối kinh tế tư nhân như Hoà Phát, Thế giới di động, Vingroup... Theo số liệu thống kê tại Hội thảo “Chuyên nghiệp hoá doanh nghiệp gia đình” do phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam tổ chức, tính đến cuối 2016, tại Việt Nam có khoảng 100 CTGD quy mô lớn, đóng góp khoảng ¼ GDP cả nước, 95% các doanh nghiệp tại Việt Nam hiện nay là hoạt động theo mô hình CTGD.

3. Cơ sở pháp lý về quản trị công ty tại Việt Nam

Sau hơn 30 năm đổi mới, cơ sở pháp lý về quản trị công ty (QTCT) ở Việt Nam liên tục được hoàn thiện theo quy định của pháp luật để phù hợp với những chuẩn QTCT trên thế giới. Tuy vậy, xuất phát từ những đặc trưng cơ bản về mặt lịch sử và quá trình phát triển kinh tế, khuôn khổ pháp lý về QTCT tại Việt Nam vẫn mang trong mình những đặc trưng riêng biệt.

Trước năm 1986, với đặc trưng của nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung, mô hình công ty ở nước ta chỉ tồn tại dưới hình thức doanh nghiệp nhà nước. Sau đổi mới, loại hình và tổ chức doanh nghiệp phong phú đa dạng hơn tương thích với xu thế đa dạng hoá thành phần tham gia đóng góp vào nền kinh tế theo chủ trương chung của Đảng và Nhà nước. Hệ thống các văn bản pháp luật theo đó cũng được biên soạn, chỉnh sửa và liên tục cập nhật cho phù hợp với xu thế chung.

Có thể kể tên ra một số các văn bản tiêu biểu như: Luật Doanh nghiệp 1999 - bộ luật đầu tiên đầy đủ làm cơ sở pháp lý cho các doanh nghiệp, thay thế, cập nhật bổ sung bằng Luật Doanh nghiệp 2005 và gần đây nhất là Luật Doanh nghiệp 2014 theo hướng đổi mới hướng tới sự phù hợp với thực tế kinh doanh của các doanh nghiệp, tháo gỡ những hạn chế, khó khăn để mở ra môi trường kinh doanh thuận lợi phù hợp với xu thế phát triển chung”. Hay luật Đầu tư nước ngoài năm

1987, sau đó lần lượt được sửa đổi bổ sung vào các năm 2000, 2005. Đến năm 2005, Quốc hội chính thức ban hành Luật Đầu tư thay thế cho Luật Đầu tư nước ngoài. Gần đây nhất, phiên bản 2014 của Luật Đầu tư đã được thông qua, gắn liền với xu thế hội nhập hiện nay tại Việt Nam.

Luật Chứng khoán 2006, luật sửa đổi bổ sung Luật Chứng khoán 2010 đã quy định các nguyên tắc về QTCT áp dụng đối với công ty đại chúng. Đồng thời, từ năm 2007 đến nay, Bộ Tài chính đã ban hành 02 văn bản hướng dẫn về QTCT gồm: quyết định số 12/2007/QĐ-BTC ngày 13/3/2007 về quy chế QTCT áp dụng đối với công ty niêm yết và Thông tư 121/2012/TT-BTC (Thông tư 121) ngày 26/7/2012 hướng dẫn về QTCT đại chúng... Ngoài ra, theo Luật Chứng khoán cập nhật 2019 dự kiến sẽ có hiệu lực từ ngày 01/01/2021, các quy định về QTCT đang ngày càng được chuẩn hoá cập nhật theo tiệm cận chung dần tới xu hướng minh bạch quốc tế.

Ngoài ra, trong lĩnh vực QTCT ở Việt Nam còn tồn tại các bộ luật và những quy định riêng trong từng ngành nghề cụ thể như bất động sản, bảo hiểm... và các văn bản dưới luật như thông tư, nghị định ...

Chính vì vậy, sự thấu hiểu và khả năng hệ thống hoá các văn bản pháp luật liên quan đến QTCT tại Việt Nam là một trong những nội dung trọng yếu cần xem xét trong quá trình triển khai thực hiện.

