

## PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG XU HƯỚNG M&A CỦA NGÂN HÀNG

Huỳnh Văn Hồng \*

### Tóm tắt

*Trong quá trình tái cấu trúc ngành ngân hàng, M&A được coi là xu hướng tất yếu. Tuy nhiên, M&A chưa phải là giải pháp toàn diện để giải thoát sự yếu kém của các ngân hàng mà nguồn nhân lực chính là vấn đề cốt lõi cho chiến lược cạnh tranh mới. Do đó, nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực sẽ mang lại ý nghĩa chiến lược cho hoạt động M&A của ngân hàng. Thông qua việc nghiên cứu tình hình M&A trong lĩnh vực ngân hàng, bài viết giúp cho các nhà hoạch định chính sách, các nhà quản lý đưa ra những định hướng phát triển nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu chiến lược của ngân hàng.*

### Abstract

*In the restructuring process of banking, M&A is considered as an obviously trend. However, M&A is not the perfect way to solve the illness of banks. The root issue is human resources that will be the important part for competitive strategy. For this reason, human resources development research will bring the strategic meaning for M&A activities of the bank. Through out searching M&A condition in banking field, the research will help the policy planners, managers to plan for human resource development driven that is suitable with the strategic purposes of the bank.*

### 1. Đặt vấn đề

Các ngân hàng ở nước ta trong những năm vừa qua phát triển nhanh, số lượng ngân hàng đã phát triển đến mức bão hòa. Một số ngân hàng quy mô nhỏ đã bộc lộ sự yếu kém trong quá trình cạnh tranh dẫn đến thiếu vốn và thua lỗ. Các ngân hàng yếu kém thực hiện M&A tái cấu trúc hoạt động kinh doanh là điều tất nhiên. Tuy nhiên, M&A chưa phải là giải pháp toàn diện để giải thoát sự yếu kém của các ngân hàng này. Nhiều chuyên gia ngân hàng cho rằng nếu không thay đổi chiến lược kinh doanh thì kết quả M&A các ngân hàng yếu lại tạo ra ngân hàng yếu mới. Điều này có nghĩa các ngân hàng phải thay đổi tầm nhìn, sứ mạng và chiến lược cạnh tranh mới sau khi M&A. Nguồn nhân lực chính là nguồn lực cốt lõi đảm bảo cho các ngân hàng M&A thực hiện thành công chiến lược cạnh tranh mới. Vì vậy, các ngân hàng cần có chiến lược phát triển nguồn nhân lực để hỗ trợ chiến lược cạnh tranh mới sau khi thực hiện M&A.

### 2. Nội dung

#### 2.1. M&A và lợi ích của M&A

M&A là nhóm chiến lược kinh doanh gồm 2 chiến lược sáp nhập (Merger), mua lại (Acquisition). Sáp nhập là chiến lược trong đó hai hay nhiều doanh nghiệp kết hợp lại với nhau để trở thành một doanh nghiệp duy nhất với cơ cấu tổ chức mới nhằm tăng quy mô hoạt động và vị thế cạnh tranh trong ngành. Sáp nhập được chia làm 3 loại: sáp nhập ngang, sáp nhập dọc, sáp nhập tổ hợp. Sáp nhập ngang là sự sáp nhập giữa 2 doanh nghiệp kinh doanh cùng một lĩnh vực. Sáp nhập dọc là sự sáp nhập giữa 2 doanh nghiệp nằm trên cùng một chuỗi giá trị, dẫn tới sự mở rộng về phía trước hoặc phía sau của công ty sáp nhập. Sáp nhập tổ hợp gồm tất cả các loại sáp nhập khác. Chiến lược mua lại là một doanh nghiệp mua lại một doanh nghiệp khác. Khi mua lại, doanh nghiệp đi mua sẽ có quyền kiểm soát doanh nghiệp bị mua. Quyền kiểm soát gồm kiểm soát cổ phiếu của doanh nghiệp bị mua, quyền điều hành kinh doanh hoặc quyền kiểm soát tài sản của doanh nghiệp bị mua. Có 2 cách mua lại: mua toàn bộ và nợ hoặc mua một phần tài sản, mua lại cổ phiếu.

