

Tiểu luận

Sáp nhập và thu tóm (M&A) ngân hàng Việt Nam

LỜI NÓI ĐẦU

Theo các số liệu về M&A thì thị trường M&A ở Việt Nam đang phát triển theo chiều hướng đi lên, nhất là từ năm 2006 tới nay mặc dù có giai đoạn chững lại trong năm 2004. Qua đó, ta thấy thị trường M&A có nhiều sự thu hút và hấp dẫn đối với các nhà đầu tư.

Xét riêng ngành ngân hàng ở Việt Nam, một ngành đang trong giai đoạn phát triển khá nhanh chóng và rầm rộ từ sau khi “mở cửa” năm 1990, thì các thương vụ M&A trong ngành chiếm tỷ trọng rất đáng kể về số lượng và giá trị trong các thương vụ M&A. Các thương vụ M&A trong ngành ngân hàng tại Việt Nam có chiều hướng gia tăng nhanh chóng về số và lượng, nhất là trong thời gian gần đây.

Sự lớn mạnh của thị trường M&A tại Việt Nam và trong ngành ngân hàng một trong số các ngành có hoạt động M&A sôi nổi nhất, tạo ra nhu cầu thông tin của các cá nhân, các tổ chức cũng như các nhà đầu tư về hoạt động M&A trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Nhóm chọn đề tài **“Sáp nhập và thu tóm (M&A) ngân hàng Việt Nam”** để có cái nhìn tổng quan, đánh giá thực trạng và đưa ra những giải pháp cho hoạt động M&A các ngân hàng TMCP.

I. LÝ THUYẾT TỔNG QUAN VỀ SÁP NHẬP VÀ MUA LẠI (M&A)

1. Khái niệm sáp nhập và mua lại (M&A)

Sáp nhập và mua lại là nghĩa của cụm từ thông dụng Merger and Acquisition (M&A). Đây là hoạt động giành quyền kiểm soát một doanh nghiệp, một bộ phận doanh nghiệp thông qua việc sở hữu một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp đó.

Theo Luật Doanh Nghiệp 2005 các khái niệm về sáp nhập, hợp nhất được Luật định nghĩa như sau:

Sáp nhập doanh nghiệp: “Một hoặc một số công ty cùng loại (gọi là công ty bị sáp nhập) có thể sáp nhập vào một công ty khác (gọi là công ty nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ, quyền lợi và lợi ích hợp pháp sang công ty nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của công ty bị sáp nhập”.

Hợp nhất doanh nghiệp: “Hai hoặc một số công ty cùng loại (gọi là công ty bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một công ty mới (gọi là công ty hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền và lợi ích hợp pháp sang công ty hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các công ty bị hợp nhất”.

Theo Luật cạnh tranh tại Chương II, Mục 3, Điều 17 các khái niệm về sáp nhập, hợp nhất được Luật định nghĩa như sau:

“**Sáp nhập doanh nghiệp** là việc một hoặc một số doanh nghiệp chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của mình sang một doanh nghiệp khác, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của doanh nghiệp bị sáp nhập”.

“**Hợp nhất doanh nghiệp** là việc hai hoặc nhiều doanh nghiệp chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của mình để hình thành một doanh nghiệp mới, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các doanh nghiệp bị hợp nhất”. “Hợp nhất được xem là một trường hợp đặc biệt so với sáp nhập”.

Theo đó, Luật Doanh Nghiệp không đề cập đến việc mua lại doanh nghiệp. Trong khi Luật Cạnh Tranh 2004 có nhắc tới việc mua lại doanh nghiệp: “**Mua lại doanh nghiệp** là việc doanh nghiệp mua toàn bộ hoặc một phần tài sản của doanh nghiệp khác đủ để kiểm soát, chi phối toàn bộ hoặc một ngành nghề của doanh nghiệp bị mua lại”.

Việc đầu tư góp vốn vào quá trình M&A cũng được Luật Đầu tư 2005 qui định: “**Đầu tư thực hiện việc sáp nhập và mua lại doanh nghiệp**” như một trong các hình thức đầu tư trực tiếp dưới các hình thức: Đóng góp vốn để thành lập doanh nghiệp mới hoặc để tham gia quản lý hoạt động đầu tư, mua toàn bộ hoặc một phần doanh nghiệp đang hoạt động mua cổ phiếu để thôn tính hoặc sáp nhập doanh nghiệp”.

2. Phân biệt giữa sáp nhập và mua lại

Mặc dù có nhiều điểm tương đồng nhưng hai thuật ngữ Merger và Acquisition có những điểm khác nhau có thể phân biệt được:

- Khi một công ty tiếp quản một công ty khác và trở thành chủ sở hữu mới thì thương vụ đó gọi là một acquisition – mua lại, công ty bị mua sẽ chấm dứt tồn tại, trong khi cổ phiếu của công ty mua vẫn tiếp tục giao dịch bình thường

- Theo lý thuyết, một merger – hợp nhất, sáp nhập xảy ra khi hai công ty, thường là cùng kích cỡ đồng ý để tiến tới trở thành một công ty duy nhất thay vì là hai công ty độc lập. Loại hình này gọi là “Merger of equals” – hợp nhất, sáp nhập bình đẳng. Cổ phiếu của hai công ty sẽ được thay thế bằng cổ phiếu của một công ty mới. Như vậy, loại hình này chính là hình thức hợp nhất, sáp nhập hoán đổi cổ phiếu Stock – swap hay theo định nghĩa của Luật Doanh nghiệp Việt Nam thì đây là một thương vụ hợp nhất.

- Nếu liên hệ với định nghĩa của Luật Doanh nghiệp như phần trên thì hình thức Merger loại này giống với hình thức sáp nhập. Về bản chất hình thức sáp nhập – Merger và mua lại – Acquisition là giống nhau, trong cả hai hình thức công ty đi mua đều tìm cách thu tóm công ty mục tiêu và giá trị của thương vụ sẽ được thanh toán bằng tiền mặt, tuy nhiên nếu thương vụ được công bố là một vụ sáp nhập thì tên công ty bị mua vẫn còn tồn tại như là một phần của tên công ty

mới, mặc dù cổ đông của công ty mục tiêu không còn là cổ đông của công ty mới như trường hợp Hợp nhất – Merger of equals. Việc công bố một thương vụ là một Merger – sáp nhập hơn là mua lại – Acquisition đôi khi còn nhằm một mục đích chính trị hay marketing nào đó.

Sáp nhập – Hợp nhất (Merger – Consolidation)	Mua lại – Thu tóm (Acquisition – Takeover)
Hai hoặc nhiều công ty kết hợp theo nguyên tắc bình đẳng tương đối	Một công ty mua lại một công ty khác và chấm dứt địa vị pháp lý của công ty bị mua lại
Ngừng phát hành cổ phiếu của từng công ty sáp nhập, phát hành cổ phiếu mới của công ty mới hình thành	Công ty mua lại có thể kiểm soát cổ phần, đa số hoặc toàn bộ tài sản của công ty bị mua lại
Hai công ty thường có cùng quy mô	Hai công ty không ngang bằng
Hai bên hoán đổi cổ phần	Kết hợp giữa tiền mặt và các khoản nợ

Trong thực tế loại hình hợp nhất - Merger of equals không diễn ra một cách thường xuyên. Thông thường thì một công ty sẽ mua lại một công ty khác, sau đó cả hai công ty sẽ đồng ý để công bố rằng đây là một vụ hợp nhất, một merger of equal, thậm chí nếu đó thật sự là một thương vụ mua lại - Acquisition. Như vậy, một thương vụ mua bán vẫn có thể gọi là một thỏa thuận hợp nhất khi cả hai bên đều đạt được sự thỏa thuận hợp tác với nhau. Nhưng nếu thương vụ đó diễn ra trong sự chống đối, thù địch và công ty bị mua không muốn thương vụ diễn ra thì nó sẽ được gọi là một vụ Mua lại - Acquisition.

Trong thực tế sự phân biệt giữa Merger và Acquisition chỉ có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà làm luật, các chuyên viên thuế, các kế toán viên nhưng nó lại ít quan trọng đối với các nhà kinh tế nói riêng và cho cả nền kinh tế nói chung, bởi lẽ người ta quan trọng cái bản chất của nó, do đó, họ thường không dùng cụm từ Merger hay Acquisition một cách tách biệt mà thay vào đó là một cụm từ quen thuộc M&A.

3. Các hình thức M&A

3.1. Phân loại theo mức độ liên kết

- **M&A theo chiều dọc (vertical merger):** Là sự sáp nhập hoặc mua lại của hai hay nhiều công ty nằm trên cùng một chuỗi giá trị, dẫn tới sự mở rộng về phía trước hoặc phía sau hoặc cả về hai phía của công ty sáp nhập trên chuỗi giá trị đó. M&A theo chiều dọc được phân làm hai loại:

+ Sáp nhập tiến (forward): xảy ra khi một công ty mua lại công ty khách hàng của mình, như trường hợp các công ty sản xuất mua lại các chuỗi cửa hàng bán lẻ.

+ Sáp nhập lùi (backward): khi một công ty mua lại nhà cung cấp, cung ứng sản phẩm, nguyên liệu đầu vào của mình, điển hình là trường hợp công ty sữa mua lại công ty bao bì, đóng chai hoặc công ty chuyên nuôi bò sữa.

- **M&A theo chiều ngang (horizontal merger):** còn được gọi là sáp nhập cùng ngành, là hình thức sáp nhập giữa các công ty cùng cạnh tranh trực tiếp và chia sẻ cùng dòng sản phẩm và thị trường.

- **M&A hình thành tập đoàn (conglomerate merger):** xảy ra khi hai hay nhiều công ty không có cùng lĩnh vực kinh doanh nhưng muốn đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của mình – mở rộng kinh doanh sang những lĩnh vực khác không liên quan – tiến hành sáp nhập lại với nhau.

3.2. Phân loại theo phạm vi lãnh thổ:

- **M&A trong nước:** là các thương vụ xảy ra trong phạm vi một lãnh thổ, một quốc gia.

- **M&A xuyên biên giới:** là các thương vụ xảy ra giữa các quốc gia với nhau.

3.3. Phân loại theo cơ cấu tài chính

- **Sáp nhập mua:** như chính cái tên này thể hiện, loại hình sáp nhập này xảy ra khi một công ty mua lại một công ty khác. Việc mua công ty được tiến hành bằng tiền mặt hoặc thông qua một số công cụ tài chính.

- **Sáp nhập hợp nhất:** với hình thức sáp nhập này, một thương hiệu công ty mới được hình thành và cả hai công ty được hợp nhất dưới một pháp nhân mới. Tài chính trong hai công ty sẽ được hợp nhất trong công ty mới.

3.4. Phân loại theo phương thức ra quyết định quản lý

- **M&A đồng thuận:** là trường hợp các cổ đông đồng ý về việc sáp nhập hoặc mua lại với đa số phiếu thuận.

- **M&A không đồng thuận:** là trường hợp các cổ đông không đồng ý việc sáp nhập hoặc hợp nhất với đa số phiếu chống.

4. Động cơ của một thương vụ M&A

Cộng hưởng là động cơ quan trọng và kỳ diệu nhất giải thích cho mọi thương vụ mua bán và sáp nhập. Cộng hưởng sẽ cho phép nâng cao hiệu quả và giá trị của doanh nghiệp mới. Lợi ích mà các doanh nghiệp kỳ vọng sau mỗi thương vụ M&A bao gồm:

- Giảm nhân viên: thông thường khi hai hay nhiều doanh nghiệp sáp nhập lại đều có nhu cầu giảm việc làm, nhất là các công việc gián tiếp như: công việc văn phòng tài chính kế toán hay marketing... Việc giảm thiểu vị trí công việc cũng đồng thời với đòi hỏi tăng năng suất lao động. Đây cũng là dịp tốt để các doanh nghiệp sathải những vị trí làm việc kém hiệu quả.

- Đạt được hiệu quả dựa vào quy mô: một doanh nghiệp lớn sẽ có ưu thế hơn khi tiến hành giao dịch hoặc đàm phán với các đối tác. Mặt khác, quy mô lớn cũng giúp doanh nghiệp đó giảm thiểu được các chi phí phát sinh không cần thiết.

- Trang bị công nghệ mới: để duy trì lợi thế cạnh tranh, bản thân các doanh nghiệp luôn cần sự đầu tư về kỹ thuật và công nghệ để vượt qua các đối thủ khác. Thông qua M&A, các doanh nghiệp có thể chuyển giao kỹ thuật và công nghệ cho nhau, từ đó, doanh nghiệp mới có thể tận dụng công nghệ được chuyển giao nhằm tạo lợi thế cạnh tranh.

- Tăng cường thị phần và danh tiếng trong ngành: một trong những mục tiêu của M&A là nhằm mở rộng thị trường mới, tăng trưởng doanh thu và thu nhập. Sáp nhập cho phép mở rộng các kênh marketing và hệ thống phân phối. Bên cạnh đó, vị thế của công ty mới sáp nhập sẽ tăng lên trong mắt cộng đồng đầu tư: công ty lớn hơn, có lợi thế hơn và có khả năng tăng vốn dễ dàng hơn một công ty nhỏ.

- Bán hàng chéo: các doanh nghiệp sau khi sáp nhập, có thể trao đổi thị trường hàng hóa của mỗi bên để nâng cao thị phần cũng như doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp sau khi sáp nhập.

- Thuế: khi một công ty có lợi nhuận mua lại một công ty đang bị thua lỗ, họ có lợi thế là giảm được nghĩa vụ thuế, hoặc các trường hợp sáp nhập và mua lại của các tập đoàn đa quốc gia, họ sẽ chuyển giao chi phí cho những quốc gia đánh thuế cao và giảm gánh nặng thuế, tăng lợi nhuận ở những quốc gia đánh thuế thấp, trường hợp này người ta hay biết đến với thuật ngữ “chuyển giá”.

Trên thực tế sự cộng hưởng không tự đến nếu không có hoạt động M&A. Tuy nhiên, trong một vài trường hợp, khi hai công ty tiến hành sáp nhập lại có hiệu ứng ngược lại. Đó là trường hợp, một cộng một lại nhỏ hơn hai. Do đó, việc phân tích chính xác mức độ cộng hưởng trước khi tiến hành những thương vụ M&A là rất quan trọng. Khá nhiều nhà quản lý doanh nghiệp đã cố tình vẽ ra bức tranh cộng hưởng để tiến hành các vụ M&A nhằm trục lợi từ việc định giá doanh nghiệp.

5. Định giá trong M&A

Định giá giá trị doanh nghiệp là một công việc làm rất quan trọng và có tác động rất mạnh đến kết quả của thương vụ mua lại, sáp nhập doanh nghiệp. Kết quả định giá doanh nghiệp sẽ làm cơ sở cho việc thỏa thuận giao dịch M&A. Có rất nhiều phương pháp định giá doanh nghiệp khác nhau, tùy thuộc vào nhu cầu của các bên tham gia M&A, tùy thuộc vào kinh nghiệm, nhận định chủ quan của nhóm thẩm định... nhưng thường được thực hiện nhất vẫn là các phương pháp sau

5.1. Định giá dựa trên tài sản thuần

Là phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp trên cơ sở lý luận: giá trị doanh nghiệp là giá thị trường của toàn bộ tài sản trừ đi các khoản nợ. Theo đó, khoản mục tài sản và nợ trên bảng cân

đổi kế toán được điều chỉnh theo giá thị trường, sau đó lấy tổng tài sản trừ đi các khoản nợ để tính ra giá trị sổ sách của vốn chủ sở hữu (giá trị doanh nghiệp). Phương pháp này thường được áp dụng cho các trường hợp sau:

- Các doanh nghiệp có hạch toán theo định kỳ.
- Các doanh nghiệp có nguồn dữ liệu kế toán đáng tin cậy.
- Các tài sản như quyền sử dụng đất, cổ phiếu, trái phiếu... đã được đánh giá lại theo giá thị trường.
- Giá trị tài sản vô hình của doanh nghiệp là không đáng kể.

Với đặc điểm như vậy, phương pháp này không áp dụng được cho những công ty mà hoạt động chủ yếu là phân phối sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ mà chỉ phù hợp với các công ty sản xuất hoặc công ty quản lý tài sản vì chức năng hoạt động chính của chúng là quản lý các tài sản tạo ra thu nhập.

5.2. Phương pháp Hệ số giá/thu nhập (P/E) và định giá dựa trên giá trị thị trường

Phương pháp này đánh giá thông qua so sánh giá trị của các công ty tương đương được thực hiện trên thị trường. Phương thức này tỏ ra hữu hiệu đối với các công ty có quy mô lớn, cổ phiếu được giao dịch rộng rãi. Để thực hiện phương pháp này đòi hỏi thị trường chứng khoán phải hoạt động có hiệu quả và chế độ công khai thông tin được thực hiện tốt để các nhà đầu tư có thể tiếp cận được cơ sở dữ liệu về tình hình tài chính của công ty.

Các tỷ số thường được sử dụng là:

- Tỷ số P/E (Price to Earnings) = Thị giá cổ phiếu/Thu nhập mỗi cổ phiếu
- Tỷ số P/S (Price to Shares) = Thị giá cổ phiếu/Doanh số.
- Tỷ số EPS (Earnings Per Share) = Lợi nhuận ròng/Số cổ phần thường đang lưu hành.
- Ngoài ra còn có thể sử dụng các tỷ số khác như EBIT, EAT, ...

5.3. Phương pháp chiết khấu dòng tiền (vốn hóa thu nhập) (Discounted Cash Flow)

Đây là phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp trên cơ sở khả năng sinh lời trong tương lai. Phương pháp này dự đoán dòng thu nhập (dòng ngân lưu) của công ty trong tương lai (từ 3 đến 5 năm), sau đó quy về giá trị hiện tại theo suất chiết khấu. Cụ thể như sau:

Dòng ngân lưu tự do FCF (Free Cash Flow) = Thu nhập sau thuế + Khấu hao – Các chi phí vốn – thay đổi vốn hoạt động ròng.

