

# Năng lực tài chính của Sacombank, BIDV, Maritimebank “hậu” M&A

HOÀNG NGUYỄN KHAI\*

Năng lực tài chính là chìa khóa, là phương tiện để biến các ý tưởng trong kinh doanh thành hiện thực. Vì vậy, năng lực tài chính được xem là cốt lõi trong mọi hoạt động của ngân hàng nói chung và các ngân hàng sau mua bán và sáp nhập (Mergers and Acquisitions - M&A) nói riêng. Bài viết phân tích thực trạng năng lực tài chính của các ngân hàng thương mại cổ phần: Sài Gòn Thương Tín (Sacombank), Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), Hàng hải Việt Nam (Maritimebank) sau M&A và đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực tài chính của các ngân hàng này.

## THỰC TRẠNG

**Nhìn lại các cuộc M&A của Sacombank, BIDV, Maritimebank**

**SouthernBank sáp nhập vào Sacombank.** Tại phiên họp ngày 16/04/2014, Đại hội cổ đông (ĐHCD) Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Nam (Southernbank) đã thông qua chủ trương sáp nhập Southernbank vào Sacombank. Đồng thời, ủy quyền cho Hội đồng quản trị (HDQT) được toàn quyền quyết định tất cả vấn đề liên quan đến việc sáp nhập này, như: quyết định tỷ lệ hoán đổi cổ phiếu, đặt tên ngân hàng sau sáp nhập... Sau một năm triển khai thực hiện Nghị quyết của ĐHCD nêu trên, tại phiên họp ĐHCD thường niên được tổ chức ngày 20/04/2015, HDQT SouthernBank đã báo cáo tình hình thực hiện công tác sáp nhập Southernbank vào Sacombank. Ngày 14/07/2015, 99,88% cổ đông của Southernbank đã đồng ý sáp nhập vào Sacombank trong phiên ĐHCD bất thường thông qua phương án sáp nhập vào Sacombank.

Sacombank sau khi sáp nhập sẽ có vốn điều lệ đạt trên 18.853 tỷ đồng. Tổng tài sản của tổ chức mới đạt 290.861 tỷ đồng và dự kiến tăng lên gần 355.000 tỷ đồng vào năm 2017, đưa Sacombank vào top 5 ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam.

**MHB sáp nhập vào BIDV.** Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long với thương hiệu MHB chính thức chấm dứt hoạt động từ ngày 22/05/2015. Từ ngày 25/05/2015, toàn bộ các chi nhánh của MHB trước đây giờ hoạt động với tư cách là chi nhánh của BIDV. BIDV đã chuyển đổi toàn bộ nhận diện thương hiệu của hội sở chính, 44 chi nhánh, 187

phòng giao dịch của MHB trên toàn quốc theo nhân diện của BIDV chỉ trong hai ngày. Việc tiến hành các thủ tục sáp nhập MHB vào BIDV được tiến hành ở cả hai cấp, cấp chi nhánh và cấp hệ thống.

Sau sáp nhập, tổng tài sản BIDV đạt trên 700.000 tỷ đồng, đứng thứ tư trong hệ thống ngân hàng thương mại nội địa về quy mô tài sản. Vốn điều lệ của Ngân hàng tăng lên trên 34.000 tỷ đồng. Mạng lưới kênh phân phối mở rộng lên gần 1.000 điểm trên cả nước, với tổng số lao động là gần 24.000 người. Việc sáp nhập diễn ra nhanh chóng là nhờ yếu tố quan trọng: hai ngân hàng về bản chất cùng một chủ. Tỷ lệ sở hữu nhà nước tại BIDV trên 96% và tại MHB trên 91%.

