



SÁP NHẬP NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM Sự lựa chọn để tồn tại và phát triển theo xu thế hội nhập

TS. THÂN THỊ THU THỦY

Theo Nghị định 141/2006/NĐ-CP, chậm nhất đến ngày 31/12/2008 mức vốn pháp định tối thiểu của một NHTM phải đạt mức 1.000 tỷ đồng và đến ngày 31/12/2010 phải lên đến 3.000 tỷ đồng. Để thực hiện nghị định trên, NHNN đã đưa ra yêu cầu các TCTD phải trình hồ sơ đề nghị chấp thuận tăng vốn chậm nhất vào ngày 30/6/2010, đối với các TCTD trình hồ sơ nhưng không được chấp thuận, chậm nhất là ngày 30/9/2010 phải có phương án chấm dứt tư cách pháp nhân. Như vậy, nếu không đảm bảo đủ vốn thì hoạt động sáp nhập và mua lại ngân hàng được xem là một giải pháp cho các NHTM VN nhất là đối với các ngân hàng nhỏ.

Sáp nhập và mua lại (M&A-Merger and Acquisition) là thuật

ngữ tiếng Anh thông dụng trên quốc tế, gồm nhiều hình thức sáp nhập (merger), hợp nhất (consolidation) và mua lại (acquisition).

Theo QĐ 241/1998/QĐ-NHNN ngày 15/7/1998 của Thống đốc NHNN về Quy chế sáp nhập, hợp nhất, mua lại tổ chức tín dụng cổ phần VN thì:

- Sáp nhập là việc một hoặc một số TCTD cổ phần được nhập (gọi là TCTD cổ phần được sáp nhập) vào một TCTD cổ phần khác (gọi là TCTD cổ phần sáp nhập). Sau khi sáp nhập, toàn bộ hoạt động của TCTD cổ phần được sáp nhập được nhập vào TCTD cổ phần sáp nhập và TCTD cổ phần được sáp nhập chấm dứt hoạt động; toàn bộ các quyền và nghĩa vụ trong hoạt động của TCTD cổ phần được sáp nhập được chuyển giao cho TCTD cổ phần sáp nhập thực hiện. Việc

giải quyết quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của các cổ đông của TCTD cổ phần được sáp nhập do các TCTD cổ phần tự thỏa thuận.

- Hợp nhất là việc hai hay nhiều TCTD cổ phần hợp nhất với nhau (gọi là TCTD cổ phần hợp nhất) thành một TCTD cổ phần mới (gọi là TCTD cổ phần hợp nhất). Sau khi hợp nhất, toàn bộ hoạt động của TCTD cổ phần xin hợp nhất được nhập vào TCTD cổ phần hợp nhất và TCTD cổ phần xin hợp nhất chấm dứt hoạt động; toàn bộ các quyền và nghĩa vụ trong hoạt động của TCTD cổ phần xin hợp nhất được chuyển giao cho TCTD cổ phần hợp nhất thực hiện. Việc giải quyết quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của các cổ đông của TCTD cổ phần xin hợp nhất do các TCTD cổ phần tự thỏa thuận.

- Mua lại là việc một TCTD



mua lại (gọi là TCTD mua lại) một TCTD cổ phần khác (gọi là TCTD cổ phần được mua lại). Sau khi mua lại, toàn bộ hoạt động của TCTD cổ phần được mua lại được nhập vào TCTD cổ phần mua lại và TCTD cổ phần được mua lại chấm dứt hoạt động; toàn bộ các quyền và nghĩa vụ trong hoạt động

chính sự biến động của nền kinh tế VN là nhân tố đẩy mạnh và tạo điều kiện cho M&A diễn ra:

1. Từ sau khi nền kinh tế chuyển sang kinh tế thị trường và nhất là sau khi gia nhập WTO, ngành NH có nhiều cơ hội cũng như nhiều thách thức trong đó khó khăn nhất phải vượt qua là phải chấp nhận sự

3. Năng lực cạnh tranh của các NHTM chưa cao. Thực trạng hoạt động các NHTM đã bộc lộ những hạn chế về sức cạnh tranh.

Thời gian qua, số lượng các NHTM đã tăng lên liên tục và có thêm nhiều loại hình sở hữu ra đời. Số lượng NH tăng lên tập trung vào NHTMCP và NH nước ngoài.