Tóm lại, mỗi phương pháp định giá doanh nghiệp đều có những ưu, nhược điểm đặc thù. Không có phương pháp nào là tối ưu, việc lựa chọn kết hợp các phương pháp phụ thuộc vào loại hình doanh nghiệp, mục đích của người mua – người bán, trình độ và kinh nghiệm của chuyên gia thẩm định... mục đích cuối cùng là để người bán và người mua xác định gần chính xác nhất giá trị thực tế của doanh nghiệp, hạn chế rủi ro cố hữu của từng phương pháp định giá, và sau đó dựa trên mức giá sơ bộ này để tiến hành những vòng đàm phán tiếp theo.

6. Khung pháp lý liên quan đến M&A ngân hàng Việt Nam

6.1. Đối với hoạt động mua bán, sáp nhập, hợp nhất ngân hàng

*** Thông tư số 04/2010/TT-NHNN quy định việc sáp nhập, hợp nhất, mua lại tổ chức tín dụng (TC TD) do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ban hành ngày 11/02/2010:**

- Sáp nhập TCTD:
 - + Sáp nhập tổ chức tín dụng là hình thức một hoặc một số tổ chức tín dụng (sau đây gọi là tổ chức tín dụng bị sáp nhập) sáp nhập vào một tổ chức tín dụng khác (sau đây gọi là tổ chức tín dụng nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang tổ chức tín dụng nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của tổ chức tín dụng bị sáp nhập.
 - + Các hình thức sáp nhập: Ngân hàng công ty tài chính, tổ chức tín dụng hợp tác sáp nhập vào một ngân hàng; Công ty tài chính sáp nhập vào một công ty tài chính; Công ty cho thuê tài chính sáp nhập vào một công ty cho thuê tài chính.
- Hợp nhất TCTD:
 - + Hợp nhất tổ chức tín dụng là hình thức hai hoặc một số tổ chức tín dụng (sau đây gọi là tổ chức tín dụng bị hợp nhất) hợp nhất thành một tổ chức tín dụng mới (sau đây gọi là tổ chức tín dụng mới).

dùng hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang tổ chức tín dụng hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất.

+ Các hình thức hợp nhất: Ngân hàng được hợp nhất với ngân hàng, công ty tài chính, tổ chức tín dụng hợp tác để thành một ngân hàng; Các công ty tài chính hợp nhất thành một công ty tài chính; Các công ty cho thuê tài chính hợp nhất thành một công ty cho thuê tài chính.

- Mua lại TCTD

+ Mua lại tổ chức tín dụng là hình thức một tổ chức tín dụng (sau đây gọi là tổ chức tín dụng mua lại) mua toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của tổ chức tín dụng khác (tổ chức tín dụng bị mua lại). Sau khi mua lại, tổ chức tín dụng bị mua lại trở thành công ty trực thuộc của tổ chức tín dụng mua lại.

+ Các hình thức mua lại: Một ngân hàng được mua lại công ty tài chính, công ty cho thuê tài chính; Một công ty tài chính được mua lại công ty cho thuê tài chính.

- Về điều kiện để tiến hành M&A: Thông tư số 04 quy định việc M&A không được thuộc trường hợp tập trung kinh tế bị cấm theo quy định của Luật Cạnh tranh. Các tổ chức tín dụng tham gia các hoạt động này phải phối hợp xây dựng một đề án thực hiện hợp nhất, sáp nhập, hoặc mua lại không trái với nội dung của hợp đồng đã ký. Ngoài ra, tổ chức tín dụng còn lại sau khi tiến hành hợp nhất, sáp nhập, hoặc mua lại phải đảm bảo đáp ứng điều kiện về vốn pháp định theo quy định của pháp luật.

* Ngoài việc tuân thủ các quy định của pháp luật chuyên ngành trong quá trình M&A ngân hàng, các bên trong quan hệ M&A phải tuân thủ các quy định của pháp luật khác như: pháp luật về cạnh tranh quy định khi sáp nhập, hợp nhất dẫn đến tập trung kinh tế dẫn đến một ngân hàng có mức “tập trung kinh tế” lớn hơn 50% thị trường liên quan. Pháp luật về chứng khoán cũng điều chỉnh hoạt động phát hành ra công chúng của tổ chức tín dụng, cụ thể tại Thông tư số 07/2007/TT-BTC của Bộ Tài chính xác định cụ thể nghĩa vụ xin phép phát hành của tổ chức tín dụng. Ngoài ra, pháp luật chứng khoán còn điều chỉnh các tỷ lệ sở hữu của ngân hàng nước ngoài, tổ chức nước ngoài đối với cổ phần tại các ngân hàng niêm yết trên sở giao dịch chứng khoán. Pháp luật về tài chính điều tiết việc xây dựng Phương án chuyên giao tài sản, tài chính, thuế khi các ngân hàng M&A. Pháp luật về dân sự, thương mại liên quan đến các quy định điều chỉnh hợp đồng M&A. Pháp luật về sở hữu trí tuệ đối với việc chuyển nhượng, mua lại nhãn hiệu, thương hiệu của ngân hàng; pháp luật về lao động đối với việc xây dựng phương án sử dụng lao động khi sáp nhập, hợp nhất ngân hàng... Bên cạnh hệ thống các quy định pháp luật Việt Nam, hoạt động M&A ngân hàng phải tuân theo các thỏa thuận, hiệp ước song phương và đa phương như các cam kết của Việt Nam gia nhập WTO, các quy định trong Hiệp định thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ, các Hiệp định ASEAN...

6.2. Đối với hoạt động đầu tư, góp vốn, mua cổ phần để trở thành cổ đông chiến lược

*** Đối với nhà đầu tư chiến lược trong nước:**

Nhà nước đã ban hành các văn bản điều chỉnh hoạt động góp vốn, mua cổ phần cho nhà đầu tư trong nước đầu tư vào thị trường Việt Nam nói chung thị trường ngân hàng nói riêng như Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán, Luật các TCTD năm 2010 và các văn bản hướng dẫn thi hành. Ví dụ: Nghị định 59/2009/NĐ-CP về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại (NHTM) ngày 16/07/2009, Thông tư 06/2010/TT-NHNN hướng dẫn về tổ chức, quản trị, điều hành, vốn điều lệ, chuyển nhượng cổ phần, bổ sung, sửa đổi giấy phép, điều lệ của NHTM do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ban hành 26/02/2010, Thông tư số 40/2011/TT-NHNN ngày 15/12/2011 Quy định về việc cấp giấy phép và tổ chức, hoạt động của NHTM, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, VPĐD của TCTD nước ngoài, tổ chức nước ngoài khác có hoạt động ngân hàng tại Việt Nam...

Về giới hạn góp vốn, mua cổ phần: (Điều 129 Luật các TCTD 2010)

- Mức góp vốn, mua cổ phần của một NHTM và các công ty con, công ty liên kết của NHTM đổ vào một doanh nghiệp hoạt động trên lĩnh vực quy định tại khoản 4 Điều 103 của Luật TCTD năm 2010 không được vượt quá 11% vốn điều lệ của doanh nghiệp nhận vốn góp.

- Tổng mức góp vốn, mua cổ phần của một NHTM vào các doanh nghiệp, kể cả các công ty con, công ty liên kết của NHTM đó không được vượt quá 40% vốn điều lệ và quỹ dự trữ của

NHTM.

- Mức góp vốn, mua cổ phần của một công ty tài chính và các công ty con, công ty liên kết của công ty tài chính vào một doanh nghiệp theo quy định tại khoản 2 Điều 110 của Luật TCTD năm 2010 không được vượt quá 11% vốn điều lệ của doanh nghiệp nhận vốn góp.
- Tổng mức góp vốn, mua cổ phần của một công ty tài chính theo quy định tại khoản 1 Điều 110 của Luật TCTD năm 2010 vào các doanh nghiệp, kể cả các công ty con, công ty liên kết của công ty tài chính đó không được vượt quá 60% vốn điều lệ và quỹ dự trữ của công ty tài chính.
- Tổ chức tín dụng không được góp vốn, mua cổ phần của các doanh nghiệp, tổ chức tín dụng khác là cổ đông, thành viên góp vốn của chính tổ chức tín dụng đó.

*** Đối với nhà đầu tư chiến lược nước ngoài:**

Theo cam kết khi gia nhập WTO thì việc các tổ chức nước ngoài được phép góp vốn, mua cổ phần của các doanh nghiệp nói chung, NHTM của Việt Nam nói riêng cũng được quy định khá cụ thể như Nghị định số 69/2007/NĐ-CP ngày 20/4/2007, Thông tư số 07/2007/TT-NHNN ngày 29/11/2007 hướng dẫn thi hành một số điều của Nghị định số 69/2007/NĐ-CP, **Theo các quy định này thì tổng mức sở hữu cổ phần của các nhà đầu tư nước ngoài (bao gồm cả cổ đông nước ngoài hiện hữu) và người có liên quan của các nhà đầu tư nước ngoài đó không vượt quá 30% vốn điều lệ của một NHVN.** Đồng thời với mỗi loại hình nhà đầu tư khác nhau thì được quyền sở hữu tỷ lệ cổ phần khác nhau và điều kiện cho mỗi nhà đầu tư cũng là khác nhau. Mức sở hữu cổ phần của một nhà đầu tư nước ngoài không phải là tổ chức tín dụng nước ngoài và người có liên quan của nhà đầu tư nước ngoài đó không vượt quá 5% vốn điều lệ của một NHVN. Mức sở hữu cổ phần của một tổ chức tín dụng nước ngoài và người có liên quan của tổ chức tín dụng nước ngoài đó không vượt quá 10% vốn điều lệ của một NHVN. Mức sở hữu cổ phần của nhà đầu tư chiến lược nước ngoài và người có liên quan của nhà đầu tư chiến lược nước ngoài đó không vượt quá 15% vốn điều lệ, trường hợp vượt quá 15% thì phải xin phép Thủ tướng Chính phủ nhưng tối đa không quá 20% vốn điều lệ của NHVN.

II THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG M&A CỦA CÁC NHTM TRÊN THẾ GIỚI VÀ TẠI VIỆT NAM HIỆN NAY

1. Những “đại” thương vụ mua bán, sáp nhập ngân hàng trên thế giới

Xem xét các lĩnh vực hiện M&A, có thể nói ngân hàng là ngành có hoạt động sáp nhập và mua lại diễn ra sôi động nhất.

- Đầu tiên phải kể đến hai đại gia ngân hàng, ABN Amro của Hà Lan và Barclays PLC của Anh. Hai đại gia này đã chính thức sáp nhập với nhau với trị giá hơn 91 tỷ USD. Đây được coi là thương vụ sáp nhập lớn chưa từng thấy trong lịch sử ngành ngân hàng châu Âu nói riêng và trong ngành công nghiệp tài chính toàn cầu nói chung. Theo thỏa thuận sáp nhập này, tập đoàn mới có tên gọi Barclays PLC, có đặt trụ sở chính đặt tại Amsterdam (Hà Lan) có khoảng 47 triệu khách hàng trên toàn cầu với ban điều hành mới gồm 10 thành viên từ Barclays và 9 thành viên từ ABN Amro. Điều này cũng có nghĩa Barclays sáp nhập với ABN Amro sẽ tạo ra một trong những tập đoàn ngân hàng lớn nhất thế giới tính theo số vốn thị trường. Không dừng lại ở đó, ngân hàng ABN Amro còn tiếp tục sáp nhập với Liên minh Ngân hàng Hoàng gia Scotland RBS, Stantander của Tây Ban Nha và Fortis của Bỉ - Hà Lan. Thương vụ này có tổng giá trị 101 tỷ USD.

- Tiếp đến là Unicredit SPA - một ngân hàng nổi tiếng bậc nhất của Italia đã mua lại các ngân hàng Societe Generale SA và Capitalia SpA gây xôn xao dư luận.

- Tại khối ngành ngân hàng Mỹ, tham vọng đứng đầu ngành ngân hàng nội địa của Mỹ là động lực khiến Bank of America mua lại Merrill Lynch với giá 50 tỷ USD. Cuộc sáp nhập này đã cho ra đời tập đoàn tài chính hùng mạnh nhất thế giới. Theo đó, Bank of America đã trở thành NHTM lớn nhất tại Mỹ tính theo lượng tiền gửi và lượng vốn hóa thị trường và là ngân hàng thành viên thuộc tập đoàn bảo hiểm tiền gửi Mỹ (FDIC). Qua đây, Bank of America thu tới 90% lợi nhuận từ thị trường nội địa nước Mỹ. Mục tiêu của ngân hàng là luôn đứng đầu tại ngành ngân hàng nội địa Mỹ và ngân hàng này đã làm được điều đó thông qua hàng loạt thương vụ thu tóm trong đó có việc mua lại chi nhánh ngân hàng ABN Amro tại Bắc Mỹ và tập đoàn ngân hàng tài

chính Lasalle với trị giá 21 tỷ đô la Mỹ, mua lại đại gia thẻ tín dụng MBNA với giá 35 tỷ. Có thể coi đây là thương vụ mua lại Merrill Lynch có tính lịch sử trên thị trường tài chính Mỹ trong bối cảnh kinh tế nước này đang đối mặt với rất nhiều khó khăn như hiện nay

- Bên cạnh đại gia Bank of America, thương vụ mua lại nổi tiếng trong giới ngân hàng trong thời gian gần đây phải kể đến thương vụ mua lại của Wells-Fargo với ngân hàng Wachovia với giá trị 15,1 tỷ đô la Mỹ. Sau khi vượt qua được đối thủ Citigroup trong thương vụ cạnh tranh mua lại Wachovia, Wells Fargo đã nâng tầm của mình lên ngang hàng với các đối thủ ngân hàng lớn khác tại Mỹ như JP Morgan Chase và Bank of America. Theo đó, ngân hàng này sẽ có tài sản 1.420 tỷ đô la và trở thành ngân hàng lớn thứ ba của Mỹ.

- Tại khối ngân hàng Đức, vào tháng 9/2008, Tập đoàn bảo hiểm Allianz SE lớn nhất thế giới cũng thông báo nhất trí bán ngân hàng Dresdner Bank lớn thứ ba của Đức với giá 9,8 tỷ euro (14,4 tỷ USD) cho ngân hàng lớn thứ hai ở Đức là Commerzbank. Thương vụ hoành tráng này đã diễn ra trong hai giai đoạn, theo đó ban đầu Commerzbank mua 60,2% cổ phần của Dresdner và sau đó mua nốt số còn lại trong năm 2009. Vụ sáp nhập này tạo ra một ngân hàng với tổng giá trị tài sản lên tới 1.090 tỷ euro và 12,3 triệu khách hàng, trở thành một đối thủ lớn đối với Deutsche Bank, vốn cũng có ý định mua ngân hàng Dresdner từ cách đây 8 năm. Song, Deutsche Bank vẫn là ngân hàng lớn nhất ở Đức với số tài sản ước tính khoảng 2.000 tỷ euro.

- Tiếp theo phải kể đến thương vụ sáp nhập thành công trong ngành ngân hàng Nhật Bản khi Mitsubishi UFJ Financial group là kết quả của sự sáp nhập giữa hai ngân hàng UFJ Holding và Mitsubishi Tokyo Financial group. Đại ngân hàng này đã chính thức được thành lập và đi vào hoạt động vào 01/10/2005. Mitsubishi UFJ Financial group giờ đã trở thành một trong những tập đoàn tài chính hùng mạnh nhất thế giới có số vốn lên tới 1.770 tỷ USD với 40 triệu khách hàng, vượt qua ngân hàng Citigroup của Mỹ về giá trị tài sản. Các nhà phân tích cho rằng việc sáp nhập này thể hiện sự hồi phục của ngành ngân hàng Nhật Bản sau thời gian nợ nần chồng chất.

2. Tổng quan về hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam

Hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam có thể tóm lược trong 03 thời kì:

- Thời kì 1990 - 2004: giai đoạn sơ khai và xu hướng các ngân hàng TMCP đô thị thu tóm, sáp nhập hoặc hợp nhất với các ngân hàng TMCP nông thôn
- Thời kì từ 2005 – 2011: bước đầu vào giai đoạn phát triển M&A tại Việt Nam.
- Thời kì cuối 2011 – nay: hoạt động M&A chủ động và tích cực từ chính bản thân thị trường

2.1. Thời kì 1990 - 2004

Hệ thống NHTM Việt Nam có thể được xếp vào hàng ngũ hệ thống ngân hàng non trẻ nhất thế giới. Lịch sử phát triển của hệ thống NHTM Việt Nam chỉ bắt đầu tạo dấu ấn rõ nét trong hai thập niên trở lại đây khi đất nước bắt đầu bước vào thời kỳ “Đổi mới và mở cửa” vào đầu thập niên 1990.

Trước năm 1990, hệ thống ngân hàng Việt Nam là hệ thống một cấp, Ngân hàng Nhà nước đóng vai trò vừa là Ngân hàng Trung Ương vừa là NHTM.

Sau năm 1990, với các Pháp lệnh Ngân hàng ra đời, cơ chế hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam chuyển từ một cấp sang hai cấp.

Thời kỳ 1992-1997 là thời kỳ phát triển nhanh chóng của các ngân hàng quốc doanh cùng với sự ra đời của đồng đảo các ngân hàng cổ phần, các chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt Nam. Đây là thời kỳ hệ thống NHTM Việt Nam đã bước vào giai đoạn tăng trưởng, đáp ứng nhu cầu phát triển của khu vực kinh tế tư nhân đang bắt đầu khởi động mạnh mẽ.

Năm 1997 là năm cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ châu Á bùng phát. Tuy nhiên, nó lại có một hệ quả tích cực đối với các ngân hàng Việt Nam đang trên bờ vực mất khả năng thanh toán đối ngoại. Mặc dù vậy, hệ thống ngân hàng Việt Nam đã phải đi vào một giai đoạn thoái trào. Sự suy yếu của hệ thống ngân hàng sau năm 1997 có thể là một trong những nguyên nhân của tình hình suy giảm kinh tế Việt Nam từ thời điểm đó cho đến sau năm 2000 và ngược lại tình hình suy giảm kinh tế lúc đó cũng đã làm chậm đi tốc độ tăng trưởng của hệ thống ngân hàng. Sau năm 2000, hệ thống ngân hàng Việt Nam bắt đầu hồi phục và phát triển.