**Ngân hàng Phát triển Mê Kông (MDB) sáp nhập vào Maritimebank.** Việc sáp nhập giữa hai ngân hàng đã được Ngân hàng Nhà nước chấp thuận vào ngày 18/03/2015. Toàn bộ tài sản, quyền lợi, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của MDB sẽ được chuyển giao sang Maritimebank. Về hoán đổi cổ phần, tất cả cổ đông hiện hữu của MDB sẽ thành cổ đông hiện hữu của Maritimebank thông qua việc sở hữu hợp pháp cổ phần Maritimebank. Tỷ lệ hoán đổi cổ phần là 1:1. Ngân hàng Maritimebank sau sáp nhập có vốn điều lệ 50 tỷ đồng, tổng tài sản 113.000 tỷ đồng, đội ngũ nhân

\* TS., Trường Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh (HUTECH)

sự hơn 5.000 người, hệ thống mạng lưới gần 300 điểm trên toàn quốc. Ngân hàng sau sáp nhập sẽ kế thừa và thực hiện tất cả những hoạt động kinh doanh hiện tại của Maritimbank và MDB.

### Đánh giá năng lực tài chính của 3 ngân hàng sau M&A

Năng lực tài chính của ngân hàng được thể hiện ở nhiều chỉ tiêu khác nhau. Tuy nhiên, trong phạm vi nội dung bài viết, tác giả đo lường năng lực tài chính của ngân hàng Sacombank, BIDV, Maritimbank qua các chỉ tiêu cơ bản như Bảng.

Số liệu từ Bảng cho thấy, sau khi thực hiện M&A, ngân hàng Sacombank, BIDV, Maritimbank có năng lực tài chính tăng lên. Cụ thể:

- Tổng tài sản của Sacombank năm 2019 tăng lên 263.217 tỷ đồng (tăng 238%); BIDV năm 2019 tăng lên 639.356 tỷ đồng (tăng 175%); Maritimbank năm 2019 tăng lên 52.666 tỷ đồng (tăng 150%) so với năm 2015 (năm M&A).

- Tổng huy động vốn của Sacombank, BIDV, Maritimbank cũng không ngừng tăng lên sau khi thực hiện M&A. Sacombank có tốc độ tăng trưởng năm 2019 so với năm 2015 là 136%; BIDV đạt 156%; Maritimbank đạt 128%.

- ROA, ROE và Lợi nhuận sau thuế của Sacombank, BIDV, Maritimbank tăng lên trong giai đoạn 2015-2019. Điều này thể hiện việc thực hiện M&A là phù hợp với chính sách, đường lối của Đảng và Nhà nước, cũng như con đường, mà Ngân hàng Nhà nước đã thực hiện trong thời gian qua. Đó là thực hiện M&A đối với các ngân hàng yếu kém để tinh gọn lại hệ thống ngân hàng Việt Nam, giảm về số lượng, nhưng tăng về chất lượng.

Tuy nhiên, khi thực hiện M&A, thì dư nợ tín dụng tăng lên, tỷ lệ nợ xấu cũng tăng lên. Cụ thể: Sacombank có tổng dư nợ tín dụng năm 2019 tăng so với năm 2015 là 101.143 tỷ đồng (tăng 153%); BIDV là 392.018 tỷ đồng (tăng 165%); Maritimbank là 34.617 tỷ đồng (tăng 232%). Tỷ lệ nợ xấu cũng tăng lên trong giai đoạn 2015-2019, nhưng vẫn đảm bảo theo quy định của Ngân hàng Nhà nước là dưới 3%. Hệ số CAR đảm bảo theo tiêu chuẩn của Basel II là trên 8%.

Như vậy, xét về tổng thể, thì sau khi thực hiện M&A, hoạt động của Sacombank, BIDV, Maritimbank đều đạt được kết quả tốt và thành công về việc ổn định và nâng cao năng lực tài chính của ngân hàng.