Sáp nhập và mua lại nhằm mục tiêu gia tăng quy mô hoạt động và vị thế cạnh tranh trong ngành. Hai chiến lược này có mục đích giống nhau nên thường được gộp lại với nhau là M&A. Lợi ích của M&A gồm: đạt hiệu quả theo quy mô, giảm nhân viên và các chi phí, đa dạng hóa và loại trừ rủi ro phi hệ thống, hiện đại hóa công nghệ, tăng cường khả năng thanh khoản, thị

phần, những lợi ích từ thuế. Lợi ích chủ chốt của M&A là làm tăng giá trị tăng thêm. Các nguồn tạo ra giá trị tăng thêm có thể chia thành 4 loại cơ bản sau: sự gia tăng thu nhập, việc giảm các chi phí, các khoản thuế thấp hơn và chi phí vốn cũng thấp hơn. Sự gia tăng thu nhập có thể nhờ lợi ích marketing, lợi ích chiến lược và gia tăng thị phần. Sự cắt giảm chi phí có được các khoản chi phí thấp hơn, hoạt động hiệu quả hơn hai công ty riêng lẻ nhờ vào hiệu quả kinh tế về quy mô, hiệu quả kinh tế của kết hợp theo chiều dọc, nguồn lực bổ sung, loại bỏ sự quản lý không hiệu quả. Lợi ích thuế có thể do sử dụng những tổn thất thuế từ những khoản lỗ của hoạt động sản xuất ròng, năng lực vay nợ chưa được sử dụng. Chi phí vốn có thể giảm đi khi hai công ty sáp nhập vì chi phí của việc phát hành sẽ thấp hơn nhiều khi phát hành số lượng lớn hơn so với phát hành số lượng ít.

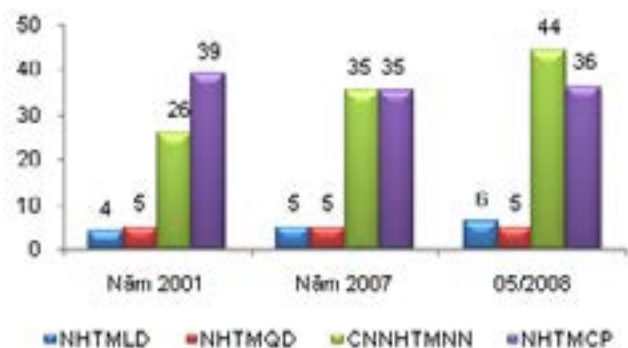
**2.2. Tình hình M&A trong lĩnh vực ngân hàng**

Xu thế tất yếu việc M&A: trên thực tế, việc sáp nhập là cần thiết để tránh nguy cơ sụp đổ dù chỉ là một ngân hàng nhỏ bởi việc này khi xảy ra sẽ gây ra nhiều hậu quả. Thậm chí, không ít người đã e dè về một hiệu ứng domino sụp đổ lan tràn nếu thực sự có ngân hàng phải đóng cửa. Rõ ràng sáp nhập ngân hàng là cách khả dĩ hơn cả để tránh từ đóng cửa hay phá sản.

Trong những năm qua, các ngân hàng trong nước đã thực hiện hàng chục thương vụ M&A. Điển hình tháng 12/2006, Citigroup Inc. ký biên bản ghi nhớ về việc mua 10% cổ phần ở Ngân hàng Thương mại Đông Á. Hình thức phổ biến nhất của M&A trong lĩnh vực ngân hàng là mua lại cổ phần trở thành các cổ đông chiến lược của các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam và tổ chức tài chính lớn trên thế giới. Trong thời gian qua, một số ngân hàng nước ngoài mua lại cổ phần của các ngân hàng Việt Nam như sau: HSBC và Techcombank (20%), Deutsche Bank và Habubank (20%), ANZ và Sacombank (10%), Standard Chartered Bank và ACB (15%).