Thương vụ M&A ngân hàng tiêu biểu thời kỳ sơ khai:

Tiền đề cho thương vụ M&A ngân hàng Việt Nam đầu tiên chính là giai đoạn từ năm 1986 - 1988, còn gọi là “tiêu” giai đoạn khủng hoảng nghiêm trọng của nền kinh tế Việt Nam sau sai lầm của cuộc tổng điều chỉnh Giá - Lương - Tiền năm 1985.

Hầu hết các hợp tác xã tín dụng nông thôn (trên 7.000 HTX) và các Quỹ tín dụng (QTD) Đô thị (500 QTD) đều lâm vào tình trạng mất khả năng chi trả.

Ngoài ra, có tới 17/48 NHTMCP tại thời điểm 1987 cũng nằm trong tình trạng không có khả năng chi trả, phần lớn bị giải thể, bị đặt trong tình trạng kiểm soát đặc biệt hoặc buộc phải sáp nhập.

Đây thực sự là một giai đoạn sóng gió của “con lốc” đổ bể hàng loạt các Hợp tác xã tín dụng và chính là hoàn cảnh cho thương vụ M&A đầu tiên trong ngành Ngân hàng Việt Nam.

Sacombank chính thức đi vào hoạt động từ ngày 21/12/1991, trên cơ sở chuyển thể Ngân hàng Phát triển Kinh tế Gò Vấp và sáp nhập 3 Hợp tác xã tín dụng Tân Bình - Thành Công - Lữ Gia. Vào thời điểm đó, cả 4 đơn vị này đều trong giai đoạn cực kỳ khó khăn về tài chính. Sacombank cũng là ngân hàng đầu tiên phát hành cổ phiếu đại chúng, tăng vốn điều lệ lên 71 tỷ đồng (1997) và là ngân hàng đầu tiên niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Việt Nam (12/7/2006). Năm 2005, Ngân hàng ANZ mua 10% cổ phần của Sacombank và trở thành cổ đông chiến lược của ngân hàng này. Hình thức trao đổi mua bán cổ phần này cũng được xếp vào M&A.

Sau thương vụ M&A đầu tiên cộng với ảnh hưởng cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ Châu Á 1997, NHTMCP Đồng Tháp với vốn điều lệ 5 tỷ đồng mặc dù kinh doanh rất hiệu quả nhưng vẫn phải sáp nhập vào NHTMCP Phương Nam do các yêu cầu về vốn điều lệ.

Theo số liệu thống kê của PricewaterhouseCoopers thì có một số lượng đáng kể các ngân hàng TMCP đô thị thu tóm, sáp nhập hoặc hợp nhất với các ngân hàng TMCP nông thôn trong thời kỳ 1990 - 2004.

Bảng 1: Thống kê các thương vụ giữa ngân hàng TMCP đô thị và nông thôn

Năm	Ngân hàng đi mua	Ngân hàng mục tiêu
1997	Ngân hàng TMCP Phương Nam	Ngân hàng TMCP Đồng Tháp
1999	Ngân hàng TMCP Phương Nam	Ngân hàng TMCP Đại Nam
1999	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín	Ngân hàng TMCP Quê Đô
1999	Ngân hàng TMCP Đông A	Ngân hàng TMCP Tứ giác Long Xuyên
1999	Ngân hàng TMCP Phương Nam	Quỹ tín dụng nhân dân Định Công
2000	Ngân hàng TMCP Phương Nam	Ngân hàng TMCP Châu Phú
2001	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín	Ngân hàng TMCP Thạnh Thắng
2001	Ngân hàng TMCP Triển Nhà Hà Nội	Ngân hàng TMCP Nhơn Quảng Ninh
2001	Ngân hàng TMCP Kỹ Thương VN	Ngân hàng TMCP Nông thôn Hải Phòng
2002	NHTMCP Đà Nẵng	Cty CP Tài chính Sài Gòn
2002	Ngân hàng TMCP Phương Nam	Ngân hàng TMCP Cái Sắn
2003	Ngân hàng TMCP Phương Đông	Ngân hàng TMCP Tây Đô
2003	Ngân hàng Đầu tư Phát triển Việt Nam	Ngân hàng TMCP Nam Đô
2004	Ngân hàng TMCP Đông A	Ngân hàng TMCP Tân Hiệp

Nguồn: PricewaterhouseCoopers

Xu hướng này được giải thích bởi các nguyên nhân sau:

- Sự bùng nổ việc thành lập các ngân hàng: riêng từ năm 1990 đến 1996 có 20 ngân hàng TMCP nông thôn được cấp giấy phép hoạt động.

- Các ngân hàng TMCP nông thôn có ít kinh nghiệm hoạt động nguồn vốn, khả năng quản trị điều hành kém, công nghệ lạc hậu.
- Sự quản lý chấn chỉnh hoạt động của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đối với các ngân hàng TMCP thông qua các văn bản pháp lý với các yêu cầu bắt buộc về vốn điều lệ, chuyển đổi loại hình ngân hàng...

2.2. Thời kì 2005 – 2011

Năm 2005 thị trường M&A Việt Nam đánh dấu bằng sự ra đời của Luật Doanh Nghiệp Việt Nam 2005, trong đó có các quy định về mua lại – sáp nhập và chủ trương cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước thông qua. Liên tiếp sau đó, các văn bản Luật khác như Luật đầu tư nước ngoài 2005, Luật chứng khoán năm 2006 cũng đã ra đời góp phần thúc đẩy hoạt động M&A diễn ra mạnh mẽ hơn.

Trong những năm qua, hoạt động mua bán sáp nhập (M&A) đã diễn ra mạnh mẽ, trong đó nổi bật nhất là xu hướng các ngân hàng nước ngoài vào tìm mua cổ phần của ngân hàng trong nước nhằm tăng thị phần, mở rộng mạng lưới và tìm kiếm lợi nhuận cao ở thị trường tiềm năng và mới nổi như Việt Nam.

Xu hướng dễ nhận thấy của hoạt động M&A NHTM Việt Nam ở giai đoạn này là M&A theo hướng cộng hưởng hợp tác và liên minh, đặc biệt là ngân hàng nội hợp tác với ngân hàng nước ngoài.

Thực tế hoạt động M&A ở Việt Nam giai đoạn này chỉ dừng lại ở hoạt động mua cổ phần giữa nhà đầu tư nước ngoài và ngân hàng TMCP Việt Nam. Với tiềm lực tài chính mạnh, các doanh nghiệp nước ngoài có khả năng thực hiện các hợp đồng M&A có giá trị lớn mà các doanh nghiệp trong nước khó có thể thực hiện. Trong khi đó, hoạt động mua cổ phần giữa các NHTM tại Việt Nam thực chất là việc sở hữu cổ phần chéo của các NHTM trong nước. Với sự kết hợp này các ngân hàng trong nước cũng hỗ trợ nhau về nhiều mặt trong quá trình phát triển của họ trước thời kỳ hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

2.3. Thời kì cuối 2011 – nay

Theo Đề án 254 về Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015, Chính phủ chủ trương khuyến khích và tạo điều kiện để các tổ chức tín dụng sáp nhập, hợp nhất, mua bán lại theo nguyên tắc tự nguyện, từ đó tăng quy mô và khả năng cạnh tranh. Như vậy, định hướng khung pháp lý đã và đang mở ra cho một khuynh hướng phát triển tích cực.

Theo nhiều chuyên gia tài chính ngân hàng, xu hướng phát triển tất yếu trong thời gian tới là việc các ngân hàng tự nguyện hoặc bắt buộc phải tham gia các nghiệp vụ M&A nhằm tạo ra những ngân hàng lớn hơn với mục tiêu tăng vốn, mở rộng thị trường, tăng năng lực cạnh tranh và tối đa hóa lợi nhuận. Minh chứng rõ nhất là sự kiện lần đầu tiên 3 ngân hàng tại TP.HCM tự nguyện thực hiện sáp nhập, đó là: Ngân hàng Đệ Nhất, Ngân hàng Việt Nam Tín Nghĩa và Ngân hàng Công Thương Sài Gòn thành Ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB) nhằm phát huy thế mạnh, tiết giảm chi phí vận hành tạo ra một ngân hàng mới vững mạnh hơn, có khả năng tiếp cận thị trường lớn hơn, mạng lưới rộng hơn.

Bên cạnh xu hướng sáp nhập tự nguyện kể trên, thị trường tài chính Việt Nam đang dần trở nên nóng hơn với hoạt động thu tóm, vốn vẫn còn mới mẻ nhưng đã và đang tác động mạnh đến thị trường.

Bảng 2: Các vụ mua bán sáp nhập giữa các TCTD ở Việt Nam giai đoạn cơ cấu lại

STT	Tổ chức cũ	Tổ chức mới	Năm	M&A
1	NHTMCP Đệ Nhất NHTMCP Tín Nghĩa NHTMCP Sài Gòn	NHTMCP Sài Gòn	2011	Hợp nhất
2	NHTMCP Liên Việt Công ty Tiết kiệm bưu điện	NHTMCP Bưu điện Liên Việt	2011	Sáp nhập
3	NHTMCP Nhà Hà Nội NHTMCP Sài Gòn – Hà Nội	NHTMCP Sài Gòn – Hà Nội	2012	Sáp nhập
4	NHTMCP Phương Tây	NHTMCP Đại chúng	2013	Hợp

	Tổng công ty CP tài chính dầu khí		nhất
--	-----------------------------------	--	------

3. Một số thương vụ M&A trong thời gian qua tại Việt Nam

3.1. Thu tóm: Tình huống NHTMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)

*** Diễn biến quá trình thu tóm Sacombank:**

Sacombank là ngân hàng cổ phần lớn tại Việt Nam với mức vốn điều lệ hơn 10.000 tỷ đồng. Tính đến ĐHCĐ Sacombank năm 2011, những cổ đông lớn của Sacombank gồm: REE 3,66%, Dragon Capital 6,66%, ANZ 9,78% và ban điều hành của ngân hàng này nắm 9%.

Từ tháng 7/2011, thị trường liên tục đưa ra những thông tin xung quanh việc Sacombank bị một nhóm nhà đầu tư nội thu tóm.

Trước tình hình đó, từ tháng 7/2011, hàng loạt các động thái mua bán hàng chục triệu cổ phiếu Sacombank xuất phát từ các công ty của gia đình chủ tịch Sacombank Đặng Văn Thành được khởi động.

Tháng 8/2011, Dragon Capital chính thức bán toàn bộ 6,66% vốn tại Sacombank, với 61 triệu cổ phiếu sau 10 năm nắm giữ. Kể từ thời điểm này, thông tin về việc nhà đầu tư nội thu gom cổ phiếu Sacombank để giành quyền kiểm soát lan khắp thị trường. Từ 16/11 đến 16/12/2011, Sacombank bắt ngờ đăng ký mua vào lượng cổ phiếu quỹ kỷ lục là 100 triệu đơn vị, đồng thời khẳng định, cho tới thời điểm chốt danh sách cổ đông vào tháng 8/2011, không có cổ đông nắm giữ tới 30% cổ phần của Sacombank. Tháng 01/2012, hai cổ đông lớn khác của Sacombank là REE, ANZ đã thoái hết vốn khỏi Sacombank. Thay vào đó, Ngân hàng Xuất Nhập khẩu Eximbank (EIB) trở thành cổ đông lớn với lượng nắm giữ là 9,73%, trong đó phần lớn là được chuyển nhượng từ ANZ. Từ đây, liên tục dấy lên nghi vấn về việc ACB, Eximbank và Sacombank sẽ hợp nhất. Tuy nhiên, ngay sau đó, các bên liên quan đã bác bỏ khả năng hợp nhất.

Trước ĐHCĐ 2012, Sacombank chỉ đạo nhân viên nội bộ gom ủy quyền cho ban lãnh đạo ngân hàng, hoãn ngày chốt danh sách và sửa đổi nội dung của đại hội. Cổ đông lớn Eximbank ngay lập tức gửi văn bản lên ban điều hành Sacombank. Cơ sở để Eximbank trao đổi và có văn bản này là tư cách là một cổ đông lớn (sở hữu 9,73% vốn điều lệ của Sacombank). Đáng chú ý là ngoài tỷ lệ sở hữu trên, Eximbank cũng được ủy quyền bằng văn bản đại diện cho nhóm cổ đông đa số (trên 51% tổng số cổ phần có quyền biểu quyết) của Sacombank, để thực hiện các quyền cổ đông liên quan.

Theo đó, Eximbank đề nghị Chủ tịch Hội đồng Quản trị và Trưởng ban kiểm soát Sacombank một số nội dung đáng chú ý:

Thứ nhất, Eximbank đề nghị bổ sung vào chương trình đại hội đồng cổ đông sắp tới các nội dung sau:

- Bầu lại toàn bộ Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát với lý do đã có sự thay đổi cơ bản về cơ cấu cổ đông của Sacombank: như sự thoái vốn của Dragon Capital, Ngân hàng ANZ, Công ty Cổ phần Cơ điện lạnh (REE)... đồng thời có sự tham gia của các cổ đông mới (trong đó có Eximbank). “Nhu vậy, thành phần Hội đồng Quản trị hiện nay chỉ đại diện cho phần vốn cổ phần chiếm tỷ trọng rất thấp”, văn bản nêu.

- Mặt khác, một lý do khác được đưa ra là: trong thời gian qua, Sacombank đã thực hiện một số các hợp đồng, giao dịch có giá trị lớn có thể làm ảnh hưởng đến quyền lợi của cổ đông Sacombank, cụ thể như quyết định mua lại 100 triệu cổ phiếu quỹ, thoái vốn tại Công ty Cổ phần Chứng khoán Sài Gòn Thương Tín (SBS)... Một lý do nữa là “tình hình hoạt động của Sacombank năm 2011, mặc dù đã đạt được một số kết quả nhất định nhưng so với một số ngân hàng TMCP khác có cùng quy mô thì theo quan điểm của chúng tôi là hiệu quả chưa tương xứng”, văn bản do Chủ tịch Hội đồng Quản trị Eximbank Lê Hùng Dũng ký đề cập thêm.

Thứ hai, Eximbank đề nghị nguyên tắc đề cử đại diện vào thành viên Hội đồng Quản trị, Ban kiểm soát theo quy định tại khoản 2 Điều 79, điểm c khoản 3 Điều 104 Luật Doanh nghiệp, Điều 29 Nghị định số 102/2010/NĐ-CP của Chính phủ hướng dẫn chi tiết thi hành một số điều của Luật Doanh nghiệp; khoản 9 Điều 53, điểm d khoản 3 Điều 59 Luật Các tổ chức tín dụng và quy định tại Điều 25 Điều lệ Sacombank.

Ngoài những nội dung trên, Exim bank đề nghị: “Sacombank điều chỉnh chỉ tiêu kế hoạch năm 2012 trình đại hội đồng cổ đông, trong đó chỉ tiêu lợi nhuận kế hoạch 2012 phải đạt ít nhất 4.025 tỷ đồng, tăng thêm ít nhất 15% so với kế hoạch dự kiến báo cáo trình đại hội đồng cổ đông mà chúng tôi biết được qua thông tin báo chí là 3.500 tỷ đồng”. Và trong thời gian chuẩn bị cho đại hội đồng cổ đông, Eximbank đề nghị Sacombank không chuyển nhượng các tài sản lớn của ngân hàng, trong đó có phần cổ phiếu quỹ hiện Sacombank đang nắm giữ. Ngày 10/7/2012, Thanh tra Ngân hàng Nhà nước đã thanh tra toàn diện một số tổ chức tín dụng liên quan đến vụ thu tóm Sacombank. Trả lời chất vấn trước Ủy ban Thường vụ Quốc hội mới đây, Thống đốc NHNN cam kết sẽ công khai trên trang web của NHNN kết quả để dư luận biết khi cuộc thanh tra kết thúc vào cuối tháng 8/2012.

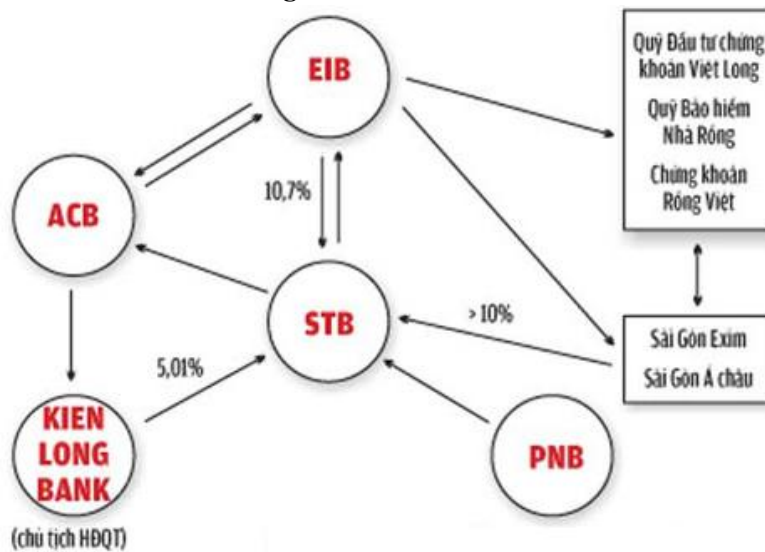
Ngày 21/09/2012, Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn - Eximbank - cổ đông lớn, nắm giữ 50,3 triệu cổ phiếu, tức 5.17% cổ phần Sacombank - đã bán ra 3 triệu cổ phiếu, giảm tỷ lệ nắm giữ về 4,86%. Tuy nhiên, đến nay, Thống đốc Ngân hàng NHNN Việt Nam chưa thực hiện cam kết về việc công khai kết quả thanh tra toàn diện một số NHTM có liên quan đến vụ thu tóm Sacombank.