Với sự bùng nổ về số lượng, ngành NH đã gặp khó khăn khi lựa chọn chiến lược kinh doanh. Số lượng chi nhánh và phòng giao dịch ra đời nhanh chóng và rải ra với mật độ dày đặc nhưng hiệu quả không cao, chính điều này làm cho sự cạnh tranh giữa các NH trở nên khốc liệt nhưng không lành mạnh.

Hầu hết các NHTM đều tập trung vào huy động và cho vay, các dịch vụ khác cung cấp

	2005	2006	2007	2008	2009
Ngân hàng TMQD	5	5	5	5	5 ^(*)
Ngân hàng TMCP	37	37	37	39	39
Ngân hàng 100% vốn nước ngoài			-	5	5
Chi nhánh NHNN	29	31	33	35	36 ^(**)
Ngân hàng liên doanh	4	5	5	5	5
Tổng số	75	78	80	89	90

Nguồn: SBV

(*) Tính cả hai ngân hàng đã cổ phần hóa là Vietcombank và Vietinbank.

(**) Ngày 26/12/2009, ngân hàng đầu tư và phát triển Campuchia (BIDC) đã khai trương hoạt động chi nhánh BIDC tại TP.HCM.

của TCTD cổ phần được mua lại sẽ chuyển giao cho TCTD cổ phần mua lại thực hiện.

M&A là hoạt động diễn ra từ rất lâu trên thế giới và ngày càng có xu hướng mạnh mẽ hơn nhất là sau những ảnh hưởng xấu của cuộc khủng hoảng tín dụng bất động sản xuất phát từ Mỹ đã làm cho các ngân hàng lớn trên thế giới phải tính đến sự tồn tại và phát triển bằng còn đường M&A.

Tại VN, hoạt động M&A bắt đầu từ những năm 2000, hiện nay hoạt động này diễn ra sôi động nhất là trong lĩnh vực ngân hàng. Có rất nhiều lý do để thực hiện M&A nhưng lý do chính là sự phản kháng để tồn tại của các NH trong môi trường kinh doanh mà sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt. Không phải thương vụ M&A nào cũng thành công nhưng đó được xem là con đường thuận tiện cho mục đích tăng khả năng cạnh tranh và hiệu quả hoạt động. Do đó,

	2005	2006	2007	2008	2009
Ngân hàng TMQD	73	65	55	52	51
Ngân hàng TMCP	15	21	29	32	33
Chi nhánh NHNN+NHLĐ+NH 100% vốn NN	10	9	9	10	10
Tổ chức TD khác	2	5	7	6	6

Nguồn: SBV

	2005	2006	2007	2008	2009
Ngân hàng TMQD	75	69	59	60	59
Ngân hàng TMCP	16	22	30	29	30
Chi nhánh NHNN+NHLĐ+NH 100% vốn NN	8	8	9	9	9
Tổ chức TD khác	2	1	2	2	2

Nguồn: SBV

xâm nhập của các NH nước ngoài vào VN.

2. Khủng hoảng kinh tế toàn cầu năm 2008 đã tác động xấu đến nền kinh tế và hoạt động của các DN. Sự suy giảm của tốc độ tăng trưởng kinh tế đã tác động đến thị trường tài chính và hoạt động của các NH.

còn đơn giản và chưa đa dạng mặc dầu một số NH đang thực hiện chiến lược phát triển dịch vụ nhất là dịch vụ NH bán lẻ như VCB, ACB, Sacombank, Techcombank...

Với chính sách nới lỏng tiền tệ của NHNN và những biện pháp kích thích tăng trưởng kinh

Bảng 4. Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của một số NHTM VN (%)

	AGRI	VCB	BIDV	ICB	MHB	ACB	STB	EAB
2005	0,41	7,27	3,97	4,36	10,19	12,1	15,4	8,94
2006	4,97	9,57	4,82	4,82	9,31	10,89	11,82	13,57
2007	7,2	11,2	11	11,6	9,44	16,19	11,07	14,36
2008	N/A	10,41	9,46	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2009	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nguồn: SBV

tế của Chính phủ, một khoản vay lớn với lãi suất thấp theo chương trình hỗ trợ lãi suất làm cho tăng trưởng tín dụng tăng cao, nếu như năm 2008 là 27,6% thì năm 2009 đã lên đến 37,3%, trong khi đó tăng trưởng tiền gửi chỉ ở mức 27%. Với tốc độ tăng trưởng tín dụng cao thì cơ cấu thu nhập của các NH phần lớn là từ tín dụng.