**BẢNG: NĂNG LỰC TÀI CHÍNH CỦA SACOMBANK, BIDV, MARITIMEBANK GIAI ĐOẠN 2015-2019**

Đơn vị: Tỷ đồng, %

Chỉ tiêu/Năm	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Sacombank (Thực hiện M&amp;A năm 2015)</b>					
Tổng tài sản	190.364	329.187	368.469	406.041	453.581
Vốn tự có	22.080	22.191	23.236	24.514	25.852
Tổng HDV	259.428	287.457	325.416	359.625	352.555
CAR (%)	9,80	9,61	11,30	12,52	12,65
Dư nợ tín dụng	190.980	200.025	222.946	256.729	292.123
Tỷ lệ nợ xấu (%)	5,80	6,90	2,20	2,28	2,45
ROA (%)	0,27	0,03	0,34	0,38	0,42
ROE (%)	3,22	0,40	5,20	5,67	6,00
LNST	5.901	6.196	6.946	7.542	8.120
<b>BIDV (Thực hiện M&amp;A năm 2015)</b>					
Tổng tài sản	850.748	1.006.404	1.202.284	1.313.038	1.490.104
Vốn tự có	42.335	44.144	48.834	50.435	52.220
Tổng HDV	658.710	726.022	859.985	989.671	1.030.459
CAR (%)	9,80	10,20	10,70	11,30	12,40
Dư nợ tín dụng	598.434	723.697	866.885	988.739	990.452
Tỷ lệ nợ xấu (%)	1,70	2,0	1,50	1,55	1,65
ROA (%)	1,00	0,70	0,63	0,65	0,70
ROE (%)	15,5	14,7	15,0	15,34	16,78
LNST	5.901	6.196	6.946	7.542	9.000
<b>Maritimbank (Thực hiện M&amp;A năm 2015)</b>					
Tổng tài sản	104.311	108.321	112.238	137.768	156.977
Vốn tự có	13.616	13.599	13.721	14.835	14.863
Tổng HDV	62.615	62.728	56.848	63.528	80.435
CAR (%)	24,50	14,60	19,97	20,34	20,54
Dư nợ tín dụng	28.091	31.098	35.783	47.768	62.708
Tỷ lệ nợ xấu (%)	3,40	2,60	2,20	2,27	2,45
ROA (%)	0,11	0,14	0,26	0,30	0,36
ROE (%)	1,01	1,03	0,89	0,92	1,02
LNST	116	118	122	868	1.043

Nguồn: Báo cáo tài chính của Sacombank, BIDV, Maritimbank

### Nguyên nhân thành công

Có thể nhận thấy rằng, để đạt được những thành công này, các ngân hàng sau M&A đã đưa ra hàng loạt mục tiêu và chiến lược và đi vào thực tiễn, cụ thể như:

**Tại Sacombank.** Ngân hàng này đã thực hiện đúng lộ trình Đề án tái cơ cấu, quyết liệt xử lý nợ xấu và các tổn động tài chính để cải thiện và lành mạnh hóa các chỉ số tài chính, đảm bảo hiệu quả kinh doanh và an toàn hoạt động; đồng thời, nâng cao quy mô và thị phần hoạt động trên thị trường, hướng đến mục tiêu nâng hạng tín nhiệm của Sacombank.

Để đảm bảo nguồn vốn huy động ổn định, giữ vững an toàn thanh khoản, Sacombank duy trì mức lãi suất

hợp lý nhằm cơ cấu hệ khách hàng bền vững, ổn định, đảm bảo tăng trưởng nguồn vốn phù hợp với nhu cầu sử dụng vốn.

Thực hiện tái cơ cấu danh mục tài sản theo hướng thận trọng, cải thiện chất lượng tài sản, Sacombank đặt mục tiêu tái cấu trúc danh mục tài sản, gia tăng tỷ trọng tài sản có sinh lời thông qua việc: (i) Tái cơ cấu hệ khách hàng theo hướng phân tán; (ii) Phân bổ và sử dụng nguồn vốn hợp lý, hiệu quả và an toàn; (iii) Quyết liệt thu hồi nợ xấu và tài sản tổn đọng. Chú trọng nâng cao chất lượng tín dụng, tích cực thu hồi nợ xấu và tài sản tổn đọng.