*** Cách thức thu tóm Sacombank: Ủy thác đầu tư**

Theo Luật Các tổ chức tín dụng, một ngân hàng và các công ty con, công ty liên kết của ngân hàng đó không được góp vốn vượt quá 11% vốn điều lệ của doanh nghiệp nhận vốn góp. Trên thực tế, một số ngân hàng đã cùng các công ty liên kết tham gia góp vốn thành lập công ty cổ phần đầu tư tài chính, sau đó chuyển vốn qua hình thức ủy thác đầu tư. Công ty cổ phần đầu tư tài chính nhận vốn ủy thác đi đầu tư vào các doanh nghiệp, dần dần trở thành công ty chuyên đi nắm giữ sở hữu doanh nghiệp.

Chẳng hạn, theo báo cáo thường niên 2011, ngân hàng Eximbank đã có những khoản đầu tư vào các tổ chức kinh tế như 10,86% ở chứng khoán Rồng Việt; 10,99% ở Eximland; 9,45% vào công ty bảo hiểm Nhà Rồng; 10% vào quỹ đầu tư tăng trưởng Việt Long; 11% vào Sài Gòn Exim. Các công ty này lại có sự đầu tư lẫn nhau. Đồng thời, ở những công ty này có cổ đông là những công ty đã có mối quan hệ chông chéo trước đó.

Hình 1: Đường đi vốn đầu tư vào Sacombank



Với mối quan hệ chông chéo, thường những công ty có sự đầu tư qua lại này có chung mục tiêu đầu tư, dễ dàng trở thành một nhóm, và không hoạt động theo quy định của cổ đông lớn. Theo diễn biến của vụ thu tóm Sacombank, có thể họ đã bầu dồn phiếu cho Eximbank đại diện nhóm cổ đông này. Những công ty cổ phần đầu tư tài chính không bị chi phối bởi luật Các tổ chức tín dụng dù có thể họ nhận vốn ủy thác đầu tư từ tổ chức tín dụng. Pháp luật không cấm những hoạt động đi đầu tư doanh nghiệp như vậy. Với những trường hợp thu tóm, sở hữu qua lại này, không phải là không có luật điều chỉnh. Theo đó, nếu những đầu tư chông chéo này có khả năng trở thành liên minh thu tóm, sở hữu một tỷ lệ lớn trong một ngành hàng thì sẽ trở thành đối tượng của Luật Cảnh

tranh. Và không loại trừ có thể có sự bàn bạc nội bộ trước khi đưa ra chính sách kinh doanh, vô hình trung hạn chế tính cạnh tranh trong ngành ngân hàng. Quản lý và làm rõ điều này chính là nhiệm vụ của cơ quan quản lý và Ngân hàng Nhà nước.

Việc Exim bank và nhóm cổ đông của mình có thực sự nắm giữ 51% hay không đang còn tranh cãi nhưng đặt trường hợp, họ nắm 51% thì theo phân tích chuyên môn, quyền chi phối Sacombank cũn gkhông đơn giản.

Đầu tiên, nhóm cổ đông này phải nắm giữ cổ phần liên tục trong ít nhất 6 tháng và phải có biên bản 2 họp nhóm. Sau khi đáp ứng 2 yêu cầu này, muốn Sacombank tuân thủ đề nghị của mình, nhóm cổ đông của Eximbank phải chiếm tỷ lệ áp đảo trong HĐQT của Sacombank bởi theo quy định, hoạt động của HĐQT là đối nhân, không đối vốn.

Theo quy định của luật Doanh nghiệp, thành viên HĐQT làm việc theo nhiệm kỳ. Tại Sacombank hiện nay, nhiệm kỳ là 2011 - 2015. Nghĩa là ở thời điểm hiện tại, Eximbank chỉ có thể tham gia vào HĐQT của Sacombank nếu có đơn từ nhiệm từ các thành viên HĐQT. Giả sử 2 cổ đông lớn trong Sacombank là REE và ANZ có đơn từ nhiệm vì họ đã bán cổ phần của Sacombank thì khi đưa ra ĐHCĐ cũng chỉ bầu bổ sung 2 thành viên mới. Nếu là 2 vị trí này thuộc về nhóm Eximbank thì với tỷ lệ 2/7 thành viên HĐQT, nhóm cổ đông Exim bank cũng không thể nắm quyền chi phối được HĐQT của Sacombank. Những yếu tố trên là nguyên nhân chính khiến nhóm cổ đông Eximbank đang gây sức ép để bầu lại HĐQT. Tất nhiên đề nghị này vấp phải sự phản đối quyết liệt của phía Sacombank. Đó là lý do, nhóm cổ đông Eximbank đang lôi kéo cổ đông ngả về phía họ. Nếu họ có thể tác động khiến 4 thành viên HĐQT từ nhiệm, khả năng thành công là có. Nhưng điều này cũng không đơn giản bởi bầu bổ sung thì nhóm cổ đông hiện hữu của Sacombank cũng có thể đề cử người vào vị trí này. Tất nhiên khi đó, họ sẽ dồn phiếu cho người của họ. Trong trường hợp này, nhóm cổ đông Exim bank phải chia phiếu ra cho 4 người thì tỷ lệ nắm giữ của mỗi người không cao và họ cũng thất bại thu tóm.

3.1.3 Nguyên nhân Sacombank bị thu tóm

Có nhiều nguyên nhân được đưa ra như vấn đề quản trị, đầu tư, thị trường không thuận lợi... Tuy nhiên, nguyên nhân lớn nhất là do ngân hàng này đã sai lầm trong chiến lược phát hành. Mỗi năm Sacombank đều lên kế hoạch phát hành cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu. Việc này diễn ra liên tục nhiều năm nay. Trong khi cơ cấu cổ đông hiện hữu và cũng là cổ đông lớn của Sacombank hầu hết là các tổ chức đầu tư như REE, quỹ đầu tư ANZ, IFC, Dragon Capital... Những tổ chức này không thể và cũng không cho phép họ góp vốn liên tục vào một công ty.

Từ trước đến nay hoạt động M&A tại Việt Nam diễn ra nhiều nhưng chỉ mới ở dạng các nhà đầu tư tham gia mua cổ phần chứ chưa có trường hợp tham gia vào đầu tư và chiếm quyền điều hành. Trong bối cảnh thị trường chứng khoán suy giảm, dòng vốn ngại không tham gia thị trường cộng với ngành ngân hàng gặp nhiều khó khăn đã tạo thêm điều kiện thuận lợi cho việc M&A và ở đây là trường hợp cổ phiếu Sacombank. Nếu có sự phòng thủ để không diễn ra việc M&A thì người chủ công ty phải nắm giữ từ 20 - 30% cổ phần, các quỹ nắm 20 - 30% và phần còn lại do các cổ đông nhỏ lẻ nắm. Trong cơ cấu này cần tạo niềm tin đối với các quỹ để họ ủy quyền lại cho người điều hành.

Trước đây, Sacombank cũng thực hiện cơ cấu này nhưng sự rút lui của hàng loạt các nhà đầu tư lớn, quỹ đầu tư khiến sự phòng thủ của Sacombank trở nên yếu đi.

3.2. Sáp nhập: Tình huống NHTMCP Nhà Hà Nội (Habubank) sáp nhập vào NHTMCP Sài Gòn-Hà Nội (SHB).

*** Tình hình 2 Ngân Hàng trước khi sáp nhập:**

- Habubank:

+ HBB là ngân hàng có 20 năm kinh nghiệm. Tuy nhiên tình hình kinh doanh chuyển biến xấu trong thời gian gần đây. Quý IV/2011: ngân hàng đầu tiên báo cáo KQKD lỗ, tổng nợ xấu: 836 tỷ. 01/2012- 29/2/2012: lỗ 1.829 tỷ đồng chưa tính Vinashin, vốn chủ chỉ còn 195 tỷ đồng 14/6/2012: cổ phiếu Habubank là 5.100 đồng/CP, tương đương giảm 33,7% so với mức đỉnh 7.700 đồng/CP.

+ Chất lượng tài sản ngày càng đi xuống:

- ✓ Danh mục tín dụng của HABUBANK kém đa dạng
- ✓ Tập trung cho vay một số khách hàng lớn như: Vinashin và Công ty Thủy sản Bình An (Bianfishco) => lỗ lũy kế là 4.066 tỷ đồng.

- ✓ Rủi ro tín dụng: 270 tỷ đồng tiền gửi tại Công ty tài chính Cao su, 200 tỷ đồng tiền gửi tại Ngân hàng TMCP Dầu khí toàn cầu, Đệ Nhất, Tài chính Sông Đà và Tài chính Handico.

- **SHB:** Năm 2011, tổng tài sản của SHB đạt trên 70.992 tỷ đồng, mạng lưới mở rộng lên 200 chi nhánh. Đầu năm 2012 được giao chỉ tiêu tăng trưởng tín dụng 17% thuộc nhóm I. 9/2/2012: mở chi nhánh tại Lào. Quý II/2012: nhập 54 tỷ đồng dự phòng tín dụng. Tăng trưởng tín dụng 6 tháng đầu năm đạt 5,4%. Nợ xấu đạt 2,52%, tăng nhẹ so với đầu năm (2,3%).

*** Nguyên nhân sáp nhập:**

- **Habubank:**
 - + Mô hình hoạt động của SHB phù hợp.
 - + Nguy cơ mất vốn do cấp tín dụng cho Vinashin.
- **SHB:** Trở thành định chế có quy mô lớn, rút ngắn được thời gian 5 năm và chi phí trong chiến lược phát triển.

- **NHNN:**

- + Hình mẫu cho những vụ sáp nhập ngân hàng niêm yết sau
- + Nằm trong chương trình tái cơ cấu hệ thống ngân hàng

*** Diễn biến cuộc sáp nhập:**

- + Tháng 02/2012: Habubank có tin đồn bị sáp nhập.
- + Ngày 13/03/2012: Habubank gửi văn bản phủ nhận.
- + Ngày 25/04/2012: Habubank công bố dự thảo đề án sáp nhập với SHB
- + Ngày 28/04/2012: Habubank họp ĐHĐCĐ với 85% cổ đông đồng ý.
- + Ngày 05/05/2012: SHB họp cổ đông có 99,4% đồng ý.
- + Ngày 15/06/2012: NHNN có văn bản chấp thuận việc sáp nhập.
- + Ngày 09/08/2012: Hợp báo công bố sáp nhập.
- + Ngày 16/08/2012: Ngày giao dịch cuối cùng của HBB.
- + Ngày 17/08/2012: Hủy niêm yết giao dịch của HBB.
- + Ngày 21/08/2012: Cổ phiếu Habubank hoàn toàn hết hiệu lực.
- + Ngày 28/08/2012: SHB hoàn tất việc sáp nhập Habubank.

*** Kết quả:**

- Tên: **Ngân hàng TMC P Sài Gòn - Hà Nội.**
- Ban lãnh đạo: giữ nguyên của SHB gồm 22 người, bổ sung thêm cựu CEO của Habubank làm phó tổng giám đốc SHB.

- Nhân viên: 4.868 người.
- 1 cổ phần Habubank = 0,75 cổ phần SHB.
- Vốn điều lệ: 8.865,79 tỷ đồng, tổng tài sản dự kiến cuối năm nay đạt trên 123.000 tỷ đồng.
- Khách hàng cá nhân tăng 19.611 khách hàng; khách hàng tổ chức tăng 182 khách hàng; tài khoản cá nhân tăng 115.592, tài khoản của các tổ chức kinh tế tăng 2.713. Thu được 448 tỷ nợ xấu của Habubank.

- Lỗ lũy kế tới 1.105 tỷ đồng quý III/2012 gồm: lợi nhuận ngân hàng SHB cũ là 610 tỷ đồng và lỗ lũy kế tới 1.715 tỷ đồng của Habubank cũ.

*** Bài học kinh nghiệm:**

- Thực hiện chuẩn bị kỹ lưỡng, lộ trình công khai: 7 tháng nghiên cứu, tìm hiểu và sau 3 tháng thực hiện sáp nhập. Điều này giúp tiết kiệm thời gian và chi phí cho hai bên.

- Sau khi sáp nhập: Từng bước tiến hành hoạt động ổn định, giữ nguyên bộ máy nhân lực của HBB (Từ những vị trí chủ chốt) nhằm không gây xáo trộn văn hóa doanh nghiệp của mỗi ngân hàng.

- Cần có sự hỗ trợ của cơ quan quản lý: NHNN theo dõi và hỗ trợ kịp thời nếu gặp khó khăn về thanh khoản và vốn. Ủy ban chứng khoán Nhà nước có giải pháp hỗ trợ để việc chuyển đổi có phí của hai ngân hàng được thuận lợi, nhanh chóng.

3.3. Hợp nhất:

*** Tình huống NHTMCP Sài Gòn (SCB), Ngân hàng Đệ nhất (Ficombank) và Ngân hàng Việt Nam Tín nghĩa hợp nhất thành NHTMCP Sài Gòn.**

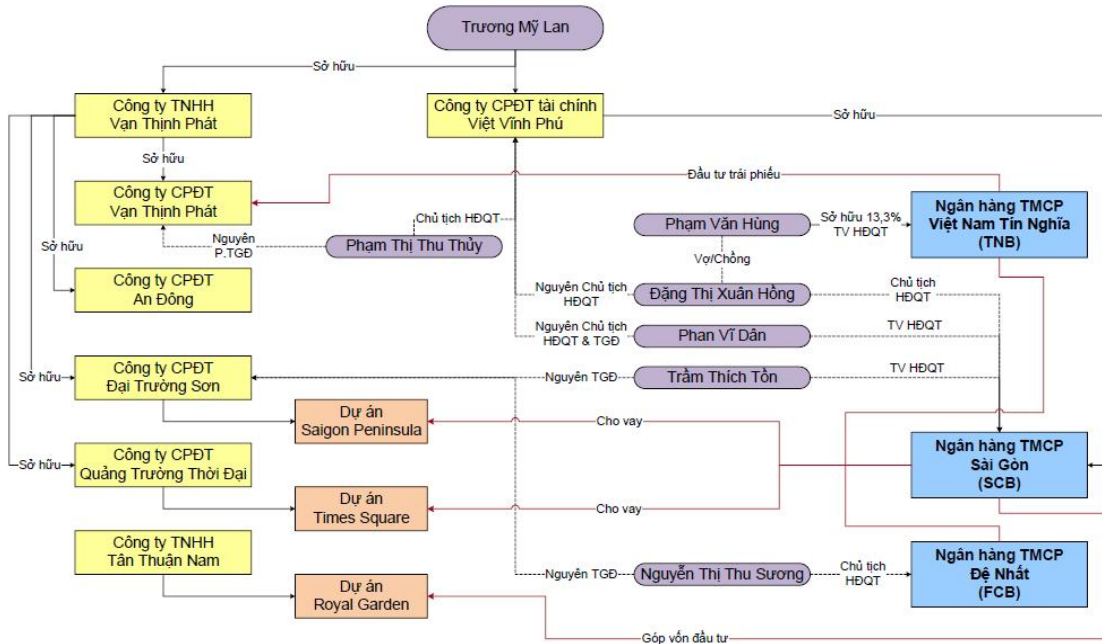
Ngày 26/12/2011, Thống đốc NHNN đã ban hành Quyết định số 2716/QĐ-NHNN về việc hợp nhất 03 NHTMCP: NHTMCP Sài Gòn (Saigon Commercial Bank, SCB), NHTMCP VN Tín Nghĩa (Tin Nghĩa Bank, TNB) và NHTMCP Đệ Nhất (Ficombank, FCB). Nhưng trước đó, cả ba NH này đều do một nhóm nhà đầu tư và công ty liên kết nắm quyền kiểm soát, mặc dù hầu như không có ai chính thức xuất hiện là cổ đông lớn sở hữu trên 5% tổng giá trị cổ phần. Hình 2 trình bày một phần bức tranh cơ cấu sở hữu của ba NH và nhóm các công ty liên kết. Thông qua việc cử đại diện của mình vào hội đồng quản trị của ba ngân hàng người sở hữu sau cùng (bà Trương Mỹ Lan và Công ty Vạn Thịnh Phát) đã có quyền kiểm soát hoàn toàn.

Do thực tế được sở hữu bởi một chủ, cả SCB, TNB và FCB đều tài trợ tài chính cho nhiều hoạt động đầu tư khác nhau của các DN do cùng chủ kiểm soát. Một ví dụ dễ thấy về việc NH cho vay dự án bất động sản do chính chủ NH đầu tư là hai dự án thuộc vào loại lớn nhất tại TP.HCM là Times Square (Quảng trường Thời đại) và Saigon Peninsula (Bán đảo Sài Gòn). Chủ đầu tư dự án Quảng trường Thời đại là Công ty CPĐT Quảng Trường Thời Đại. Còn chủ đầu tư của dự án Saigon Peninsula là Công ty CPĐT Đại Trường Sơn. Tại lễ công bố giới thiệu các dự án bất động sản độc đáo ở TP.HCM, Hiệp hội Bất động sản TP.HCM cho biết SCB, TNB và FCB đều là tổ chức tài trợ lớn nhất cho hai dự án bất động sản này.

Ngày 11/9/2010, Công ty CPĐT Vạn Thịnh Phát phát hành trái phiếu DN với tổng giá trị 6.000 tỷ đồng. Căn cứ vào thuyết minh báo cáo tài chính năm 2010 của TNB, NH này nắm giữ toàn bộ giá trị 6,1 tỷ đồng trái phiếu của Vạn Thịnh Phát, trong khi vốn tự có của NH lúc đó là 3.902 tỷ đồng. Khoản trái phiếu này được xếp vào mục chứng khoán đầu tư giữ đến ngày đáo hạn, chứ không phải dư nợ tín dụng của TNB. Thực tế hoạt động NH cho thấy, các khoản tín dụng dễ dàng cấp cho khách hàng, đặc biệt là cổ đông của chính NH, có nguy cơ cao trở thành các khoản nợ xấu sau một thời gian. Khi các khoản vay không được trả nợ đúng hạn, theo quy định NHTM sẽ phải lập và trích dự phòng đầy đủ. Theo đó dự phòng tài chính tăng lên làm giảm lợi nhuận của NH, đồng thời tỷ lệ nợ xấu sẽ tăng lên. Theo quy định này của NHNN, các NH có tỷ lệ nợ xấu cao có thể dẫn tới thua lỗ. Theo đó vốn chủ sở hữu và CAR của NH sẽ giảm xuống. Khi CAR bị giảm xuống dưới mức pháp định 9%, NHTM sẽ phải giải trình với cổ đông để xin tăng vốn chủ sở hữu nhằm đảm bảo tỷ lệ pháp định. Cách làm này giúp tình hình tài chính của NHTM trở nên lành mạnh nhưng có thể dẫn đến kết cục thay đổi một phần hoặc toàn bộ hội đồng quản trị và ban điều hành của NH.