Cùng với sự bùng nổ của

công nghệ thông tin thì sản phẩm e-banking và sản phẩm thẻ được triển khai, tuy nhiên chất lượng các sản phẩm này còn nhiều hạn chế và chưa khai thác có hiệu quả.

Thời gian qua vốn điều lệ của các NHTM đã được tăng lên đáng kể khi hầu hết có tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu CAR đạt và vượt 8% theo chuẩn mực Basel.

Tuy nhiên qui mô vốn điều lệ của các NHTM còn nhỏ so với quốc tế. Sự yếu kém trong nguồn vốn kinh doanh kéo theo tính thanh khoản không cao. Chính điều này có ảnh hưởng lớn đến khả năng tồn tại của một NH.

Như vậy, trong số các NHTM thì có 3 NHTMNN và 14 NHTMCP có vốn điều lệ trên 3.000 tỷ, 9 NHTMCP có vốn điều lệ trên 2.000 tỷ và 15 NHTMCP có vốn điều lệ trên 1.000 tỷ.

Việc kiểm soát rủi ro trong kinh doanh nhất là rủi ro tín dụng chưa cao. Tỷ lệ nợ xấu ở thời điểm cuối năm 2009 là 2,5% cao hơn năm 2008 là 2,1%, còn tỷ lệ nợ xấu đối với một số khoản vay đặc biệt là khoảng 6,5%. Thêm vào đó thì nguồn nhân lực chưa đáp ứng được hết nhu cầu công việc và thái độ phục vụ chưa thực sự chuyên nghiệp.

4. Theo yêu cầu của ND 141/2006/NĐ-CP thì cuối năm 2010 là hạn cuối tăng vốn để đảm bảo đủ vốn pháp định và theo các qui định của TT09/2010 ngày 26/03/2010 về việc cấp phép thành lập NHTM thì việc các tổ chức tập đoàn khác muốn thành lập NH sẽ khó khăn hơn.

Như vậy, với những lý do trên thì M&A là xu thế tất yếu của quá trình phát triển nhất là trong điều kiện môi trường kinh tế hiện nay

Bảng 5. Tình hình VDL của các NHTM VN đến cuối năm 2009 (tỷ đồng)

STT	TÊN NH	VDL	STT	TÊN NH	VDL
1	Agribank	11.275	22	Oceanbank	2.000
2	BIDV	7.477	23	SHB	2.000
3	MHB	3.000	24	Navibank	2.000
4	VCB	12.101	25	Westernbank	2.000
5	Vietinbank	11.252	26	Trustbank	2.000
6	Eximbank	8.800	27	NASB	1.792
7	ACB	7.814	28	Tienphongbank	1.750
8	Sacombank	6.700	29	VAB	1.631
9	Techcombank	5.400	30	Hdbank	1.550
10	Seabank	5.068	31	BVB	1.500
11	MB	3.820	32	Saigonbank	1.412
12	Lienvietbank	3.650	33	Nam A bank	1.252
13	Abbank	3.482	34	MXB	1.000
14	EAB	3.400	35	Kienlongbank	1.000
15	Tinngiabank	3.399	36	Giadinhbank	1.000
16	Habubank	3.000	37	Ficombank	1.000
17	MSB	3.000	38	Vietbank	1.000
18	Southernbank	2.568	39	GP bank	1.000
19	VIB	2.400	40	PG bank	1.000
20	VB Bank	2.117	41	Dai A bank	1.000
21	OCB	2.000			

Nguồn: Website của NHNN, các NHTM và Hiệp hội NHVN



đang trong hội nhập với khu vực và toàn cầu. Trước năm 2004, M&A còn là lĩnh vực mới ở VN và chưa có một văn bản pháp lý điều chỉnh cho hoạt động này. Nhưng từ năm 2005 đến năm 2009, các thương vụ M&A gia tăng đáng kể về số lượng và giá trị nhất là năm 2007, năm 2008 có xu hướng giảm, tuy nhiên đến giữa năm 2009 lại có sự gia tăng mạnh và đưa VN thành quốc gia có hoạt động M&A nổi trội so với các nước khác.

Chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính khu vực Đông Nam Á năm 1997 dẫn đến khả năng không trả nợ được NH, cho nên một số NHTMCP đã rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán. Trước tình hình đó, NHNN buộc một số NH phải giải thể, sáp nhập và hợp nhất với một số NH khác.

Theo cam kết gia nhập WTO VN mở cửa hoàn toàn lĩnh vực tài chính ngân hàng cùng với việc cấp phép thành lập các NH 100% vốn nước ngoài, và để nhanh chóng thâm nhập thị trường VN, các nhà đầu tư nước ngoài đã chọn con đường M&A. Do đó thời gian qua, hoạt động M&A trong lĩnh vực NH bắt đầu từ các tổ chức tín dụng nước ngoài mua lại các NHTM VN.

Bên cạnh đó, các NHTM trong nước cũng thực hiện các thương vụ M&A để trở thành các đối tác chiến lược với nhau.

Cuối năm 2008 đến năm 2009, do khủng hoảng tài chính toàn cầu làm ảnh hưởng đến các tập đoàn tài chính trong và ngoài nước nên việc chọn đối tác nước ngoài của ngân hàng VN phải tạm ngưng. Nhưng những tháng đầu năm 2010 hoạt động

Bảng 6. Các thương vụ M&A NHTM VN trước năm 2004

Ngân hàng sáp nhập	Ngân hàng được sáp nhập	Thời gian
NH TMCP Phương Nam	NH TMCP Đồng Tháp	1997
NH TMCP Phương Nam	NH TMCP Đại Nam	1999
NH TMCP Phương Nam	NH TMCP Châu Phú	2001
NH TMCP Phương Nam	Quý TDND Định Công Thanh Trì	2000
NH TMCP Sài Gòn Thương Tín	NH TMCP Thạnh Thắng, Cần Thơ	2002
NH TMCP Đà Nẵng	Cty Tài chính Sài Gòn SFC Thành lập NH TMCP Việt Á	2003
NH TMCP Nhà Hà Nội	NH TMCP Quảng Ninh	2003
NH TMCP Kỹ Thương	NH TMCP Nông thôn Hải Phòng	2003
NH TMCP Đông Á	NH TMCP Tứ Giác Long Xuyên	2001
NH TMCP Phương Đông	NH TMCP Nông thôn Tây Đô	2003
NH TMCP Phương Nam	NH TMCP Nông thôn Cái Sắn	2003
NH TMCP Quốc Tế	NH TMCP Mekong	2001
NH Đầu tư và Phát triển	NH TMCP Nam Đô	2003
NH TMCP Đông Á	NH TMCP Nông thôn Tân Hiệp	2003

Nguồn: Website các ngân hàng

Bảng 7. Các thương vụ M&A của NH nước ngoài với NHTMCP VN sau năm 2004

Ngân hàng mục tiêu	Ngân hàng thu mua	Thời gian	Tỷ lệ nắm giữ
Sài Gòn Thương Tín	ANZ	2005	10%
NH Á Châu	Standard Chartered	05/2008	15%
Kỹ Thương	HSBC	08/2008	20%
Ngoài quốc doanh	OCBC	05/2008	15%
Phương Đông	BNP Paribas	02/2008	10%
Phương Nam	United Overseas	10/2008	15%
Nhà Hà Nội	Deutsche Bank	06/2007	10%
Đông Nam Á	Scociété Générale	07/2008	15%
Xuất nhập khẩu	Sumitomo Mitsumi	07/2008	15%
An Bình	Maybank	03/2008	15%

Nguồn: Website các ngân hàng

Bảng 8. Các thương vụ M&A giữa các NHTM VN

Ngân hàng mục tiêu	Đối tác trong nước	Tỷ lệ nắm giữ
Gia Định	VCB & Cty quản lý ĐTCK VCB	30%
Xuất Nhập khẩu	ACB, VCB	N/A
Kiên Long	ACB	10%
Đại Dương	Dầu khí toàn cầu	N/A
Quân đội	VCB	10%
Mỹ Xuyên	Ngoài Quốc doanh	11%

Nguồn: Website các ngân hàng

M&A lại tiếp tục diễn ra như Vietinbank bán 10% cổ phần cho Công ty Tài chính Quốc tế và 15% cho Ngân hàng Nova Scotia Canada; VIB bán 15% cổ phần cho Ngân hàng Commonwealth of Australia; MB mua lại 45% cổ phần của Ngân hàng Phát triển Mekông ...