Đặc biệt, năm 2018, Sacombank đẩy mạnh cảnh báo rủi ro, nâng cao công tác thẩm định, quản lý và giám sát chặt chẽ sử dụng vốn vay, tăng cường trích lập dự phòng rủi ro, tích cực đẩy mạnh thu hồi, xử lý các khoản nợ xấu và tài sản tổn đọng/nợ đã bán Công ty TNHH Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam (VAMC) với tổng thu hồi/xử lý được gần 12.500 tỷ đồng. Kết quả chất lượng tín dụng tại Sacombank đã cải thiện rõ rệt, với tỷ lệ nợ xấu được kéo giảm về mức 2,45%.

**Tại BIDV.** Tổng thu nhập thuần hoạt động tăng tốt nhờ chuyển dịch cơ cấu thu nhập theo định hướng chiến lược. Mức tăng trưởng thu nhập cao hơn so với tốc độ tăng trưởng tổng tài sản (9%) chủ yếu là do:

- BIDV đã đẩy mạnh tăng trưởng các phân khúc khách hàng mục tiêu, tăng cường chất lượng tài sản, nâng cao hiệu quả nguồn vốn - sử dụng vốn trên cơ sở tối ưu hóa hiệu quả của các khoản mục trên bảng cân đối;

- Đóng góp chủ yếu từ các cấu phần, gồm: Thu lãi thuần; Thu dịch vụ rỗng; Thu rỗng từ kinh doanh ngoại hối; Thu nợ hạch toán ngoại bảng.

- Ghi nhận đóng góp tích cực của các phân khúc khách hàng mục tiêu, trong đó: Thu nhập rỗng từ khối bán lẻ đạt mức tăng trưởng cao; Thu nhập rỗng từ khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa tăng trưởng năm sau cao hơn so với năm trước.

- BIDV tiếp tục kiểm soát và tiết giảm chi phí hoạt động trên cơ sở đổi mới quản trị tài chính, gắn chặt việc sử dụng chi phí và hiệu quả hoạt động.

**Tại Maritimebank.** Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2015-2019 có mức tăng trưởng mạnh. Tổng doanh thu bao gồm thu thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối và thu thuần từ hoạt động kinh doanh dịch vụ, cũng như thu thuần từ lãi.

Ngân hàng cũng nhanh chóng bắt nhịp thị trường, gia nhập sân chơi 4.0 qua việc đầu tư lớn cho hệ thống công nghệ, để mang đến cho khách hàng những phương thức thanh toán hiện đại và an toàn.

### ĐỀ NGHỊ NÂNG CAO NĂNG LỰC TÀI CHÍNH CHO 3 NGÂN HÀNG

Hiện nay, tính cạnh tranh trong ngành tài chính - ngân hàng đang rất khốc liệt. Vì thế, những thành công bước đầu trong quá trình M&A là tiền đề để các ngân hàng phát triển bền vững. Tuy nhiên, để duy trì sự

thành công này, nâng cao hơn nữa năng lực tài chính, đòi hỏi các ngân hàng phải thực hiện những giải pháp sau:

#### Đối với Sacombank

- Cần đảm bảo nguồn vốn huy động ổn định, giữ vững an toàn thanh khoản; duy trì mức lãi suất hợp lý nhằm cơ cấu hệ khách hàng bền vững, ổn định; đảm bảo tăng trưởng nguồn vốn phù hợp với nhu cầu sử dụng vốn. Thực hiện tái cơ cấu danh mục tài sản theo hướng thận trọng, cải thiện chất lượng tài sản.

- Cần đẩy mạnh cảnh báo rủi ro, nâng cao công tác thẩm định, quản lý và giám sát chặt chẽ sử dụng vốn vay, tăng cường trích lập dự phòng rủi ro, tích cực đẩy mạnh thu hồi, xử lý các khoản nợ xấu và tài sản tổn đọng/nợ đã bán VAMC.