Bảng 1. Văn bản pháp luật liên quan đến QTCT ở Việt Nam

Tên văn bản	Tác động	Phạm vi áp dụng
Luật Doanh nghiệp 2014	Điều chỉnh việc thành lập, hoạt động, tái cơ cấu và thanh lý đối với tất cả các loại hình công ty trong đó có công ty cổ phần	Công ty và hoạt động của các công ty

Tên văn bản	Tác động	Phạm vi áp dụng
Luật Đầu tư 2014	Điều chỉnh việc thành lập, cấp phép, thực thi và thanh lý các dự án được triển khai bởi tất cả các loại hình doanh nghiệp và đầu tư trực tiếp nước ngoài.	Hoạt động đầu tư
Luật Chứng khoán	Điều chỉnh việc phát hành, chào bán, mua bán chứng khoán, các dịch vụ liên quan tới chứng khoán và việc công bố thông tin Nghị định số 60/2015/NĐ-CP ban hành vào ngày 26/06/2015 và chính thức có hiệu lực từ 01/09/2015 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Chứng khoán và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Chứng khoán và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Chứng khoán	Các công ty cổ phần và các nhà đầu tư.
Luật các tổ chức tín dụng	Quy định về việc thành lập, tổ chức, hoạt động, kiểm soát đặc biệt, tổ chức lại, giải thể tổ chức tín dụng; việc thành lập, tổ chức, hoạt động của chi nhánh ngân hàng nước ngoài, văn phòng đại diện của tổ chức tín dụng nước ngoài, tổ chức nước ngoài khác có hoạt động ngân hàng.	Các tổ chức tín dụng hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam.
Quy chế QTCT của OECD/G20	Bắt buộc áp dụng đối với các công ty niêm yết không bắt buộc nhưng nên áp dụng đối với các công ty cổ phần không niêm yết.	Các công ty niêm yết
Thông tư 121/2012/TT-BTC	Thông tư 121/2012/TT-BTC ban hành ngày 26/7/2012 quy định về QTCT áp dụng cho các công ty đại chúng” có hiệu lực từ 17/9/2012	Công ty niêm yết tại HNX và HOSE
Nghị định 71/2017/NĐ-CP	Nghị định 71/2017/NĐ-CP hướng dẫn về QTCT có hiệu lực từ ngày 1/8/2017 “Quy định về QTCT đối với công ty đại chúng”	Công ty niêm yết tại HNX và HOSE
Thông tư 155/2015/TT-BTC	Hướng dẫn công bố thông tin trên thị trường chứng khoán	Công ty niêm yết và công ty đại chúng
Nghị định 71/2017/NĐ-CP	Hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng cho công ty đại chúng	Công ty đại chúng
Thông tư 95/2017/TT-BT	Cụ thể hoá, hướng dẫn một số điều của nghị định 71/2017/NĐ-CP của Chính phủ về quản trị công ty đại chúng	Công ty đại chúng

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

4. Thực trạng quản trị công ty niêm yết sở hữu gia đình ở Việt Nam

4.1. Tổng quan chung về các công ty niêm yết sở hữu gia đình ở Việt Nam

Mô hình công ty gia đình hiện đóng vai trò rất quan trọng trong vận hành nền kinh tế của các quốc gia trên thế giới. Những tập đoàn với thương hiệu danh tiếng như Hermès, Ford, Toyota, Samsung, Hyundai, Estée Lauder,... đều là các công ty gia đình. Tại Hàn Quốc, trong mỗi ngành nghề có một hoặc một vài tập đoàn (chaebol) thống trị thuộc một dòng họ nhất định. Lịch sử của các Chaebol này lên tới hơn trăm năm. Nếu so sánh với các nước như Hàn Quốc, Nhật Bản, công ty gia đình tại Việt Nam có lịch sử phát triển còn khá khiêm tốn chỉ khoảng vài chục năm gần đây.