Gần đây, Ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB), Ngân hàng TMCP Đệ Nhất (Ficombank), Ngân hàng TMCP Việt Nam Tín Nghĩa (TinNghiaBank) đã sáp nhập thành ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB) trên cơ sở hợp nhất tự nguyện. Bên cạnh đó, còn có các thương vụ M&A giữa Eximbank và Sacombank, Habubank và SHB. Trong những thương vụ M&A, có cả thương vụ M&A mà bên bị thâu tóm hoàn toàn bị động và không có kế hoạch M&A. Đó là trường hợp Eximbank đã tìm cách thâu tóm cổ phiếu của Sacombank và nắm giữ cổ phiếu chi phối của ngân hàng Sacombank.

Hoạt động M&A tiếp tục tăng trong lĩnh vực ngân hàng trong những năm tới. Đây là hệ quả của số lượng ngân hàng đã phát triển không được kiểm soát. Nước ta hiện có trên 80 ngân hàng, số lượng ngân hàng quá nhiều so với nhu cầu của nền kinh tế. So sánh với Hàn Quốc, nền kinh tế lớn thứ 12 thế giới, chỉ có khoảng 20 ngân hàng hay Thái Lan cũng có không quá 20 ngân hàng. PGS.TS Trần Đình Thiên (2010) cho rằng “Số lượng trên 80 ngân hàng là quá nhiều so với nền kinh tế nước ta”.



**Hình 1. Số lượng ngân hàng thương mại qua các năm**

(Nguồn : Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, 2008)

Số lượng ngân hàng nhiều, cạnh tranh với nhau dẫn đến một số ngân hàng quy mô nhỏ năng lực quản lý yếu, thiếu hụt vốn và khả năng thanh khoản. M&A các ngân hàng yếu kém đang là chính sách ưu tiên của Chính phủ để cấu trúc lại các ngân hàng trong nước. Theo kế hoạch sẽ có thêm 5-8 ngân hàng thực hiện M&A trong năm 2012. Để hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng hiệu quả, Chính phủ cần ban hành các văn bản pháp lý hướng dẫn việc định giá, thủ tục pháp lý thực hiện M&A. Chính phủ cần

đưa hoạt động M&A vào quản lý để đảm bảo rằng chỉ M&A các ngân hàng yếu kém; giảm ngân hàng nước ngoài thu tóm các ngân hàng trong nước; hạn chế các ngân hàng tài chính mạnh sử dụng những lỗ hổng của pháp luật để thu tóm những ngân hàng hoạt động tốt, can thiệp vào chiến lược, nhân sự và vốn của những ngân hàng này gây ra những xáo trộn trong kinh doanh.

Theo chuyên gia của Deutsche Bank, nếu trước đây, các nhà đầu tư nhắm đến Indonesia thông qua M&A, thì nay xu hướng bắt đầu chuyển sang Việt Nam dù còn một số rào cản khiến nhà đầu tư e ngại, như tính minh bạch trong hoạt động kinh doanh, việc định giá khi doanh nghiệp niêm yết, khuôn khổ pháp lý cho hoạt động M&A chưa hoàn thiện... Ngoài ra, một số vấn đề vĩ mô như tăng trưởng, lạm phát... cũng như các quy định pháp lý khác cũng gây ra sự e ngại rút vốn vào Việt Nam. Mặc dù vậy, Việt Nam vẫn nổi lên là thị trường còn rất nhiều tiềm năng.

Riêng đối với lĩnh vực tài chính - ngân hàng cũng được xem là tiềm năng và thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà đầu tư nước ngoài. Cơ hội để thâm nhập vào lĩnh vực này nhằm cung cấp dịch vụ bán lẻ cho khách hàng cá nhân cũng như các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam còn rất lớn.

Vì vậy, với nước đang phát triển như nước ta, lĩnh vực ngân hàng cũng như nhiều ngành kinh doanh khác, phát triển các ngân hàng có quy mô nhỏ cũng cần thiết, bởi tính linh hoạt của các ngân hàng quy mô nhỏ. Vì vậy, chỉ nên sáp nhập những ngân hàng quy mô nhỏ hoạt động thiếu hiệu quả. Đối với các ngân hàng quy mô nhỏ khác nếu hoạt động hiệu quả không nên có chủ trương sáp nhập. Các ngân hàng sau khi thực hiện M&A rồi cũng cần xác định chiến lược cạnh tranh mới hiệu quả hơn. Vì sau khi M&A quy mô của ngân hàng sẽ lớn hơn, nếu kinh doanh không hiệu quả thì rủi ro kinh doanh sẽ cao hơn. Để thực hiện chiến lược cạnh tranh mới các ngân hàng cũng cần phát triển nguồn nhân lực đáp ứng.