Vì vậy, để tránh các khoản nợ xấu này, các NHTM có thể đảo nợ cho khách hàng bằng việc cấp khoản tín dụng mới nhằm giúp cho người vay trả cả gốc lẫn lãi của khoản nợ đến hạn. Điều này, tuy làm cho tổng dư nợ tăng lên, nhưng giúp che đậy tỷ lệ nợ xấu thực của NH. Thêm vào đó, do không phải trích dự phòng nợ xấu, kết quả kinh doanh của NH vẫn được hạch toán có lãi. Do hoạt động này đã bị NHNN giám sát chặt chẽ bằng việc kiểm soát các hồ sơ vay vốn và quy định tỷ lệ tăng trưởng tín dụng hàng năm, các NHTM đã dùng nhiều cách thức khác để lách. NHTM có thể ủy thác đầu tư cho công ty quản lý tài sản (AMC) của mình để AMC này ký kết hợp tác đầu tư với khách hàng. Như vậy, khoản tài trợ này sẽ được thể hiện thành mục tài sản có khác, thay vì là khoản cho vay khách hàng, trên báo cáo tài chính của NH. Cách thức này giúp cho NH lách qua các quy định về tỷ lệ tăng trưởng tín dụng hàng năm và lập, trích dự phòng nợ xấu. Vì những hành vi này mà có những NH tuy tỷ lệ nợ xấu công bố thấp cùng kết quả kinh doanh có lãi nhưng không muốn, hoặc không thể, chi trả cổ tức bằng tiền mặt, thậm chí thanh khoản gặp khó khăn trong thời gian dài.

Hình 2: Cấu trúc sở hữu của ba ngân hàng hợp nhất



Nguồn: Cấu trúc sở hữu trong khu vực NHTM Việt Nam (2012)

*** Tình huống NHTMCP Phương Tây (Western Bank) hợp nhất với Tổng công ty cổ phần Tài chính Dầu khí (PVFC).**

Ngày 8/9/2013, Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam (PVFC) và Ngân hàng TMCP Phương Tây (Western Bank) tổ chức Đại hội đồng cổ đông hợp nhất. Ngày 12/9/2013, thống đốc NHNN đã ký QĐ số 2018/QĐ-NHNN v/v chấp thuận thương vụ hợp nhất này.

Ngân hàng hợp nhất có tên gọi là Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam, tên giao dịch tiếng Anh là Vietnam Public Bank, tên viết tắt là PVcomBank. Tại thời điểm hợp nhất, PVcomBank có quy mô tài sản trên 100.000 tỷ đồng, vốn điều lệ 9.000 tỷ đồng được duy trì trong 2 năm 2013 và 2014; tiếp tục tăng vốn lên 12.000 tỷ đồng trong năm 2015 để đảm bảo sự phát triển liên tục và đạt tỷ lệ an toàn vốn tối ưu.

PVcomBank sẽ cung cấp đầy đủ các sản phẩm, dịch vụ của NHTM như huy động vốn cá nhân, dịch vụ thanh toán, mạng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, thu xếp vốn cho các dự án trọng điểm... Mạng lưới hoạt động của PVcomBank sẽ được khai thác sâu rộng với 102 điểm giao dịch (1 Hội sở, 30 chi nhánh, 67 phòng giao dịch, 4 quỹ tiết kiệm) tại các tỉnh thành trọng điểm của cả nước trên cơ sở kế thừa và phát triển các chi nhánh, điểm giao dịch của PVFC và WesternBank.

Theo giải trình tại bản Đề án, đặt giữa bối cảnh các ngân hàng yếu kém bắt buộc phải tái cấu trúc, phải hợp nhất-sáp nhập với TCTD tốt hơn đảm bảo sự lành mạnh cho hệ thống thì việc hợp nhất PVFC và WesternBank có ý nghĩa quan trọng đối với cả hai phía, nhằm mục đích giải quyết các tồn tại, đồng thời tạo tiền đề cho sự phát triển mạnh mẽ của TCTD hợp nhất.

Về phía Westernbank: các lý do cho thấy việc cần thiết hợp nhất có việc giải quyết sự tồn tại của Western Bank, nâng cao hiệu quả, năng lực hoạt động, sức cạnh tranh cho PVFC và giảm được phần vốn góp của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN) tại PVFC tiêu biểu như:

- Theo đánh giá của Thanh tra NHNN, tình hình tài chính của Western Bank có nhiều điểm đáng lưu ý. Cụ thể, tiền gửi liên ngân hàng có 1.118 tỷ đã quá hạn tại 4 ngân hàng: Đệ Nhất, Sài Gòn, Việt Nam Tín Nghĩa, Đại Tín và phải trích lập dự phòng 50%, tương đương 559 tỷ đồng. Đây cũng có thể coi là lý do quan trọng nhất.

- Khoản đầu tư vào trái phiếu 1.800 tỷ chưa có tài sản đảm bảo. Khoản đầu tư vào cổ phiếu KBC (của Kinh Bắc) phải trích lập dự phòng giảm giá chứng khoán xấp xỉ 88 tỷ đồng. Trong mục lãi dự thu có gần 51 tỷ dự thu lãi cho các khoản tiền gửi tại 4 ngân hàng: Đệ Nhất, Sài Gòn, Việt

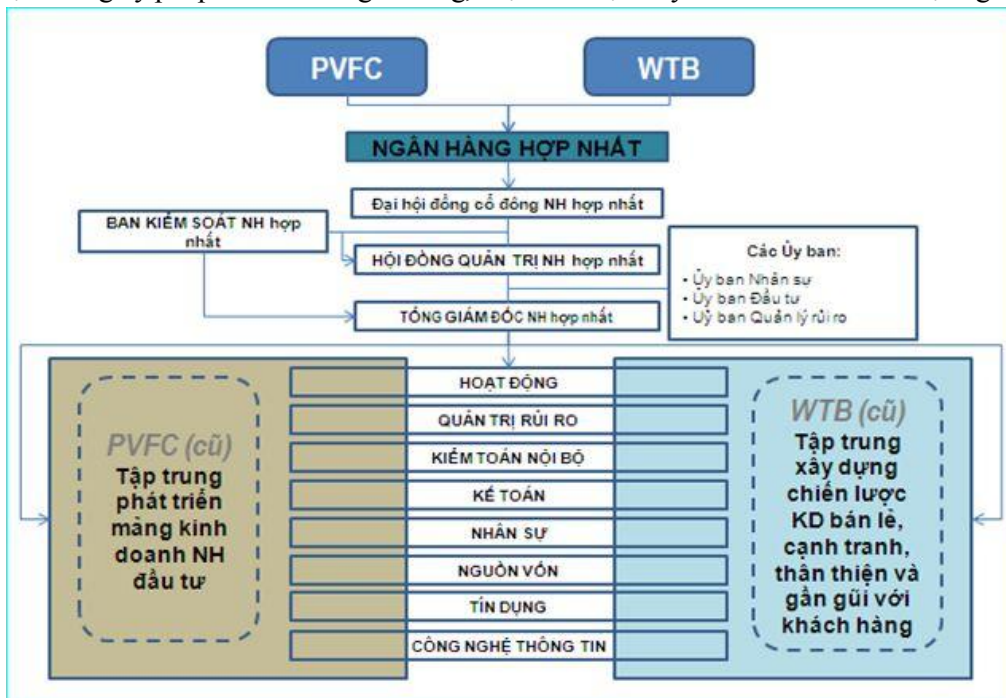
Nam Tín Nghĩa, Đại Tín. Khoản lãi dự thu này phải xuất toán khỏi mục phải thu của Western Bank.

- Vốn chủ sở hữu sau khi điều chỉnh số liệu trích lập dự phòng bổ sung giảm xuống còn 2.310 tỷ đồng, thiếu 690 tỷ đồng so với mức vốn điều lệ tối thiểu mà NHNN quy định. Tại 29/2/2012, tổng tài sản của Western Bank đã giảm từ 16.598 tỷ còn 15.667 tỷ, đồng thời gây khoản lỗ lũy kế trên hạch toán kế toán là 761 tỷ đồng.

Tuy Western Bank vẫn có thể duy trì khả năng thanh khoản trong ngắn hạn (trong vòng 6 tháng tới) nhưng ngân hàng sẽ gặp khó khăn trong trung và dài hạn nếu không có những điều chỉnh về cơ cấu nguồn và tài sản. Cụ thể, trên 360 ngày thì ngân hàng sẽ bị mất cân đối thanh khoản trên 6.000 tỷ đồng.

Vì vậy, có thể coi rằng, sáp nhập là giải pháp tốt nhất của Western Bank hiện nay.

Về phía PVFC: PVFC là công ty tài chính đang mặc một chiếc áo quá chật khi thiếu nhiều công cụ của một ngân hàng để phát triển. Có vốn điều lệ 6.000 tỷ, tổng tài sản cũng khoảng 90.000 tỷ đồng, chủ yếu cho vay dự án tài chính dài hạn mà lại không có lượng vốn huy động thường xuyên từ dân cư, nguồn vốn chủ yếu trông chờ vào lượng tiền gửi từ các tổ chức, trong đó có tập đoàn dầu khí hoặc đi vay trên thị trường liên ngân hàng. Do đó, hợp nhất cùng Westernbank, PVFC sẽ có được tấm giấy phép trở thành ngân hàng, việc mà hiện nay rất khó với tất cả mọi người.



Sau hợp nhất, ngoài giải quyết những câu chuyện trên của mỗi bên, nhiều người còn thấy điểm lợi lớn nhất là mạng lưới. Với quy mô của một ngân hàng vốn 9.000 tỷ, tổng tài sản ước khoảng gần 106.000 tỷ đồng, NH mới sau hợp nhất sẽ nằm trong Top 18 các ngân hàng lớn của hệ thống. Theo ông Phan Dũng Khánh, Trưởng phòng tư vấn đầu tư Công ty chứng khoán Maybank Kim Eng việc hai đơn vị ở Bắc - Nam hợp nhất sẽ tạo thành một ngân hàng có nhiều cơ hội lớn. Tại miền Bắc, PVFC dù là công ty tài chính nhưng lại có ưu thế trong tài trợ vốn cho các dự án và tổ chức kinh tế, hơn nữa công ty này cũng có thương hiệu của ngành dầu khí hỗ trợ. Bên cạnh đó, khi có đủ công cụ như một ngân hàng, PVFC sẽ dễ dàng vươn dài mạng lưới.

Tuy nhiên, về mặt nguyên tắc, khi quy mô, mạng lưới rộng hơn thì những rủi ro và phức tạp sẽ lớn theo, và thương vụ này là hình thức sáp nhập đặc biệt giữa PVFC (không phải ngân hàng) và Western Bank nên có thể sẽ có một số điểm không khớp khi hợp nhất về nguyên tắc, tổ chức và văn hóa... Nếu không giải quyết được việc này sẽ nảy sinh rất nhiều vấn đề. Bản thân PVFC cũng còn nhiều khó khăn khi Chính phủ yêu cầu Petro Vietnam thoái vốn.

Những thách thức cũng đã được chính những người trong cuộc nhận thấy khá rõ, thể hiện ở một loạt những đề nghị của hai bên về hỗ trợ thanh khoản, xóa nợ xấu, miễn thuế, ưu tiên dự trữ bắt buộc trong đề án hợp nhất. Cụ thể, PVFC và Western Bank xin Ngân hàng Nhà nước và Petro Vietnam hỗ trợ tới 37.000 tỷ đồng cho việc thanh khoản và các vấn đề sau hợp nhất. Ngoài ra, PVFC cũng muốn xóa hơn 2.800 tỷ đồng nợ xấu của Vinashin và Vinalines sau khi hợp nhất để dễ vận hành ngân hàng mới sạch sẽ hơn. Bên cạnh đó, đề ngân hàng mới sớm khắc phục khoản lỗ phát sinh trước khi tái cơ cấu, xin chỉ chịu tỷ lệ dự trữ bắt buộc bằng một phần năm so với quy định và được duy trì dự trữ bắt buộc 50% bằng tiền mặt, 50% bằng các giấy tờ có giá.

Ngân hàng sau hợp nhất sẽ sử dụng tất cả cán bộ công nhân viên hiện tại của PVFC và Western Bank vào ngày hợp nhất và Ngân hàng hợp nhất sẽ tiếp tục thực hiện hợp đồng lao động đã được ký trước đây bởi và giữa PVFC và Western Bank với người lao động. Điều quan trọng là lao động của 2 bên sẽ không phải chịu bất kỳ sự thay đổi nào về điều kiện làm việc hoặc về mặt lợi ích theo mức độ cho phép của Pháp luật.

Ngoài ra, ngân hàng sau hợp nhất sẽ có nghĩa vụ phải đảm nhận tất cả những trách nhiệm đối với những hợp đồng/thỏa thuận mà PVFC, Western Bank là một bên trong đó. Tất nhiên, đó phải là những hợp đồng vẫn còn tiếp tục có hiệu lực sau ngày hợp nhất. Theo kế hoạch, sau sáp nhập, ngân hàng mới sẽ có số vốn điều lệ 9.000 tỷ đồng, được duy trì trong 3 năm 2012, 2013, 2014 và sẽ được tiếp tục tăng lên 12.000 tỷ trong năm 2015.

3.4. Các thương vụ M&A ngân hàng ở Việt Nam có yếu tố nước ngoài

Từ năm 2007 đến nay có rất nhiều thương vụ M&A có yếu tố nước ngoài. Các thương vụ có giá trị lớn như là Mizuho mua 15% cổ phần Vietcombank trị giá 567,3 triệu USD trong năm 2011 và Bank of Tokyo - Mitsubishi UFJ mua lại 20% cổ phần Vietinbank trị giá 743 triệu USD năm 2012. Điều này cho thấy hoạt động ngày không chỉ diễn ra giữa các ngân hàng nội với nhau mà còn thu hút và hấp dẫn các đối tác nước ngoài tham gia vì họ nhìn nhận “miếng bánh” thị phần ngân hàng ở Việt Nam còn nhiều tiềm năng phát triển nhất là mảng dịch vụ bán lẻ và thanh toán quốc tế.

Bảng 3: Một số thương vụ M&A ngân hàng ở Việt Nam có yếu tố nước ngoài

S TT	Bên mua	Bên bán	Giá trị	Năm
1	Citigroup Inc	NHTMCP Đông A	10% cổ phần	2007
2	HSBC	NHTMCP Kỹ Thương Việt Nam	15% cổ phần 20% cổ phần	2007 2008
3	Sumitomo Mitsui Bank	NHTMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam	15% cổ phần trị giá 225 triệu USD	2007
4	Deutsche Bank	NHTMCP Nhà Hà Nội	10% cổ phần	2007
5	BNP Paribas	NHTMCP Đại Dương	15% cổ phần 20% cổ phần	2007 2009
6	MayBank	NHTMCP An Bình	15% cổ phần 20% cổ phần	2007 2009
7	France's Societe Generale	NHTMCP Đông Nam Á	15% cổ phần	2008
8	Standard Chartered Bank	NHTMCP A Châu	15% cổ phần	2008
9	United Overseas Bank	NHTMCP Phương Nam	15% cổ phần trị giá 15,6 triệu USD	2008
10	OCBC (Singapore)	NHTMCP Việt Nam Thịnh Vượng	15% cổ phần	2008
11	Commonwealth Bank of Australia	NHTMCP Quốc tế	15% cổ phần	2010
12	Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) và Maybank	NHTMCP An Bình	600 tỷ đồng trái phiếu	2010
13	Fullerton Financial Holdings	NHTMCP Phát triển Mekong	15% cổ phần	2010
14	IFC	NHTMCP Công thương Việt Nam	10% cổ phần	2011
15	The Bank of Nova Scotia	NHTMCP Công thương Việt Nam	15% cổ phần	2011
16	BNP Paribas	NHTMCP Phương Đông	20% cổ phần	2011
17	Lienviet Bank	Tổng công ty Bưu chính Việt Nam (Công ty Tiết kiệm bưu điện)	14,99% vốn điều lệ	2011
18	CTCP sản xuất, thương mại Thành Thành Công	NHTMCP Sài Gòn Thương Tín	15 triệu cổ phiếu	2011
19	Commonwealth Bank	NHTMCP Quốc tế	5% cổ phần	2011
20	United Overseas Bank	NHTMCP Phương Nam	20% cổ phần	2011
21	Mizoho Bank	NHTMCP Ngoại thương Việt Nam	15% cổ phần	2011
22	Doji Group	NHTMCP Tiên Phong	20% cổ phần	2012
23	Fullerton Financial Holdings	NHTMCP Phát triển Mekong	5% cổ phần	2012
24	Maritime Bank	NHTMCP Phát triển Mekong Quân đội	15.228.000 cổ phần	2012
25	The Tokyo – Mitsubishi Banking Corporation	NHTMCP Công thương Việt Nam	20% cổ phần	2012

Nguồn: Tự tổng hợp

4. Vấn đề sở hữu chéo

4.1. Hiện trạng cấu trúc sở hữu trong khu vực ngân hàng Việt Nam

Trong một khoảng thời gian không dài (nửa đầu thập niên 2000) hệ thống ngân hàng đã hình thành một mạng lưới sở hữu chéo và cho vay theo quan hệ rất phức tạp giữa doanh nghiệp với ngân hàng và ngân hàng với ngân hàng

Sở hữu chéo giúp các TCTD vô hiệu hóa các quy định đảm bảo hoạt động an toàn của ngân hàng thương mại, bao gồm:

- Quy định vốn điều lệ tối thiểu và tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu
- Quy định hạn chế cho vay đối tượng/nhóm đối tượng có liên quan tới ngân hàng
- Quy định phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro

NHTM nhà nước

Ngoại trừ Agribank, cả bốn NHTMNN còn lại đã thực hiện cổ phần hóa với tỷ lệ nắm giữ của Nhà nước lần lượt là 77,1% ở VCB, 80,3% ở Vietinbank và 95,8% ở BIDV. NH Phát triển Nhà Đồng bằng Sông Cửu Long (MHB) do chưa hoàn thành các thủ tục đăng ký sau khi phát hành đại chúng (IPO) nên vẫn chưa thực sự trở thành NHTMCP. Hình 3 trình bày cấu trúc sở hữu của các NHTMNN.