Sau đổi mới (Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VII - 1986) và đặc biệt là trong những năm gần đây, các doanh nhân gia đình Việt Nam đã và đang khẳng định vị thế của mình với những thành công kinh doanh và đóng góp lớn vào phát triển kinh tế cũng như nâng cao đời sống kinh tế xã hội. Đây là nhóm doanh nghiệp tiên phong trong công cuộc đổi mới đất nước. Có thể kể đến các doanh nghiệp gia đình thành công tiêu biểu và có nhiều đóng góp vào nền kinh tế nước nhà hiện nay như: Tập đoàn Doji - Ngân hàng Tiên phong (gia đình ông Đỗ Minh Phú), Tập đoàn Liên Thái Bình Dương (gia đình ông Johnathan Hạnh Nguyên), Tập đoàn Hoàn Cầu - Ngân hàng Nam Á (gia đình bà Trần Thị Hương), Công ty TNHH Biti's (gia đình ông Vương Khải Thành)

Khi thống kê về danh sách 50-100 người số lượng tổng tài sản lớn nhất hàng năm, tên tuổi của những doanh nhân tiêu biểu trên cũng gắn liền với các công ty gia đình như tỷ phú Phạm Nhật Vượng - Vingroup (VIC),

Nguyễn Đăng Quang - Masan Group (MSN), Nguyễn Thị Phương Thảo - Tập đoàn Vietjet (VJC), Trần Đình Long - tập đoàn Hoà Phát (HPG)....

Hiện nay, trên TTCK Việt Nam, cơ cấu sở hữu của các doanh nghiệp niêm yết được phân bổ như sau: 24% là các doanh nghiệp sở hữu nhà nước, 18% là các doanh nghiệp sở hữu nước ngoài còn lại đa số (tương đương 58%) là các doanh nghiệp sở hữu tư nhân. Trong khi đó, các công ty gia đình niêm yết chủ yếu là các công ty tư nhân tham gia vào thị trường chứng khoán dưới hình thức là các công ty cổ phần tập đoàn, điều này có thể cho thấy thực tế cơ cấu chiếm đa số của nhóm các doanh nghiệp niêm yết sở hữu gia đình trên TTCK Việt Nam. Theo thống kê sơ bộ tại Diễn đàn doanh nghiệp 2018, 100 công ty gia đình lớn nhất Việt Nam hiện đóng góp 25% tổng GDP của cả nước. Theo VCCI công bố, ước tính đến cuối năm 2018, cả nước có 94% doanh nghiệp hiện đang hoạt động theo mô hình công ty gia đình. Vì vậy, đây hiện đang là nhóm doanh nghiệp được Đảng và Nhà nước đặc biệt coi trọng, dành nhiều ưu tiên trong chiến lược phát triển.

Đại hội lần thứ XII của Đảng đã triển khai nhiều nội dung liên quan đến phát triển kinh tế tư nhân mà trong đó các doanh nghiệp nhà nước là lực lượng đông đảo, có nhiều đóng góp quan trọng. Đây là lần đầu tiên Nghị quyết Đại hội Đảng khẳng định: “Kinh tế tư nhân là động lực quan trọng của nền kinh tế và đưa ra yêu cầu khởi nghiệp, yêu cầu nâng cao năng lực khu vực kinh tế tư nhân. Điều đó cho thấy, công ty gia đình đã và đang khẳng định vai trò to lớn trong sự phát triển kinh tế đất nước”.

4.2. Thực trạng và một số vấn đề đặt ra trong quản trị công ty niêm yết sở hữu gia đình hiện nay

Theo báo cáo của VCCI, tính đến giữa năm 2019, khoảng 40% tổng GDP trong nền kinh tế thế giới được tạo ra bởi các doanh nghiệp gia đình với những tập đoàn với thương hiệu danh tiếng như Hermès, Ford, Toyota, Samsung... Nếu gia đình là hình thái xã hội lâu đời nhất của con người, thì doanh nghiệp gia đình là mô hình kinh doanh lâu đời và phổ biến nhất trên thế giới. Doanh nghiệp gia đình xuất hiện rộng khắp dưới hình thức các cửa hàng góc phố cho tới những tập đoàn đa quốc gia hùng mạnh toàn cầu.

Tại Việt Nam, tỷ lệ đóng góp của nhóm 100 doanh nghiệp gia đình lớn nhất là khoảng 25% tổng GDP của cả nước. Trong danh sách 50 công ty niêm yết tốt nhất Việt Nam có nhiều doanh nghiệp gia đình và không ít trong số này có cổ phiếu thuộc nhóm mã bluechips (mã cổ phiếu có tính ổn định cao và chi phối mạnh) trên thị trường chứng khoán như Vingroup, Vietjet, Thành Thành Công, Kido, Doji... Các doanh nghiệp gia đình đang đóng góp vai trò quan trọng vào sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam, thúc đẩy sự phát triển của khu vực doanh nghiệp gia đình, của hộ kinh doanh cũng là thúc đẩy phát triển nền kinh tế đất nước.