### **2.3. Phát triển nguồn nhân lực cho M&A của ngân hàng**

Việc gia nhập WTO là cơ hội rất tốt để các ngân hàng Việt Nam tranh thủ được công nghệ, vốn, khả năng quản trị, nhân lực của các định chế tài chính nước ngoài, qua đó, hoàn thiện hoạt động, năng lực cạnh tranh nhằm duy trì và mở rộng thị phần trong nước và nước ngoài. Việt Nam đã có đội ngũ làm việc trong lĩnh vực tài chính ngân hàng khá đông đảo, song trước những biến động của thị trường tài chính - ngân hàng hiện nay, Việt Nam cần một thể hệ nhà quản lý, điều hành mới. Để làm được điều này, các chuyên gia đều khẳng định rằng, việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực lĩnh vực tài chính - ngân hàng là một trong những ưu tiên quan trọng nhất.

Theo quan điểm quản trị chiến lược, chiến lược M&A được xếp vào nhóm chiến lược tăng trưởng, không phải là chiến lược cạnh tranh. Để đảm bảo cho chiến lược tăng trưởng thành công cần có một chiến lược cạnh tranh hỗ trợ. Điều này có nghĩa M&A chưa phải là giải pháp toàn diện để cứu các ngân hàng yếu kém. Tổng giám đốc của Ngân hàng Standard Chartered, ông Luis Taylor (2012) đã nhận định về M&A của các ngân hàng ở nước ta: “Nếu không thay đổi chiến lược kinh doanh thì kết quả M&A các ngân hàng yếu lại tạo ra ngân hàng yếu mới”. Muốn vậy, các ngân hàng sau khi M&A phải xác định lại tầm nhìn, sứ mạng và chiến lược cạnh tranh phù hợp hỗ trợ chiến lược M&A. Chiến lược cạnh tranh phải đảm bảo khác biệt so với đối thủ cạnh tranh cùng ngành, dựa trên năng lực lõi và đem lại giá trị cho khách hàng vượt trội so với đối thủ.

Ngân hàng là lĩnh vực kinh doanh dịch vụ nên muốn tạo ra sự khác biệt hoá dịch vụ phụ thuộc rất lớn vào nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực trước đây chủ yếu gắn với chức năng hành chính, chủ yếu thực hiện các công việc như: quản lý danh sách nhân viên, giải quyết ngày nghỉ phép của nhân viên và tính lương. Tuy nhiên, quan điểm quản trị nguồn nhân lực trong những năm gần đây có sự thay đổi rõ rệt. Quản trị nguồn nhân lực cần được xem là hoạt động then chốt hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh của ngân hàng. Chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh của ngân hàng có quan hệ chặt chẽ với nhau. Các ngân hàng cần phát triển chiến

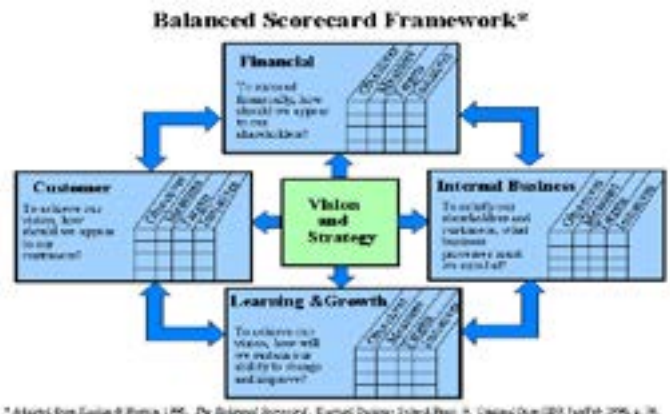
lược nguồn nhân lực hỗ trợ chiến lược kinh doanh và được triển khai từ chiến lược kinh doanh.