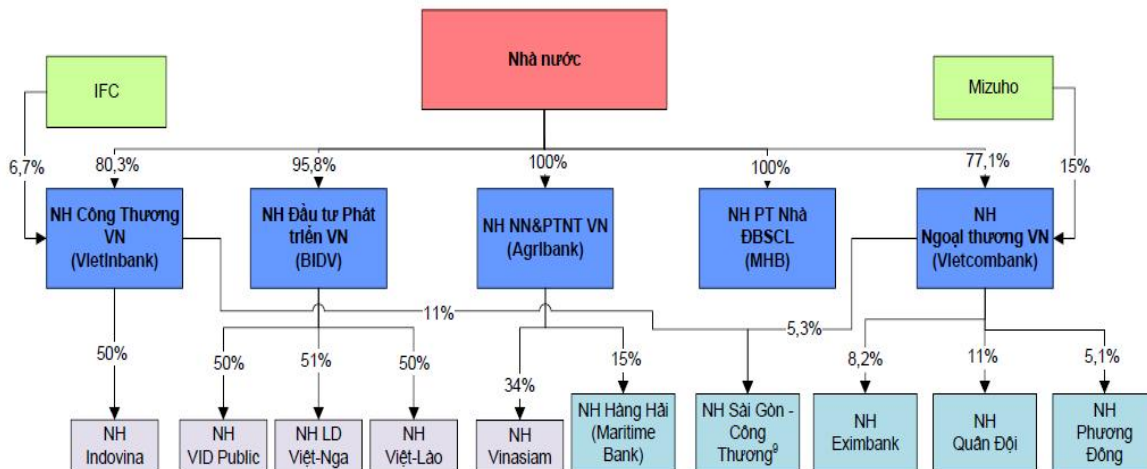
Là NHTMNN đầu tiên cổ phần hóa, Vietcombank hiện nắm giữ 5,3% cổ phần của NHTMCP Sài Gòn Công thương (Saigon Bank), 8,2% cổ phần của NHTMCP Xuất Nhập Khẩu VN (Eximbank), 11% cổ phần của NHTMCP Quân Đội (MB) và 5,1% cổ phần của NHTMCP Phương Đông. Trước đó, trong năm 2010, Vietcombank đã bán toàn bộ 50% cổ phần trong NH Liên doanh Shinhan Vina Mizuho - ngân hàng Nhật Bản hiện đang nắm giữ 15% cổ phần của Vietcombank.

Vietinbank nắm giữ 11% cổ phần của NH Sài Gòn Công thương và 50% cổ phần tại NH Liên doanh Indovina. Ngược lại, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), công ty con của Ngân hàng Thế giới, nắm giữ 6,7% cổ phần của Vietinbank.

BIDV có cổ phần tại ba NH liên doanh: 50% cổ phần của VID Public, 50% của Việt Lào và 51% của Việt Nga. Agribank nắm giữ 15% cổ phần của NH Hàng Hải thông qua Công ty Chứng khoán Agribank. Đồng thời, Agribank còn có 34% cổ phần tại NH Liên Doanh Việt Thái (Vinasiam).

Như vậy, các NHTMNN chỉ sở hữu một số NHTMCP hoặc NH liên doanh và một số NHTMNN được sở hữu bởi các NH nước ngoài. Hơn thế nữa, việc Vietcombank sở hữu Eximbank là do vào cuối thập niên 90 và đầu 2000, Vietcombank được Chính phủ chỉ định tiếp quản Eximbank khi NHTMCP này gặp khó khăn tài chính.

Hình 3: Cơ cấu sở hữu của các NHTM nhà nước



Nguồn: Cấu trúc sở hữu trong khu vực NHTM Việt Nam (2012)

Doanh nghiệp sở hữu các ngân hàng TMC P

Hình 4 phía dưới trình bày cấu trúc sở hữu giữa doanh nghiệp và ngân hàng. Hình cho thấy hầu hết các tập đoàn và tổng công ty nhà nước lớn đều sở hữu ngân hàng. NH Quân Đội được sở hữu bởi các cổ đông nhà nước là Tập đoàn Viễn thông Quân Đội (Viettel) (10%), Tổng công ty Tân Cảng Sài Gòn (5,7%) và Tổng công ty Trục thẳng VN (7,2%).

NH Hàng hải thuộc sở hữu của Agribank (15%), Tổng công ty Hàng Hải (Vinalines) (5,3%) và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VN (VNPT) (12,5%). Đồng thời VNPT còn sở hữu 6% của NHTMCP Bưu Điện Liên Việt (LVB) thông qua Tổng công ty Bưu điện Việt Nam và 6,1% cổ phần của NH Đông Nam Á (SeABank) thông qua VMS (Mobifone).

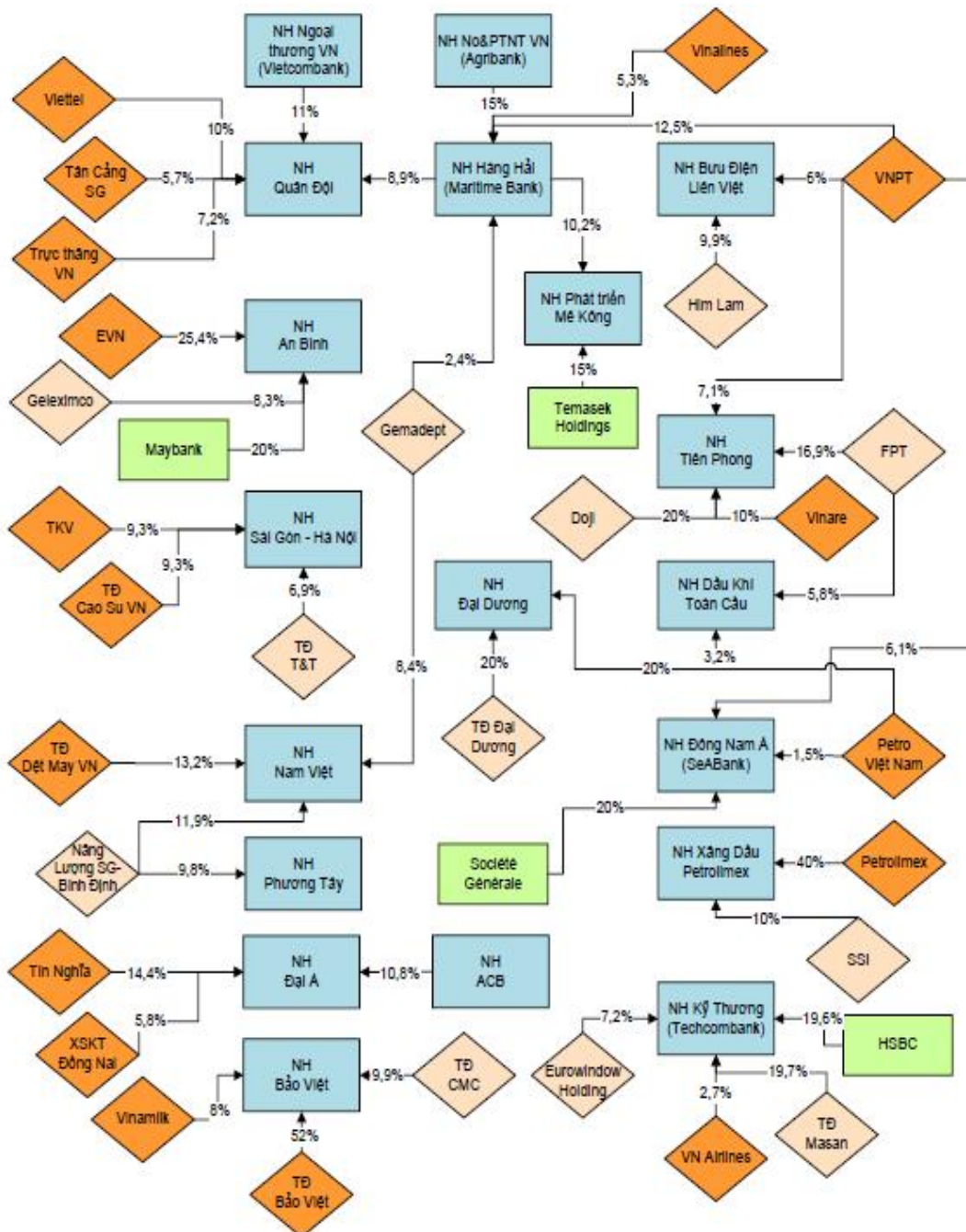
Tập đoàn Dầu khí (PetroVietnam) nắm giữ 20% cổ phần của NH Đại Dương, 3,2% cổ phần của NH Dầu khí Toàn cầu thông qua Công ty Cổ phần Đầu tư Tài chính Công đoàn Dầu khí Việt Nam (PVFI) và 1,5% của NH Đông Nam Á thông qua Tổng công ty khí Việt Nam (PV Gas).

Tập đoàn Than Khoáng sản (TKV) và Tập đoàn Cao su đều sở hữu 9,3% NH Sài Gòn Hà Nội, trong khi Tập đoàn Dệt may sở hữu 13,2% NH Nam Việt. Tập đoàn Điện lực VN nắm giữ 25,4% cổ phần của NH An Bình. Tổng công ty Xăng dầu VN nắm 40% cổ phần của NH Xăng dầu (PG Bank).

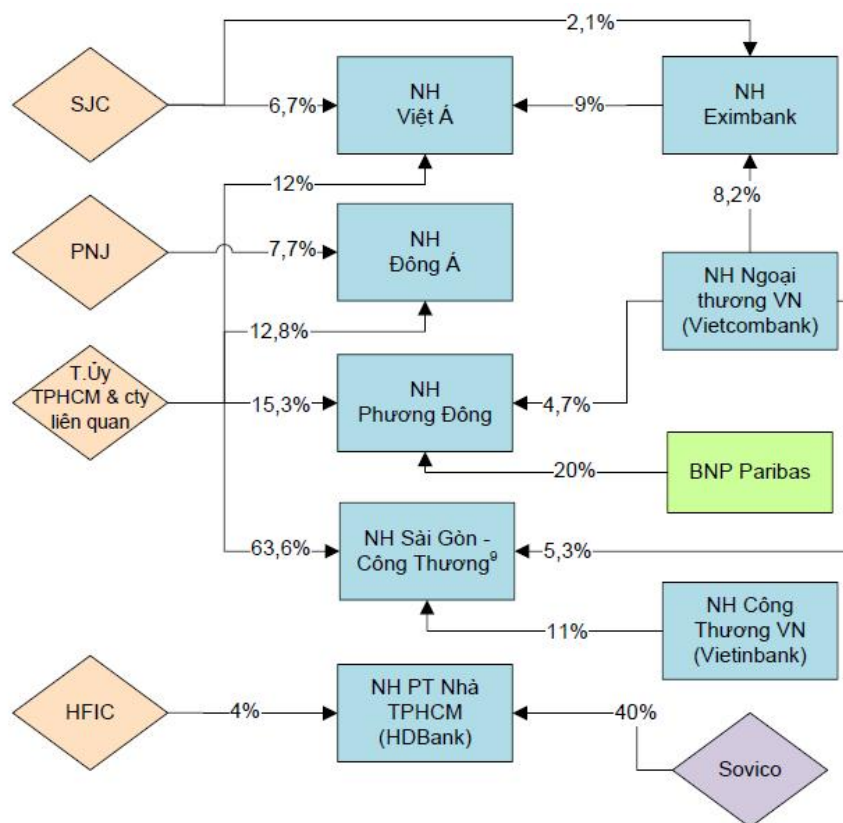
Các cơ quan Đảng và chính quyền địa phương cũng sở hữu NH dù trực tiếp hay gián tiếp. Hình 5 cho thấy bốn NHTM thuộc sở hữu của Thành uỷ TPHCM là Việt Á, Phương Đông, Đông Á và Sài Gòn Công Thương.

Hình còn cho thấy các tập đoàn tư nhân lớn cũng sở hữu ngân hàng như Him Lam, Kinh Bắc, T&T, Đại Dương, FPT và Masan.

Hình 4: Doanh nghiệp sở hữu ngân hàng



Nguồn: Cấu trúc sở hữu trong khu vực NHTM Việt Nam (2012)
Hình 5: Các ngân hàng thuộc sở hữu của Thành ủy TP.HCM



Nguồn: Cấu trúc sở hữu trong khu vực NHTM Việt Nam (2012)

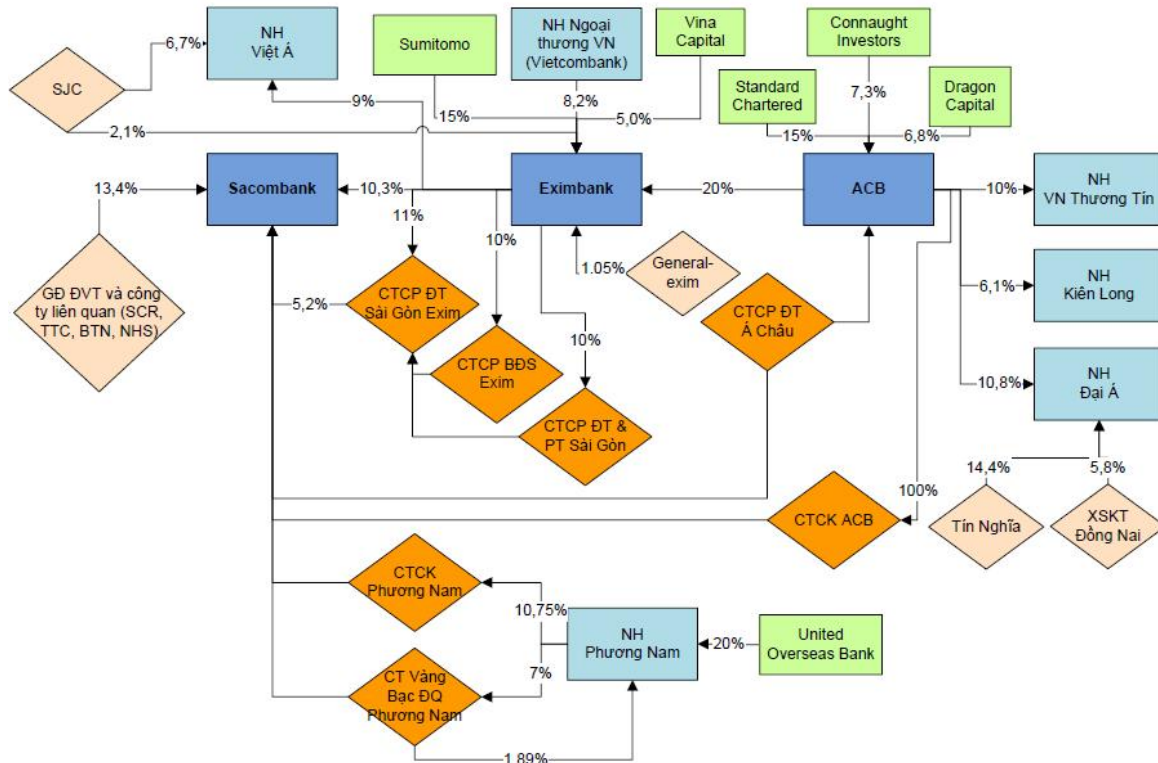
Ngân hàng sở hữu ngân hàng

Trong Hình 6, cấu trúc sở hữu của các NH Eximbank, Á Châu (ACB), Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) và nhiều ngân hàng có quy mô nhỏ hơn khác được trình bày một cách chi tiết. ACB, Eximbank và Sacombank là ba NHTMCP hàng đầu, có cổ phiếu đều đã được niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán và được thị trường xem là các trường hợp có thông tin tài chính minh bạch hơn hẳn so với các NHTMCP khác.

Trong đợt thu tóm Eximbank diễn ra vào đầu năm 2012, Eximbank, qua công ty Công ty cổ phần Đầu tư Sài Gòn Exim, sở hữu 5,2% Sacombank. Tương tự là NH Phương Nam thông qua các công ty liên quan là Công ty Chứng khoán Phương Nam và Công ty Vàng bạc Đá quý Phương Nam để sở hữu Sacombank. Công ty cổ phần Đầu tư Tài chính Sài Gòn Á Châu, một cổ đông lớn của ACB, cũng đầu tư 5% cổ phiếu của Sacombank.

Ngoài ra, ACB còn sở hữu 20% Eximbank và nhiều NHTMCP khác là Việt Nam Thương tín (10%), Đại Á (10,8%), Kiên Long (6,1%).

Hình 6: Sở hữu chéo giữa các ngân hàng



Nguồn: Cấu trúc sở hữu trong khu vực NHTM Việt Nam (2012)

4.2. Sự hình thành và gia tăng sở hữu chéo Ngân hàng tại Việt Nam.

Nửa đầu thập niên 2000 hệ thống NHTM VN đã hình thành một mạng lưới sở hữu chéo phức tạp giữa ngân hàng với ngân hàng và doanh nghiệp với ngân hàng hiện tượng này xuất phát từ nguyên nhân:

- Sự bùng nổ của thị trường chứng khoán VN: tạo điều kiện dễ dàng cho các nhà đầu tư (đặc biệt nhà đầu tư lớn) thu gom các cổ phiếu của ngân hàng niêm yết trên sàn chứng khoán. Trường hợp tiêu biểu là thương vụ Exim và Sacombank.
- Quá trình tang vốn nhanh chóng của hệ thống ngân hàng làm gia tăng hiện tượng sở hữu chéo.