Thành tựu và đóng góp vào tốc độ tăng trưởng kinh tế chung của nhóm các công ty gia đình đã được đánh giá và ghi nhận. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực trong tăng trưởng, mô hình công ty gia đình và hoạt động quản trị các công ty niêm yết gia đình tại Việt Nam hiện vẫn là một trong những nội dung còn cần nhiều hoàn thiện. Ví dụ như sự cấp thiết phải xây dựng được hệ

thống quản trị chuyên nghiệp, không thể gia đình trị và tình trị mà phải kỹ trị và phải có quản lý chuyên môn chuyên nghiệp. Thực tế hiện nay, cũng giống như đa số các mô hình doanh nghiệp gia đình tại Châu Á, công ty gia đình ở Việt Nam còn đang chông chéo và đối mặt với nhiều mâu thuẫn trong vận hành, tiêu biểu nhất là mâu thuẫn trong việc nhìn nhận đánh giá giữa vấn đề chung và riêng, giữa quyền lợi của doanh nghiệp với lợi ích của gia đình, giữa sự tách bạch của tình thân và lý trí. Việc tổ chức hoạt động dựa trên nền tảng gia đình giúp đa số các hoạt động kinh doanh có thể dễ dàng chịu đựng và vượt qua những rủi ro ban đầu của thời kỳ khởi nghiệp, nhưng khi việc kinh doanh phát triển nhưng thiếu nhân tài là người nhà, cơ hội có thể bị bỏ lỡ, chưa kể đến sự bất đối xứng trong các quan điểm đánh giá về cơ hội thách thức giữa nhóm điều hành chịu sự ràng buộc của tình thân trong nhiều trường hợp còn dẫn đến những mâu thuẫn bùng nổ khó kiểm soát, gây tác hại to lớn đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Kinh tế thị trường đang ở trong giai đoạn chuyển đổi với tốc độ nhanh chóng và toàn diện đặt các thành phần kinh tế nói chung trong đó có cả kinh tế tư nhân, kinh tế gia đình vào cuộc chạy đua chuyển đổi hoặc đào thải. Vì vậy, mô hình công ty gia đình, dù có nhiều lợi thế về tổ chức nhưng nếu không nhận diện rõ ràng kịp thời những trở ngại thì rất dễ rơi vào trạng thái suy thoái, khủng hoảng. Sau khi tổng hợp các dữ liệu từ hoạt động của các công ty niêm yết sở hữu gia đình ở Việt Nam hiện nay, tác giả có thể rút ra một số vấn đề tiêu biểu còn đang nổi cộm trong hoạt động quản trị nhóm doanh nghiệp này như sau:

a. Vấn đề về thành phần và cơ cấu HĐQT trong công ty gia đình ở Việt Nam chưa hiệu quả

Thực tế, việc đưa các thành viên HĐQT độc lập từ bên ngoài vào là vấn đề thường gây nhiều tranh cãi trong các công ty gia đình ở Việt Nam hiện nay. Có những quan điểm cho rằng, thành viên HĐQT độc lập có thể gây ra những hệ lụy cho công ty như việc làm phá vỡ cấu trúc công ty hiện tại, tăng thêm các khoản chi trả lớn cho thành viên HĐQT mới, gây xáo trộn làm cho các mối quan hệ trở nên phức tạp ... Vì vậy, tỷ lệ thành viên HĐQT độc lập trong các công ty niêm yết nói chung và công ty gia đình ở Việt Nam nói riêng còn rất thấp. Theo đánh giá thể điểm QTCT của ASEAN năm 2014: “trong số các niêm yết tại Việt Nam được khảo sát chỉ có khoảng 1/3 công ty đáp ứng được yêu cầu có ít nhất 1/3 số thành viên của HĐQT là thành viên độc lập”. Còn theo báo cáo của Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội năm 2016 trong tổng số 344 công ty khảo sát về yêu cầu tỷ lệ 1/3 số lượng thành viên HĐQT độc lập thì có 284 công ty không thực hiện, 4 công ty thực hiện một phần và 56 công ty thực hiện không đầy đủ.