Các nhà quản trị ngân hàng cần nhận thức không có nguồn nhân lực chung cho mọi ngân hàng. Mỗi chiến lược cạnh tranh khác nhau cần đến nguồn nhân lực có kiến thức, kỹ năng và thái độ khác nhau. Chẳng hạn, một ngân hàng định vị là một ngân hàng xuất nhập khẩu cần đầu tư bộ phận thanh toán quốc tế trội hơn các ngân hàng khác. Muốn vậy, ngân hàng này cần những nhân lực có kiến thức và kỹ năng về ngoại ngữ, thanh toán quốc tế, mua bán ngoại hối, nghiệp vụ xuất nhập khẩu. Trong khi, một ngân hàng khác định vị là ngân hàng bán lẻ tập trung cho bộ phận tín dụng và giao dịch lại cần đến những nhân viên có nghiệp vụ giao dịch và tín dụng giỏi. Các ngân hàng thực hiện chiến lược cạnh tranh bằng ứng dụng công nghệ thông tin lại cần những nhân lực ngoài kiến thức chuyên môn, phải biết thêm về IT và sử dụng các phần mềm trong ngân hàng. Quản trị nguồn nhân lực phải đảm bảo có được những nhân lực có kiến thức, phẩm chất và kỹ năng phục vụ cho chiến lược của doanh nghiệp.

Như vậy, cần phải có mô hình phát triển nguồn nhân lực cho các ngân hàng sau khi thực hiện M&A. Mô hình này phải xuất phát từ việc xác định lại tầm nhìn và sứ mạng cùng với giá trị tạo ra cho khách hàng khác biệt so với ngân hàng khác. Từ đó, doanh nghiệp dùng công cụ BCS (Balanced Scorecard) xác định 4 nhóm mục tiêu để thực hiện chiến lược và tầm nhìn: cần làm cho khách hàng hiểu về ngân hàng như thế nào? Cần đem lại cho cổ đông những lợi ích nào? Để khách hàng hiểu về ngân hàng như vậy thì cần làm cho hoạt động nào trở nên xuất sắc? Ngân hàng sẽ tiếp tục học hỏi và tích lũy những kinh nghiệm nào?

**3. Kết luận**

Từ những phân tích trên, Việt Nam được và đang mong đợi có một số thương vụ M&A ở ngành Ngân hàng. Điều này được coi là dấu hiệu cho sự phát triển M&A ngân hàng trong tương lai. Tuy nhiên, theo các chuyên gia, khi tiến hành M&A phải đủ sức mạnh và lựa chọn hình thức chính xác. Do đó ngân hàng sẽ xác định được những hoạt động và khâu trọng điểm cần đầu tư để tạo ra giá trị cho khách hàng vượt trội đối thủ. Từ đó, ngân hàng sẽ xác định để thực hiện những hoạt động này cần những nhân viên có kiến thức, kỹ năng và phẩm chất như thế nào. Cuối cùng, ngân hàng sẽ phải thiết kế các hoạt động quản trị nguồn nhân lực gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá năng lực, lương thưởng để đảm bảo cho ngân hàng có được nguồn nhân lực phù hợp thực hiện chiến lược, sứ mạng và tầm nhìn đề ra.



Hình 2. Số lượng ngân hàng thương mại qua các năm

**Tài liệu tham khảo**

1. Bùi Thanh Lam, *M&A trong lĩnh vực ngân hàng: thực trạng và xu hướng*, Tạp chí Tài chính số 4-2009.
2. Nguyễn Hoà Nhân, *M&A ở Việt Nam : Thực trạng và giải pháp cơ bản*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ số 5-2009.
3. Minh Hiếu (2011), *Thâu tóm và sáp nhập- Giải pháp nâng cao năng lực của các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam thời kỳ hội nhập*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Đà Nẵng.
4. Nguyễn Hồng, *Ngân hàng gắn sao bằng pháp sáp nhập*, www.vneconomy.com