4.3. Những rủi ro tiềm ẩn từ sở hữu chéo trong hệ thống ngân hàng

Tình trạng sở hữu chéo ngân hàng hiện nay có thể gây ra nhiều rủi ro tiềm ẩn, vì vậy Luật các tổ chức tín dụng và thông tư quy định giảm tỷ lệ sở hữu cá nhân và tổ chức xuống nhằm làm cho ngân hàng có tính đại chúng hơn. Ngoài ra, các nhà quản lý còn lo ngại sự mất an toàn của hệ thống ngân hàng do tình trạng sở hữu chéo hoặc khi một cá nhân hay tổ chức sở hữu tỷ lệ lớn có thể lũng đoạn ngân hàng

- Có 3 rủi ro lớn xuất phát từ sở hữu chéo trong hoạt động ngân hàng, đó là **sự thu tóm ngân hàng, nợ xấu và tăng vốn ảo**, từ đó dẫn đến rủi ro mang tính hệ thống. Một rủi ro nữa từ sở hữu chéo gây ra, đó là tình trạng cho vay thiếu kiểm soát có thể tăng mạnh.

- Tình trạng sở hữu chéo cổ phần đang đưa tới việc tạo ra những liên minh ngân hàng, khiến cho việc quản lý của Nhà nước trở nên phức tạp. Một mặt những ngân hàng liên kết có thể tạo dựng sức cạnh tranh mạnh hơn trong việc hợp vốn cho vay dự án tầm cỡ, hỗ trợ thanh khoản lẫn nhau, chia sẻ thông tin về khách hàng.. Mặt khác, nếu không được kiểm soát đúng mức, nó cũng tạo điều kiện cho việc cho vay tập trung vào những đối tượng có quan hệ với cổ đông lớn, tập trung vốn tín dụng cho những lĩnh vực rủi ro như bất động sản, chứng khoán. “Rút ruột” là thành ngữ phổ biến hiện nay đề cập đến việc các nhóm cổ đông sở hữu chéo cổ phần ngân hàng vay mượn lẫn nhau trong mối quan hệ chằng chịt, khiến cho việc thu hồi vốn khó khăn và nợ xấu tiềm ẩn cao hơn bao giờ hết.

Nếu cơ chế càng không minh bạch, công khai, lợi ích nhóm càng dễ hiện hữu. Ví dụ gần nhất là phân loại ngân hàng. Có ngân hàng vừa đang là con nợ của những khoản vay lớn trên thị trường liên ngân hàng, vừa được tái cấp vốn nhưng vẫn được tăng trưởng tín dụng ở mức 15%. Có ngân hàng nợ xấu thấp, chấp hành nghiêm chỉnh quy định, không bao giờ vi phạm trần lãi suất hay tỷ lệ cho vay các lĩnh vực không khuyến khích... song vẫn chỉ được tăng trưởng tín dụng 8%. Và trên hết, NHNN vẫn chưa công bố danh sách các ngân hàng được xếp trong nhóm 4.

- Một rủi ro khá lớn là khi các ngân hàng hình thành một “mạng nhện” thì sẽ nảy sinh vấn đề độc quyền nhóm. Liên minh ngân hàng này có thể đủ sức mạnh để chi phối lãi suất, tỷ giá và kể cả chính sách. Điều này có thể gây xáo trộn trên thị trường và thiệt hại cho nền kinh tế.

Bên cạnh đó, bằng cách sở hữu chéo, các NH có thể tăng vốn mạnh như một lượng đáng kể vốn góp mới có thể là vốn ảo khi các cổ đông hiện hữu vay tiền từ NH này góp vốn vào NH khác. Đã và đang diễn ra tình trạng dòng tiền trôi lòn vòng trong thị trường liên NH, trong khi DN không tiếp cận được vốn vay. Giữa năm 2010, ước tính số vốn để các ngân hàng tăng vốn điều lệ lên mức tối thiểu 3.000 tỉ đồng theo quy định của pháp luật vào khoảng hơn 30.000 tỉ đồng. Bất chấp sự khó khăn của thị trường tài chính, cuối cùng hầu hết các ngân hàng cũng đạt được mục tiêu chỉ trừ các NHTMCP như Bảo Việt, Đệ Nhất, Gia Định (nay là NH Bản Việt), Miền Tây (nay là NH Phương Tây), PGBank, Nam Việt, Nam Á và HDBank vẫn chưa đạt được mức vốn điều lệ theo quy định. Tuy nhiên, nhiều chuyên gia đánh giá số vốn này “không thực chất” do các ngân hàng sở hữu chéo lẫn nhau hoặc các “ông chủ” dùng tiền vay để tăng vốn. Hệ quả là vốn điều lệ và vốn chủ sở hữu của toàn hệ thống tăng mạnh nhưng vốn thực góp lại không tăng tương ứng. Điều này đồng nghĩa với các hệ số đo lường độ an toàn của các ngân hàng như CAR, vốn chủ sở hữu/tổng tài sản... không còn chính xác.

- Bên cạnh đó, một rủi ro cần được tính đến là tình trạng cho vay thiếu kiểm soát có thể tăng mạnh. Chẳng hạn khi một tổ chức tín dụng lớn chiếm cổ phần chi phối ngân hàng khác và biến ngân hàng này thành “sân sau” của mình, họ có thể buộc ngân hàng bị chi phối cấp tín dụng cho những dự án rủi ro hoặc cho doanh nghiệp có quan hệ thân thiết. Ngoài ra, không loại trừ trường hợp lãnh đạo của ngân hàng lạm dụng quyền lực, buộc ngân hàng mà mình có thể chi phối cấp tín dụng để phục vụ lợi ích cá nhân.

- Ngoài ra, tình trạng sở hữu chéo ngân hàng cũng dẫn đến khả năng vô hiệu hóa các quy định về giới hạn tín dụng. Theo quy định hiện tại, một tổ chức tín dụng không được cấp tín dụng quá 15% vốn tự có đối với một khách hàng. Tuy nhiên, khi sở hữu chéo lẫn nhau thì quy định này sẽ bị vô hiệu hóa. Ngoài ra, các quy định về các đối tượng cấm cho vay, hạn chế cho vay cũng sẽ bị ảnh hưởng.

- Sở hữu chéo cũng ảnh hưởng đến **quyền lợi của người gửi tiền** hay doanh nghiệp giao dịch với ngân hàng vì sở hữu chéo giảm tính minh bạch, giảm khả năng giám sát và tăng khả năng đổ vỡ của một định chế tài chính, khi đó người gửi tiền sẽ chịu thiệt hại. Kinh nghiệm của các nước vào những thời điểm khủng hoảng, cần cải tổ hệ thống tài chính cho thấy, họ đều nâng mạnh số tiền bảo hiểm, thậm chí bảo hiểm 100% giá trị khoản tiền gửi nhằm có được sự ổn định trong quá trình tái cấu trúc hay cải cách để làm lành mạnh hệ thống ngân hàng. Ở nước ta cũng đã có những quy định hạn chế sở hữu chéo và yêu cầu công khai việc này, nhưng lại bỏ ngỏ khâu giám sát và chế tài, dẫn đến việc sở hữu chéo ngày càng trở nên nghiêm trọng làm lũng đoạn thị trường của nhiều lĩnh vực trọng yếu trong nền kinh tế, nhất là lĩnh vực tài chính - ngân hàng. Theo đó, dòng tiền cứ chảy lòn vòng giữa các NH, công ty với nhau rồi tuồn vào bất động sản, chứng khoán... Đến khi thị trường bất động sản đóng băng, chứng khoán sụt giảm mạnh và kéo dài cũng là lúc các công ty ứ thác đầu tư thua lỗ, tạo ra những khoản nợ xấu cho chính các NH. Đây chính là gánh nặng của nền kinh tế.

III. GIẢI PHÁP HOẠT ĐỘNG SÁP NHẬP VÀ THAU TÓM NGÂN HÀNG VIỆT NAM

1. Những vướng mắc trong hoạt động sáp nhập và thu tóm trong ngành Ngân hàng Việt Nam:

- Khung pháp lý cho hoạt động sáp nhập và thu tóm các tổ chức tín dụng tại Việt Nam chưa hoàn chỉnh và thông thoáng:

- o Thông tư 04/2010/TT-NHNN chỉ điều chỉnh hoạt động sáp nhập và thu tóm giữa

các tổ chức tín dụng với nhau. Do đó, hoạt động sáp nhập và thu tóm giữa 1 tổ chức tín dụng và 1 công ty không phải là tổ chức tín dụng sẽ chịu sự chi phối của Luật doanh nghiệp, Luật đầu tư, Luật cạnh tranh, Luật chứng khoán và 1 số quy định khác. Điều này làm chậm hoặc kém thông thoáng cho sáp nhập và thu tóm, tiềm ẩn những rủi ro pháp lý, vừa làm cho các chủ thể tham gia hoạt động sáp nhập và thu tóm gặp khó khăn trong việc thực hiện, vừa làm cho các cơ quan quản lý Nhà nước khó kiểm soát các hoạt động sáp nhập và thu tóm.

- o Các quy định pháp luật liên quan đến hoạt động sáp nhập và thu tóm mới chỉ dừng lại ở việc xác lập về mặt hình thức của hoạt động, tức là mới chỉ giải quyết được các vấn đề về mặt “thay tên, đổi họ” cho tổ chức tín dụng. Trong khi đó, sáp nhập và thu tóm là một giao dịch thương mại, tài chính, nó đòi hỏi phải có quy định cụ thể, có một cơ chế thị trường để chào bán, chào mua doanh nghiệp, giá cả, cung cấp thông tin, chuyển giao và xác lập sở hữu, chuyển dịch tư cách pháp nhân, cổ phần, cổ phiếu, các nghĩa vụ tài chính, nợ gốc, thương hiệu... Đồng thời, còn hàng loạt vấn đề pháp luật nước ta còn chưa có quy định cụ thể như kiểm toán, định giá, tư vấn, môi giới, bảo mật, thông tin, cơ chế giải quyết tranh chấp...
- + Định giá trong hoạt động sáp nhập và thu tóm ngân hàng. Với kiến thức - kinh nghiệm về sáp nhập và thu tóm còn khá sơ sài của các tổ chức tín dụng trong nước và sự chông chéo, không nhất quán rõ ràng trong các văn bản pháp luật liên quan dẫn đến việc định giá theo phương pháp nào cũng có những khó khăn nhất định, đặc biệt do tình trạng thông tin bất đối xứng thông tin tài chính, thông tin giao dịch giữa các bên liên quan thiếu minh bạch.
 - Nhận thức và sự quan tâm của các chủ thể tham gia vào hoạt động sáp nhập và thu tóm ngân hàng:
 - o Tâm lý ngại sáp nhập, hợp nhất, ý thức cá nhân của các chủ NHTM còn quá lớn, họ muốn làm chủ một ngân hàng nhỏ nhưng của riêng mình hơn là phải sáp nhập, hợp nhất với một ngân hàng khác.
 - o Các quy định về vốn điều lệ tối thiểu, trần lãi suất huy động... gây nhiều khó khăn cho các NHTM nhỏ. Các ngân hàng nhỏ gần như đang bị ép vào việc phải quyết định sáp nhập hợp nhất trong một tư thế hoàn toàn bị động. Hơn nữa vì tính chất nhạy cảm của việc sáp nhập, hợp nhất ngân hàng, các thương lượng trong lĩnh vực này sẽ không công khai và như vậy kẻ yếu thế lại càng yếu thế hơn trong các cuộc thảo luận không cân sức về hợp nhất giữa hai bên mạnh yếu khác nhau và có những lợi ích khác nhau.
 - o Trên thực tế, ít có những ngân hàng mạnh nào chủ động việc sáp nhập hợp nhất nếu không được Ngân hàng Nhà nước yêu cầu, vì họ e rằng việc hợp nhất sẽ không làm họ mạnh thêm lên mà có thể làm họ yếu đi. Trong thời gian qua, các ngân hàng đô thị hầu như có cùng chung hoạt động ngân hàng bán lẻ, không chuyên biệt lĩnh vực nào rõ rệt nên hoạt động của họ cạnh tranh nhau quyết liệt mà không hề có sự bổ sung hỗ trợ cho nhau. Đặc biệt các ngân hàng nhỏ mới ra đời từ các ngân hàng nông thôn vừa không chuyên, vừa yếu về nhân sự, công nghệ không cao, chất lượng tín dụng chưa tốt nên gần như không có yếu tố nào hấp dẫn hoạt động sáp nhập, hợp nhất và ngay cả thu tóm từ các ngân hàng lớn.
 - Chất lượng hoạt động của các NHTM: Nhiều NHTM vẫn có tâm lý y lại vào sự bảo hộ của nhà nước, thiếu năng động trong hoạt động kinh doanh, thiếu chuẩn bị về nhân lực làm hạn chế khả năng mở rộng mạng lưới, thị phần; cơ cấu dịch vụ vẫn nặng về tín dụng; khả năng đảm bảo an toàn trong hoạt động ngân hàng còn thấp..., dẫn đến thường khá lúng túng trong quyết định thực hiện một thương vụ sáp nhập và thu tóm hay xử lý phát sinh để tạo nên sự thành công trong khoản đầu tư này.
 - Chất lượng nguồn nhân lực có kinh nghiệm trong quá trình thực hiện hoạt động sáp nhập và thu tóm còn thiếu và yếu: việc thiếu các quản trị viên cấp cao để có thể làm giám đốc những cơ sở mới cũng là một nguyên nhân dẫn tới tình trạng các Ngân hàng vẫn còn dè chừng trong ra quyết định sáp nhập và thu tóm.
 - Thông tin liên quan đến hoạt động sáp nhập và thu tóm chưa thật sự minh bạch: Một số

NHTM có tình cung cấp thông tin về dự định sáp nhập và thu tóm đối với một số tổ chức tín dụng khác, tạo ra cái nhìn sai lệch về vai trò, vị thế, chất lượng hoạt động của bản thân ngân hàng mình cũng như những tổ chức tín dụng nằm trong kế hoạch sáp nhập và thu tóm, gây phương hại đến lợi ích của các cổ đông.

- Thiếu các công ty môi giới, tư vấn chuyên nghiệp về sáp nhập và thu tóm nên chưa thiết lập một “thị trường” trung gian để các bên mua - bán gặp nhau trong khi thực tế có nhiều Ngân hàng muốn mua và cũng có không ít Ngân hàng muốn bán.

- Rào cản quản trị sa sáp nhập và thu tóm: Các thương vụ sáp nhập và thu tóm thành công trên thế giới đã chứng minh, tỷ lệ thành công của thương vụ chỉ từ 5-10% bởi những khó khăn trong quản trị doanh nghiệp thời kỳ hậu sáp nhập và thu tóm. Những khó khăn này là: bố trí nhân sự, sàng lọc giữa nhân tố cũ và mới, xung đột lợi ích v.v... Vấn đề này không đơn giản, thậm chí trở thành nan giải như thương vụ sáp nhập và thu tóm mang tính thù nghịch như thương vụ Eximbank – Sacombank.

Tỷ lệ thành công của các vụ M&A hiện nay đang còn thấp và phổ biến là trường hợp các vụ M&A không tạo ra giá trị gia tăng. Hoạt động này tuy vẫn là vấn đề mới mẻ ở Việt Nam nhưng tiềm ẩn nhiều nguy cơ về việc thu tóm thị trường và cạnh tranh không lành mạnh. Điều đó cũng do những khiếm khuyết nhiều mặt nêu trên, từ bình diện quản lý vĩ mô đến điều hành vi mô.

2 Giải pháp trong việc sáp nhập và thu tóm đối với ngành Ngân hàng Việt Nam:

Định hướng của Ngân hàng nhà nước Việt Nam giai đoạn 2011 - 2015 là phát triển hệ thống các tổ chức tín dụng cả về quy mô, sản phẩm dịch vụ, mạng lưới hoạt động, tăng cường năng lực hoạt động, năng lực tài chính và quản trị rủi ro, tiếp tục cơ cấu lại toàn diện các ngân hàng thương mại theo đề án cơ cấu lại các ngân hàng thương mại nhà nước và củng cố, chấn chỉnh các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam. Và một trong những giải pháp đồng bộ để cơ cấu lại các tổ chức tín dụng là khuyến khích việc sáp nhập, hợp nhất, mua lại ngân hàng theo nguyên tắc tự nguyện, bảo đảm quyền lợi của người gửi tiền và các quyền, nghĩa vụ kinh tế của các bên có liên quan.

2.1. Giải pháp về phía nhà nước và Ngân hàng Nhà nước góp phần hoàn thiện khung pháp lý thúc đẩy hoạt động thu tóm và sáp nhập ngành ngân hàng và kiểm soát, hạn chế các tác động tiêu cực.

2.1.1 Hoàn thiện hệ thống khái niệm trong các luật và quy định liên quan hoạt động M&A thống nhất và phù hợp với thông lệ quốc tế

Các khái niệm về sáp nhập, mua lại, hợp nhất cần thống nhất trong Luật và các văn bản dưới Luật

2.1.2. Xác định hệ thống pháp luật doanh nghiệp

Trọng tâm trong việc đưa ra các quy định điều chỉnh liên quan hoạt động M&A thống nhất, thông thoáng phù hợp với thông lệ quốc tế và chú trọng tính đặc thù của M&A ngành ngân hàng

❖ Yêu cầu hoàn thiện văn bản: Văn bản pháp luật cần đạt được độ thông thoáng, phù hợp với thông lệ quốc tế và thống nhất với Luật Doanh nghiệp, Luật Cạnh tranh, Luật Đầu Tư, thể hiện tính đặc thù trong luật chuyên ngành, Văn bản pháp luật cần có tầm nhìn dài hạn.