Vấn đề đặt ra đối với các công ty gia đình là phải có những chính sách cụ thể để thu hút và giữ chân những người giỏi trong HĐQT không bị chi phối bởi các mối quan hệ lợi ích của các thành viên trong gia đình.

b. Vấn đề kế nhiệm và kế hoạch chuyển giao giữa các thế hệ trong công ty gia đình

Kế hoạch kế nhiệm các vị trí trong ban điều hành là vấn đề quan trọng nhất đối với các công ty gia đình đặc biệt khi quy mô ngày càng phát triển và lớn mạnh. Những yếu kém trong công tác lập kế hoạch kế nhiệm là một trong những lý do khiến phần lớn các công

ty gia đình tan vỡ không thể trụ vững được đến thế hệ thứ ba (Neubauer&Lank.1998). Kế hoạch kế nhiệm là một quá trình đảm bảo sự liên tục trong hoạt động kinh doanh để giúp lựa chọn được người có năng lực cao nhất phù hợp để thay thế bất kỳ vị trí nào trong ban điều hành. Do đó, quá trình lập kế hoạch kế nhiệm phải có sự tham gia của các thành viên trong gia đình, HĐQT, các giám đốc và những cổ đông lớn để đảm bảo sự đồng thuận và nhất trí cao.

Vì lý do đó, việc lựa chọn ai là người kế nhiệm và thời điểm chuyển giao thích hợp đã một dấu mốc rất quan trọng đối với các công ty gia đình. Điểm yếu đối với các công ty gia đình chính là việc trao quyền và kế vị, vì điều này dễ dẫn đến những xung đột quyền lực trong việc lựa chọn người kế nhiệm và có ảnh hưởng không nhỏ đến danh tiếng của doanh nghiệp và phản ánh trực tiếp vào giá cổ phiếu trên thị trường. Theo các chuyên gia thì đại đa số các công ty gia đình đều có mong muốn duy trì và kéo dài vòng đời của doanh nghiệp bằng việc chuyển giao quyền lực qua nhiều thế hệ. Theo số liệu của PwC toàn cầu năm 2016, có 43% tổng số công ty gia đình có kế hoạch kế thừa chuyển giao quyền lực rõ ràng, và 12% tổng số doanh nghiệp được tồn tại đến thế hệ thứ 3, thế hệ thứ 4 chỉ còn lại 2% CTGD còn tồn tại.

Tại Việt Nam, điều tra của phòng Thương mại & Công nghiệp Việt Nam VCCI cho thấy rằng, hiện nay, chưa tới 10% CTGD tại nước ta có thể phát triển bền vững sau 3 thế hệ, quá trình chuyển giao quyền lực giữa các thế hệ có thể gây ra sự mất cân bằng lợi ích của gia đình và lợi ích công ty làm phát sinh các xung đột khi thế hệ kế nhiệm tiếp quản gia đình hoặc do sức ảnh hưởng của người sáng lập quá lớn hay các thành viên tiếp quản

quyền lực chưa có được sự chuẩn bị kỹ lưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng lãnh đạo điều hành doanh nghiệp.... Bên cạnh đó, quan điểm về kế hoạch kế nhiệm của các công ty khác nhau thì cũng không giống nhau, nó bị ảnh hưởng và chi phối rất nhiều bởi quan niệm và văn hoá gia đình. Thực tế trên thị trường chứng khoán Việt Nam đã có không ít các ví dụ thực tiễn về những xung đột khác biệt trong quá trình chuyển giao quyền lực lại các CTGD. Ngày nay, các thế hệ kế thừa thực tế đã được trang bị nhiều kiến thức thông qua việc học từ các chuyên gia, đồng nghiệp, từ sự trải nghiệm ở các vị trí khác nhau cả ở bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp, vì vậy, khi được lựa chọn và có thực quyền, họ có xu hướng mong muốn tạo khác biệt để nhằm chứng minh sự thoát được khỏi cái bóng của các thế hệ trước và người sáng lập. Tuy nhiên, đây hiện vẫn được xét đến là bài toán nan giải từ câu chuyện lựa chọn người kế nhiệm đến kế hoạch chuyển giao cũng như các yếu tố quản trị vận hành phía sau.

c. Vấn đề về sự thiếu chuyên nghiệp trong hoạt động kinh doanh ở các công ty gia đình