- Cần tối ưu hóa chi phí nhờ kết hợp hài hòa giữa các giải pháp tăng thu, kiểm soát chi phí hiệu quả; không ngừng đẩy mạnh hoạt động kinh doanh; gia tăng năng suất lao động, sử dụng hợp lý mọi nguồn lực; tích cực thu hồi, xử lý nợ.

- Cần thường xuyên công bố danh mục tài sản cần rao bán, đấu giá, nhằm chuyển tải thông tin đến nhiều khách hàng, đảm bảo tính công khai, minh bạch; Nâng cao ý thức, chung tay xử lý nợ quá hạn tại các đơn vị; Không ngừng trao đổi, đào tạo chuyên môn, bổ sung kinh nghiệm, rèn luyện tính kiên trì và quyết liệt cho đội ngũ xử lý nợ.

- Nâng cao năng lực quản trị điều hành và quản trị rủi ro, phát triển hệ thống công nghệ thông tin; Tăng cường kiểm soát, giám sát từ xa, chú trọng công tác tự kiểm tra chấn chỉnh; Không ngừng nâng cao hệ thống quản trị rủi ro theo tiêu chuẩn Basel II, triển khai đồng bộ các dự án quản lý rủi ro; Ưu tiên nguồn lực đối với các dự án công nghệ 4.0, làm nền tảng cho sự phát triển của Sacombank trong giai đoạn tới.

#### Đối với BIDV

- Cần tiếp tục triển khai đồng bộ, quyết liệt các giải pháp nâng cao năng lực tài chính, gia tăng tỷ trọng thu nhập phi lãi, quản trị chi phí hiệu quả. Đây cũng là mục tiêu luôn được BIDV ưu tiên trong kế hoạch hàng năm và chiến lược hoạt động nhằm tạo cơ sở vững chắc cho phát triển trong dài hạn, tiến dần tới chuẩn mực quốc tế.

- BIDV cũng cần chú trọng quản trị tài chính theo định nguồn lực cho các kế hoạch kinh doanh thông qua cơ chế khuyến

với chỉ tiêu hiệu quả, tăng cường sử dụng chi phí - tài sản hợp lý, đảm bảo tuân thủ tỷ lệ đầu tư tài sản cố định, tích cực thoái vốn ngoại ngành.

- Đẩy mạnh triển khai ngân hàng số và ứng dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động kinh doanh nhằm gia tăng tính tự động hóa, nâng cao năng suất lao động, đồng thời đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng. BIDV đã xây dựng và triển khai Đề án ngân hàng số, đồng thời điều chỉnh, bổ sung Chiến lược phát triển công nghệ thông tin của BIDV đến năm 2020 phù hợp với Phương án cơ cấu lại nhằm củng cố, nâng cao vị thế về công nghệ của BIDV trên thị trường.

- Nâng cao chất lượng tài sản, tăng cường công tác quản trị rủi ro trên tất cả các mặt hoạt động. BIDV củng cố năng lực quản trị rủi ro tín dụng thông qua thường xuyên đánh giá, theo dõi khách hàng, khoản vay, giám sát việc sử dụng vốn vay, xây dựng biện pháp xử lý với khách hàng lớn và nhóm khách hàng liên quan... để kiểm soát rủi ro hiệu quả.

- BIDV tiếp tục thực hiện các chiến lược một cách cụ thể và rõ ràng, như: Trung tâm điều hành hoạt động kinh doanh đảm bảo an toàn - chất lượng - hiệu quả; Phát triển các phân khúc khách hàng, trong đó tập trung ưu tiên bán lẻ, doanh nghiệp nhỏ và vừa; Quyết liệt nâng cao năng lực tài chính, trong đó tập trung thực hiện tăng vốn điều lệ từ phát hành cổ phiếu cho nhà đầu tư nước ngoài, nhà đầu tư tài chính và thực hiện các biện pháp tăng vốn khác, như: phát hành trái phiếu cấp 2, tăng vốn từ nguồn thặng dư phát hành thêm cổ phần và tăng vốn từ nguồn nội lực của BIDV.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí trên cơ sở thực hiện tốt Đề án Quản trị chi phí hiệu quả, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của BIDV.