❖ Cụ thể là cần chú trọng đến quy định về nội dung liên quan đến M&A hơn là việc xác lập về mặt hình thức, các quy định về thủ tục pháp lý khi thực hiện M&A cần phải thông thoáng và giám sát thời gian xét duyệt, hoàn thiện khung pháp lý nhằm kiểm soát, hạn chế các tác động tiêu cực của hoạt động M&A, quy định rõ ràng ràng buộc trách nhiệm giữa các đối tượng tham gia hoạt động M&A và trách nhiệm của ngân hàng đối với quyền lợi của người lao động và cổ đông.

2.2. Nâng cao vai trò của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam trong định hướng và lộ trình thúc đẩy hoạt động M&A ngân hàng

2.2.1. Vai trò của Ngân hàng nhà nước Việt Nam trong định hướng và lộ trình thúc đẩy hoạt động M&A ngân hàng.

Để thực hiện định hướng, giảm thiểu nguy cơ bị xâm nhập “thu tóm” khi mà các giới hạn đối với nhà đầu tư vào lĩnh vực tài chính – ngân hàng tại Việt Nam dần được nới lỏng đi đến xóa bỏ giới hạn thì vai trò của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam trong định hướng và lộ trình thúc đẩy hoạt

động M&A ngân hàng là vô cùng quan trọng trong dàn xếp, trung gian các hoạt động M&A ngân hàng giữa các TCTD Việt Nam, trước khi có sự tham gia của nhà đầu tư nước ngoài, vì vậy trong lộ trình thúc đẩy hoạt động M&A nên kết hợp M&A bắt buộc và tự nguyện, cụ thể như:

- ❖ Ngân hàng Nhà nước cần quy định về việc thành lập mới ngân hàng thương mại, cần sửa đổi bổ sung các quy định về việc thành lập mới các ngân hàng theo hướng chặt chẽ và nghiêm ngặt hơn.

- ❖ Ngân hàng Nhà nước cần đặt ra các quy định khắt khe hơn cho việc sáp nhập bắt buộc. Để nâng cao sức cạnh tranh cho hệ thống ngân hàng Việt Nam, Ngân hàng Nhà nước cần kiến nghị chính phủ sửa đổi Nghị định 141/2006/NĐ – CP về mức vốn pháp định, cụ thể có thể nâng dần mức vốn điều lệ tối thiểu mà mỗi ngân hàng phải đáp ứng trong năm tiếp theo khi các ngân hàng lớn mạnh dần; hoặc đưa vào diện áp dụng sáp nhập bắt buộc với những quy định khắt khe hơn về các tỷ lệ an toàn vốn, về tỷ suất lợi nhuận, về xếp hạng ngân hàng...

- ❖ Ban hành các chính sách khuyến khích các ngân hàng chủ động hợp nhất, sáp nhập thông qua các công cụ ưu đãi về thuế, hỗ trợ tái cơ cấu vốn thông qua thị trường liên ngân hàng, giảm tỷ lệ dự trữ bắt buộc. Đồng thời bổ sung những quy định trong Luật cạnh tranh để bảo đảm môi trường cạnh tranh công bằng;

- ❖ Trong quá trình tái cấu trúc ngân hàng, NHNN cần công khai các giải pháp cho những ngân hàng yếu kém, trong đó có việc giải quyết nợ xấu, sáp nhập. Nếu buộc phải sáp nhập thì sáp nhập với ai, sáp nhập như thế nào, lộ trình đến đâu... để thị trường minh bạch, ổn định và rõ ràng hơn, tránh những tin đồn gây nhiễu như trong thời gian qua.

Xây dựng và ban hành các quy định và chế tài thích hợp yêu cầu các ngân hàng TMCP công bố tài chính một cách trung thực, đầy đủ, chính xác và kịp thời theo các chuẩn mực quốc tế, giảm thiểu sự lệch lạc thông tin về các ngân hàng TMCP.

2.2.2. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cần chú trọng tăng cường đánh giá xếp loại, giám sát ngân hàng theo tiêu chí CAMEL và quy định chế tài góp phần cơ cấu lại hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam

Trong thực tế thực hiện các quy định trên vẫn chưa được quan tâm kiểm soát, đánh giá đúng mức và tính chế tài chưa cao vì vậy để có thể có cơ sở phân loại ngân hàng góp phần tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt Nam thật vững mạnh đòi hỏi nhà nước, Ngân hàng nhà nước cần tăng cường đánh giá, xếp loại, giám sát xếp loại để đảm bảo an toàn hệ thống ngân hàng Việt Nam và kết hợp giữa ngân hàng mạnh với ngân hàng yếu thông qua hoạt động M&A để nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Việt Nam.

2.2.3. Tăng cường hoạt động truyền thông về M&A ngành ngân hàng thông qua hội thảo, diễn đàn

- ❖ Với vai trò là người quản lý trực tiếp và định hướng cho hệ thống ngân hàng thương mại nói chung và các ngân hàng thương mại cổ phần nói riêng, Ngân hàng Nhà nước cần tích cực hơn nữa trong việc phổ biến rộng rãi các kiến thức về mua bán, sáp nhập, thường xuyên tổ chức các buổi tọa đàm, hội thảo chuyên đề với sự tham gia của các lãnh đạo các ngân hàng để chia sẻ các kiến thức, kinh nghiệm về mua bán sáp nhập đã diễn ra trên thế giới, đồng thời phổ biến những kinh nghiệm của những vụ mua bán cổ phần đã diễn ra tại Việt Nam trong thời gian qua.

- ❖ Hình thành các công ty tư vấn M&A và các chuyên gia tư vấn M&A của Việt Nam một cách chuyên nghiệp, đó là những nhà cung cấp các dịch vụ M&A từ A tới Z với các khâu.

- (i) Dự báo, tìm kiếm, thăm dò đối tác,
- (ii) Thăm định đầy đủ các nội dung về pháp lý/tài chính (Legal/Financial Due Diligence) định giá tài sản, thương hiệu...;
- (iii) Thiết lập hợp đồng M&A trong từng trường hợp, từng yêu cầu cụ thể;
- (iv) Các thủ tục với cơ quan nhà nước có thẩm quyền sau M&A;
- (v) Các vấn đề cần giải quyết sau M&A. Và để cung cấp các dịch vụ M&A, nhất là M&A ngân hàng đòi hỏi các công ty tư vấn, chuyên gia tư vấn M&A phải là những công ty, chuyên gia hàng đầu về tài chính, ngân hàng và pháp luật, có kinh nghiệm thực tế.

2.3. Nhóm giải pháp từ phía các ngân hàng TM CP

2.3.1. Ngân hàng thương mại Việt Nam cần thay đổi tư duy, nhận thức về hoạt động mua bán, sáp nhập, hợp nhất

❖ Các ngân hàng thương mại Việt Nam cần thay đổi tư duy về hoạt động mua bán, sáp nhập, hợp nhất. Mua bán, sáp nhập, hợp nhất doanh nghiệp nói chung và mua bán, sáp nhập, hợp nhất trong lĩnh vực ngân hàng nói riêng đang là xu thế tất yếu diễn ra trên thế giới, và Việt Nam chắc chắn cũng không nằm ngoài xu thế đó. Do đó, các ngân hàng thương mại không nên e ngại hoặc tránh né, không nên xem sáp nhập là xấu, là không tốt, và không phải cứ hoạt động yếu kém thì mới phải sáp nhập. Không kể đến những thương vụ mua bán, sáp nhập mang tính thu tóm, mua bán, sáp nhập nếu có sự chủ động, chuẩn bị kỹ lưỡng và sự phù hợp giữa hai bên đối tác sẽ dễ dàng tạo ra hiệu quả “cộng hưởng” rất lớn.

2.3.2. Ngân hàng thương mại cần xây dựng mục tiêu và chiến lược, quy trình cụ thể cho hoạt động M&A

❖ Các ngân hàng tham gia M&A cần nghiên cứu 4 chiến lược thương hiệu cơ bản sau đây, mỗi chiến lược đều tận dụng được những thuận lợi vốn có của ngân hàng

❖ Chiến lược Lỗ đen, Với chiến lược Lỗ Đen, sẽ có một thương hiệu được sử dụng, thường là thương hiệu của ngân hàng đứng ra sáp nhập và một thương hiệu nhanh chóng mất đi, giống như biến vào một cái lỗ đen. Nếu là ngân hàng nhỏ khả năng thực hiện chiến lược này trong M&A là điều có thể xảy ra.

❖ Chiến lược Thu hoạch, trong chiến lược này, tài sản của một thương hiệu sẽ được rút dần theo thời gian cho đến khi nó chỉ còn là một chiếc vỏ rỗng. Sự phát triển thành tập đoàn tài chính – ngân hàng có thể thực hiện Chiến lược này trong hoạt động M&A.

❖ Chiến lược Kết hợp, trong chiến lược này, việc kết hợp hai thương hiệu đồng nghĩa với việc tìm kiếm những điểm khác biệt thích hợp và ý nghĩa trong tâm trí khách hàng của cả hai thương hiệu. Hoạt động M&A giữa ngân hàng với các TCTD phi ngân hàng có thể áp dụng chiến lược này.

❖ Chiến lược Khởi đầu mới, Trong chiến lược này, cả hai thương hiệu của hai ngân hàng được sáp nhập đều không mang lại tài sản to lớn nào, vì thế họ xây dựng nên thương hiệu mới. Chiến lược này thường thích hợp với những ngân hàng nhỏ, chưa có một nhận thức hay tài sản thương hiệu lớn của riêng họ. Khi có hơn 2 ngân hàng nhỏ sáp nhập, chiến lược này là giải pháp hiệu quả để xây dựng nên tài sản thương hiệu.

❖ Để lựa chọn chiến lược nào là phù hợp nhất cần có một cuộc nghiên cứu định tính gồm những nhóm cổ đông chính được phân ra riêng rẽ bao gồm: khách hàng hiện tại, lãnh đạo ngân hàng, cổ đông và phía bên ngân hàng đối tác. Các ngân hàng cần chú ý các vấn đề trong quá trình thực hiện trước và sau M&A.

2.3.3. Ngân hàng thương mại cần có sự phối kết hợp với Luật sư, các Công ty tư vấn trong hoạt động M&A

❖ Vai trò của các Công ty tư vấn là rất quan trọng góp phần hỗ trợ, tư vấn cho ngân hàng các vấn đề trên, cụ thể như xác định chính xác loại giao dịch M&A, tổ chức tư vấn có thể hỗ trợ ngân hàng thăm định pháp lý và thăm định tài chính của ngân hàng bị sáp nhập, mua lại. Thăm định tài chính thường do các công ty kiểm toán hay kiểm toán viên độc lập thực hiện Thông qua hỗ trợ của Tổ chức tư vấn các bên ngân hàng sẽ thỏa thuận các quy định, các điều khoản cơ bản liên quan đến giao dịch M&A đưa vào hợp đồng đầy đủ các đặc điểm yêu cầu, lợi ích, sự ràng buộc riêng biệt của ngân hàng.

2.3.4. Định giá và lựa chọn phương pháp định giá ngân hàng phù hợp

❖ Các ngân hàng có thể tham khảo một số phương pháp định giá đã xuất hiện từ lâu trên thế giới đã trình bày ở chương 1 như Phương pháp chiết khấu theo dòng tiền, Phương pháp hệ số nhân doanh thu/ lợi nhuận. Ngoài ra, phương pháp này chỉ sử dụng các số liệu về lợi nhuận hiện tại cho các chỉ số P/E hiện tại, còn với các chỉ số P/E tương lai thì cũng phải dùng phương pháp dự đoán tài chính như phương pháp chiết khấu dòng tiền.

❖ Bên cạnh đó, các ngân hàng còn phải cố gắng tạo thêm giá trị cho mình vì giá trị của bất cứ doanh nghiệp nào cũng được quyết định bởi hai yếu tố: một là, ngân hàng này tạo nên được giá trị gì qua các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ mà xã hội đang cần và chấp nhận mua; hai là ngân hàng này đã làm gì để được xã hội dễ dàng nhận diện được họ, có cảm tình và tin tưởng để quyết định chọn mua sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp này thay vì chọn một doanh nghiệp khác.

2.3.5. Ngân hàng cần lựa chọn thời điểm giao dịch M&A và minh bạch thông tin

❖ Mua bán sáp nhập doanh nghiệp, ngân hàng hiện đang là xu thế chung trên thế giới trong tất cả các lĩnh vực, càng sôi động với khu vực có tính chi phối cao như khu vực tài chính. Các ngân hàng thương mại Việt Nam cần có thái độ tích cực và chủ động tham gia vào xu hướng này, cần có quan điểm tích cực, xem sáp nhập và mua lại giữa các ngân hàng với các ngân hàng và các doanh nghiệp phi ngân hàng trong và ngoài nước là một tất yếu, khách quan, nên được nghiên cứu, sử dụng phù hợp với chiến lược phát triển và kinh doanh của từng ngân hàng;

❖ Hiện nay, mới chỉ có cổ phiếu của 8 ngân hàng được niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán tập trung, còn lại cổ phiếu của hơn 30 ngân hàng khác vẫn chủ yếu được giao dịch trên thị trường tự do (OTC). Do không phải chịu áp lực công bố thông tin như khi niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán tập trung phần lớn các ngân hàng có cổ phiếu chưa niêm yết đều chưa thực hiện đầy đủ việc công bố thông tin định kỳ về hoạt động của mình, có chăng mới chỉ dừng lại ở việc cung cấp các số liệu về doanh thu, lợi nhuận, dư nợ, huy động vốn... Còn phần lớn những thông tin biến động khác về hoạt động kinh doanh trong kỳ lại ít được công bố. Do đó sẽ rất khó cho phía các ngân hàng hay các tổ chức tài chính đối tác đang trong quá trình tìm kiếm đối tác hợp tác trong thương vụ sáp nhập với họ có thể tìm ra được đối tác tốt nhất.

❖ Vì vậy, khi việc minh bạch hóa thông tin được thực hiện tốt, các nhà đầu tư, các ngân hàng khác sẽ dễ dàng tiếp cận và cùng ngân hàng bàn thảo kế hoạch sáp nhập cho một sự liên kết lớn hơn và có hiệu quả hơn.

2.3.6. Ngân hàng cần xác định, lựa chọn đối tác trong mua bán, sáp nhập, hợp nhất

❖ Ngân hàng cần xác định mình đang tìm kiếm cái gì, có thể là một ngân hàng khác nhỏ hơn để mở rộng thị phần, tăng vốn điều lệ hay một công ty bảo hiểm, công ty chứng khoán nhằm đa dạng hoá sản phẩm... sau đó ngân hàng tiến hành tìm kiếm và liệt kê danh sách ứng viên mục tiêu. Ngân hàng nên đưa ra các tiêu chí cụ thể để lựa chọn như: quy mô, thời gian hoạt động, lĩnh vực kinh doanh, thị phần, vùng hoạt động, nhóm khách hàng danh tiếng, mối quan hệ, văn hoá công ty... Danh sách các tiêu chí này càng nhiều càng tốt để có thể lọc bớt những ngân hàng chưa đáp ứng, làm cho việc lựa chọn dễ dàng hơn.

2.3.7. Ngân hàng cần chú trọng yếu tố nguồn nhân lực cho quá trình sáp nhập

❖ Các nhà quản trị và các cổ đông góp vốn của ngân hàng cần có tư duy chiến lược và những suy nghĩ mới mẻ hơn về hoạt động mua bán, sáp nhập. Thêm vào đó, Các nhà quản trị ngân hàng cần tích cực nghiên cứu, trau dồi các kỹ năng quản lý cũng như nâng cao hiểu biết về hoạt động mua bán, sáp nhập để có thể quản lý, điều hành tốt ngân hàng sau quá trình sáp nhập.

❖ Đối với các nhân viên trong ngân hàng, để có được sự ủng hộ của họ, trước khi quá trình sáp nhập diễn ra, ban lãnh đạo cần thông tin để toàn thể nhân viên được biết và hãy để nhân viên cùng tham gia vào quá trình này, chú ý giải thích mọi khúc mắc của nhân viên. Bên cạnh đó, không nên tạo sự phân biệt, phải có chính sách đãi ngộ và trọng dụng công bằng, hợp lý giữa nhân viên mới với nhân viên cũ sau quá trình sáp nhập, để tránh tình trạng bất mãn, chán nản, không còn nhiệt huyết cống hiến sức lao động của họ.

2.3.8. Nâng cao chất lượng hoạt động ngân hàng để tránh bị thu tóm

❖ Tăng cường năng lực quản trị, điều hành, bộ máy kiểm soát từ hội sở đến lãnh đạo các chi nhánh, phòng giao dịch: tức là sắp xếp, đào tạo lại, đào tạo mới, sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả, có chính sách đãi ngộ bổ nhiệm phù hợp và hình thành nên cơ chế tự giám sát hiệu quả, giúp nâng cao công tác quản trị hiện đại trong hoạt động ngân hàng

❖ Phát triển nguồn nhân lực ngân hàng, phù hợp với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế:

❖ Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ ngân hàng gắn liền với phân khúc thị trường

Việc đa dạng hóa các dịch vụ ngân hàng nên gắn liền với việc chuyên môn hóa các dịch vụ mà khách hàng của mình sử dụng, tránh việc đầu tư dàn trải; xác định được dịch vụ cốt yếu và tập trung phát triển chất lượng các dịch vụ đó; Việc phát triển các sản phẩm hiện đại chỉ nên được thực hiện một cách từ từ và có chọn lọc.

Đồng thời, mỗi ngân hàng phải thực hiện được phân khúc thị trường mục tiêu của mình, tránh việc chạy đua cạnh tranh khách hàng một cách thiếu định hướng để tập trung nguồn lực, tiết kiệm chi phí marketing và nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng của mình

❖ Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng để phát triển các dịch vụ.

❖ Áp dụng các thông lệ quốc tế về hoạt động kinh doanh ngân hàng. Để có thể huy động vốn thông qua thị trường chứng khoán nước ngoài, các ngân hàng TMCP phải áp dụng chuẩn mực kế toán quốc tế và từng bước thực hiện công khai minh bạch tài chính theo các quy định của thị trường tài chính quốc tế.