Sự khác biệt nổi bật giữa mô hình công ty gia đình so với các loại hình doanh nghiệp khác đó là các mối quan hệ công việc giữa các thành viên gia đình nói chung thường đòi hỏi mức độ tin cậy và cam kết rất cao. Đây cũng chính là rào cản lớn nhất trong quá trình vận hành hoạt động của các công ty gia đình bởi việc khó có thể rạch ròi giữa lí trí và tình cảm. Trải qua các thế hệ và qua thời gian, thách thức này ngày càng rõ nét và mâu thuẫn có thể bùng phát tác xấu đến hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, để có thể xây dựng một công ty gia đình có thể trường tồn qua các thế hệ thì điều quan trọng cần làm là phân định được giữa việc quản trị doanh nghiệp

và quản trị gia đình (IFC, 2008). Yếu tố gia đình làm nên sự khác biệt giữa CTGD với các loại hình doanh nghiệp khác, tạo tiền đề vững chắc trong giai đoạn đầu hình thành bởi sự gắn kết của các yếu tố tình cảm, máu mủ, huyết thống, tuy nhiên, bên cạnh đó, cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro trong khâu vận hành doanh nghiệp.

Những vấn đề trong quản trị mối quan hệ gia đình như sự nể nang, các xung đột lợi ích, mâu thuẫn giữa lợi ích cá nhân, lợi ích gia đình và lợi ích công ty ... là những yếu tố làm cản trở sự phát triển của các công ty gia đình. Tuy nhiên, trên thực tế có những CTGD ở Việt Nam đã xử lý khá tốt các vấn đề này tạo nên những thương hiệu gia đình phát triển bền vững như Tập đoàn KIDO do 2 anh em ông Trần Kim Thành và Trần Lê Nguyên sáng lập từ năm 1993, và đã trở thành một tập đoàn thực phẩm với doanh thu giai đoạn 2017 - 2018 cán mức 10.000 tỷ đồng, chia cổ tức trong năm tới 20%. Hiện nay, tại KIDO Group có 5 trên tổng số 9 thành viên trong HĐQT là người trong một gia đình (tương đương tỷ lệ 56%).

Vì vậy, việc xây dựng một cơ chế quản trị hiệu quả công ty hiệu quả sẽ thúc đẩy sự tăng cường sự tin cậy giữa các thành viên trong gia đình, tạo ra sự đoàn kết và tính hiệu quả hoạt động của các công ty gia đình. Mặt khác, cơ chế quản trị hiệu quả có phân định trách nhiệm, quyền hạn và các mối quan hệ trong nội bộ tổ chức giúp tách bạch giữa các yếu tố gia đình và công việc kinh doanh.

5. Một số đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị công ty niêm yết sở hữu gia đình ở Việt Nam.

Kết quả từ thực tiễn đã chỉ ra rằng, doanh nghiệp nào thực hiện quản trị công ty tốt thì kết quả hoạt động kinh doanh tốt hơn, sinh

lời cao hơn và ngược lại. Bên cạnh đó, quản trị công ty tốt giúp doanh nghiệp tiếp cận nguồn vốn dễ dàng hơn, chi phí vốn thấp hơn, ưu đãi từ phía các nhà đầu tư, đem lại vị thế tốt hơn, giúp giá trị cổ phiếu và giá trị doanh nghiệp tăng, quy trình ra quyết định hiệu quả hơn, giảm rủi ro khủng hoảng. Các công ty niêm yết sở hữu gia đình cũng không nằm ngoài các quy luật chung của doanh nghiệp. Do vậy, trong thời gian tới, để tối đa hóa hiệu quả hoạt động và giá trị của các công ty gia đình niêm yết, nâng cao năng lực quản trị theo thông lệ quốc tế, đảm bảo khai thác các nguồn lực hiệu quả, tạo ra giá trị bền vững trong dài hạn, theo tác giả cần chú trọng một số giải pháp sau:

Một là, cần khuyến khích và có cơ chế sử dụng nhân lực một cách khách quan dựa trên năng lực, hiệu quả công việc, đặc biệt là ở các vị trí điều hành cấp cao trong mô hình công ty gia đình hiện nay, đồng thời có hướng trao quyền nhiều hơn cho nhân sự dựa trên năng lực chứ không phải tình cảm hay những ràng buộc quan hệ huyết thống gia đình. Chính những đòi hỏi khách quan yếu tố thị trường sẽ thúc đẩy quản trị tự nguyện, giúp quản trị nâng lên tầm cao mới, đáp ứng thực sự nhu cầu của nhà đầu tư trong nước và quốc tế. Kinh nghiệm thực tế cho thấy, các công ty gia đình có đủ sự khách quan cần thiết trong việc bố trí và sử dụng nhân sự thường sẽ nhiều hoạt động tích cực, năng động, đồng thời, chính cơ chế khách quan này còn tạo ra áp lực tốt đối với các công ty gia đình về nâng cao chất lượng quản trị công ty thì chất lượng quản trị công ty ở mức tiên bộ cao.