Các thương vụ M&A trong ngành NH đã cho thấy một số tác động tích cực nhưng cũng còn rất nhiều sự hạn chế.

Đối với hoạt động bán cổ phần cho NH nước ngoài thì ảnh hưởng lớn nhất là tăng khả năng cạnh tranh khi năng lực tài chính, tiềm lực tài chính sau M&A được cải thiện rõ rệt, từ đó tận dụng để thay đổi nhanh chóng công nghệ, trình độ quản trị và kinh nghiệm của NH nước ngoài. Tuy nhiên, với qui định tỷ lệ sở hữu 10% thì các NH nước ngoài chưa thể hỗ trợ và chuyển giao công nghệ được và các NHTM VN cũng chưa có sự hợp lực và cộng hưởng từ đối tác nước ngoài.

Hoạt động bán cổ phần giữa các NHTM VN với nhau sẽ giúp các NH tận dụng được mạng lưới chi nhánh, gia tăng thị phần và xây dựng thành một tập đoàn tài chính để có thể đứng vững và cạnh tranh với các đối tác nước ngoài. Nhưng vừa qua, hoạt động M&A chỉ dừng lại ở hình thức các NH hoạt động lành mạnh sáp nhập, mua lại những NH có nguy cơ phá sản nhằm tránh sự đổ vỡ hệ thống nên vẫn chưa tận dụng được hết những lợi ích từ hoạt động M&A.

Nhưng M&A cũng có những hạn chế đặc biệt là hậu M&A mà cả NH được sáp nhập và NH sáp nhập cần phải chuẩn bị trước để



giúp cho thương vụ thành công.

Hạn chế lớn nhất thường xảy ra là giải quyết quyền lợi của các nhóm cổ đông. Các cổ đông lớn có thể giảm quyền kiểm soát nên tạo ra mâu thuẫn, còn ý kiến của cổ đông nhỏ đôi khi bị bỏ qua nên có thể dẫn đến việc bán cổ phiếu và có những thương vụ M&A xuất phát từ lợi ích của Hội đồng quản trị hay của các tổ chức trung gian như công ty tư vấn, công ty luật..

Việc dung hoà cách quản lý, hoà nhập các hoạt động kinh doanh, các bộ phận chức năng cũng phải được Ban lãnh đạo NH tính đến, nếu không sẽ dẫn đến sự ra đi của nhân sự nhất là các lãnh đạo cấp cao của NH được sáp nhập.

Do đó, với thực tế hiện nay của các NHTM và hoạt động M&A trong thời gian qua thì việc định hướng của nhà nước cho hoạt động M&A là vấn đề quan trọng. Trong giai đoạn trước mắt thì để tránh sự đầu tư của các NH nước ngoài

thì các NHTM sẽ thực hiện M&A với nhau. Có thể thực hiện bằng hình thức các NH lớn mua lại các NH nhỏ để nâng cao thị phần và tận dụng mạng lưới; hoặc hình thức các NH nhỏ sẽ sáp nhập với nhau nhằm đáp ứng yêu cầu về vốn điều lệ, tăng qui mô và tiết kiệm chi phí. Về lâu dài, khi các NHTM đã lớn mạnh thì sẽ thực hiện M&A để thành lập tập đoàn tài chính ngân hàng nhằm đa dạng hoá sản phẩm và khai thác triệt để lợi ích của tất cả NH.

Để hoạt động M&A thực hiện thành công và mang lại lợi ích cho các NHTM thì đòi hỏi phải có sự hỗ trợ rất lớn từ Nhà nước mà quan trọng nhất là khung pháp lý và bản thân của các NHTM với

những vấn đề khác nhau, từ việc lựa chọn NH được sáp nhập đến việc định giá và sử dụng phương thức thanh toán, bên cạnh đó cần quan tâm đến những vấn đề hậu M&A như thương hiệu, văn hoá doanh nghiệp, chính sách nhân sự... □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Mergers and Acquisitions from A to Z, Andrew J.Sherman, Milledge A.Hart (2006)

Quyết định 241/1998/QĐ-NHNN ngày 15/07/1998

Luật cạnh tranh ngày 14/12/2004

Luật Doanh nghiệp năm 2005

Thông tư 04/2010/TT-NHNN ngày 26/03/2010

Báo cáo thường niên của NHNN

www.sbv.gov.vn,

www.muabansapnhap.com và website các ngân hàng.