- Kiểm soát chặt chẽ và nâng cao chất lượng tài sản, đặc biệt là chất lượng

tín dụng, quyết liệt triển khai các giải pháp xử lý nợ xấu, tăng cường các biện pháp thu hồi các khoản nợ tiềm ẩn rủi ro, nợ xấu, nợ xấu đã bán cho VAMC, phần đầu mua lại trước hạn trái phiếu VAMC.

- Đa dạng hóa nguồn thu thông qua từng bước chuyển đổi mô hình kinh doanh theo định hướng hoạt động đa dịch vụ; Cấu trúc lại toàn diện hoạt động dựa trên mục tiêu bảo toàn vốn, trong đó tập trung rà soát và đánh giá hiệu quả của danh mục đầu tư.

- Nâng cao năng lực quản trị, phát triển thể chế, kiện toàn mô hình tổ chức và hoàn thiện cơ chế chính sách quản trị nội bộ, đảm bảo vận hành hoạt động, cơ cấu tổ chức ngân hàng hướng tới thông lệ quốc tế.

#### **Đối với Maritimebank**

- Củng cố tập trung xây dựng bộ Chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPIs) chuẩn cho tất cả các cấp, đơn vị tại ngân hàng bán lẻ, triển khai một cách hiệu quả các hoạt động quản lý bán hàng, các chiến dịch bán hàng, bán chéo, đẩy mạnh các chuỗi liên kết để gia tăng cơ sở khách hàng và thúc đẩy các hoạt động đào tạo.

Triển khai sản phẩm mũi nhọn, tạo dấu ấn và mang lại hiệu quả kinh tế cao: Dựa trên nghiên cứu về phân khúc chiến lược, xây dựng tối thiểu 2 sản phẩm mũi nhọn phù hợp với từng đối tượng khách hàng mục tiêu và mang lại hiệu quả kinh doanh tối ưu.

- Rà soát lại toàn bộ quy trình vận hành sản phẩm từ khâu nghiên cứu, thiết kế, đóng gói đến cách triển khai bán để có thể tiến hành rút ngắn thời gian xử lý khoản vay (TAT) giảm 2/3 cho sản phẩm vay thế chấp và giảm 1/2 cho sản phẩm vay tín chấp.

- Đào tạo và bố trí nhân sự một cách hiệu quả: Sắp xếp, bố trí nhân sự các hoạt động triển khai. Xây dựng văn hóa đào tạo tại các chi nhánh. Tập trung đào tạo hướng dẫn cho cán bộ, nhân viên; ưu tiên việc đào tạo cho cán bộ, nhân viên mới tuyển dụng.

- Phối hợp với khối Digital Banking và các đối tác fintech chiến lược xây dựng, triển khai các sản phẩm số hóa, hướng tới mục tiêu ngân hàng bán lẻ số trong tương lai. Bắt kịp xu hướng triển khai các sản phẩm dựa trên AI và Big Data, phát triển tối thiểu 4 gói giải pháp ứng dụng công nghệ mới. Gia tăng hiệu quả quản trị bán hàng: Quản trị bán hàng chặt chẽ đến từng nhân viên để đảm bảo hiệu quả và kỷ luật kinh doanh.

- Xây dựng hệ thống quản trị bán hàng và hệ thống quản trị hiệu quả bán hàng tới từng đơn vị kinh doanh. □

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. BIDV (2015-2019). Báo cáo thường niên các năm, từ 2015 đến 2019
2. Maritimebank (2015-2019). Báo cáo thường niên các năm, từ 2015 đến 2019
3. Sacombank (2015-2019). Báo cáo thường niên các năm, từ 2015 đến 2019
4. Hà Thị Thu Phương (2018). *Nâng cao năng lực tài chính của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, truy cập từ <http://tapchitachinh.vn/kinh-te-vi-mo/nang-cao-nang-luc-tai-chinh-cua-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-133891.html>