Hai là, cần tăng cường bồi dưỡng năng lực và đào tạo nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ kế cận tại các công ty gia đình, xây dựng lộ trình phát triển của công ty gia đình, làm

sao để hài hoà lợi ích giữa các bên theo tháp quản trị lợi ích doanh nghiệp. Trong đó, cần đặc biệt đảm bảo sự cân bằng giữa 4 nhóm lợi ích chính: (1) Lợi ích xã hội, (2) lợi ích công ty, (3) lợi ích người lao động, (4) lợi ích của chủ sở hữu. Đồng thời coi đây là cách thức để công ty vượt qua dấu ấn của yếu tố gia đình, xây dựng văn hoá doanh nghiệp theo hướng phụng sự cho phát triển và tăng trưởng.

Ba là, cần thay đổi quan niệm của các nhà quản trị, khiến họ phải nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của việc nâng cao quản trị công ty. Việc thay đổi và nâng cao nhận thức về quản trị công ty phải được khởi nguồn từ cấp lãnh đạo cao nhất trong doanh nghiệp niêm yết mà ở đây chính là HĐQT và tổng giám đốc. Tại các công ty gia đình, sự cần thiết phải có những sự thay đổi trong quan niệm và cách thức nhìn nhận của giới điều hành lại càng quan trọng và thách thức. Tinh thần cải cách quản trị công ty từ các lãnh đạo sẽ làm cơ sở và nền tảng cho quá trình thực hành quản trị, góp phần thúc đẩy sự phát triển tăng trưởng của các công ty gia đình.

6. Kết luận

Tựu chung lại, mô hình CTGD là loại hình doanh nghiệp mang đặc trưng tổ chức xã hội loài người, có nền tảng lịch sử và thực tế đã chứng minh được tầm quan trọng thiết yếu của mình trong sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Thực tế tại Việt Nam hiện nay, mô hình tổ chức công ty gia đình đặc biệt là các công ty niêm yết sở hữu gia đình đã và đang chứng minh được sức ảnh hưởng bằng nhiều đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của nền kinh tế. Tuy nhiên, hiện nay trong hoạt động QTCT của loại hình doanh nghiệp này còn tồn tại một số những vấn đề hạn chế cần được lưu tâm cải thiện như vấn đề người kế nhiệm, vấn đề về văn hoá, cơ cấu tổ chức và

vấn đề về kiểm soát hiệu quả hoạt động. Bằng hệ thống các đề xuất, một cơ chế giám sát chặt chẽ trong việc cân bằng giữa yếu tố gia đình và yếu tố kinh doanh sẽ cho phép thúc đẩy các công ty niêm yết gia đình tri áp dụng những biện pháp quản trị hợp lý để làm tăng cơ hội phát triển và thành công của doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

IFC(2008), *Cẩm nang quản trị doanh nghiệp gia đình*.

IFC (2013), *International Finance Corporation 2013*, Báo cáo thể điểm quản trị công ty

Hoàng Tuấn Dũng (2014), *Nghiên cứu mối quan hệ giữa sở hữu gia đình và hiệu quả của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam*, Luận văn thạc sỹ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Lê Công Hoa, Cao Thị Vân Anh (2017), “Tính đa dạng của hội đồng quản trị trong các công ty niêm yết sở hữu gia đình ở Việt Nam”, *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia “Nâng cao năng lực quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ 4”*, ISBN 978-604-598-9869, NXB Lao động.

Marleen Dieleman (2013), *Asian family firms - success and succession, A study of SGX-listed family firms*, NUS Business School.

<http://tinnhanhchungkhoan.vn/chung-khoan/the-diem-quan-tri-cong-ty-lan-dau-tien-danh-gia-cho-toan-bo-cong-ty-niem-yet-248087.html>.