

Ảnh: Xuân Trường

M&A

NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM

thực trạng, động cơ và thách thức trong thời gian tới

TRẦN THỊ THU HƯỜNG
NGUYỄN BÍCH NGỌC

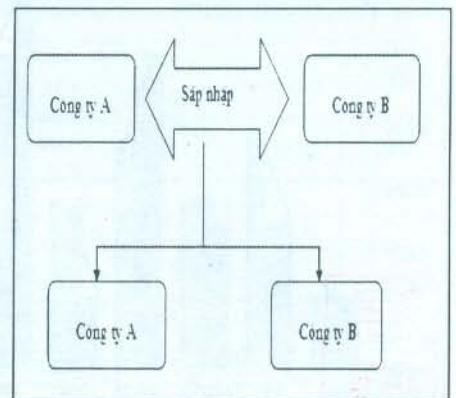
TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ NGÀY Càng SÂU RỘNG THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH NÓI CHUNG, NGÂN HÀNG NÓI RIÊNG Ở VIỆT NAM NGÀY Càng PHÁT TRIỂN MẠNH MẼ VÀ KHÁNG ĐỊNH ĐƯỢC VAI TRÒ CỦA MÌNH TRONG SỰ PHÁT TRIỂN CỦA NỀN KINH TẾ ĐẤT NƯỚC. VỚI SỰ RA ĐỜI CỦA HÀNG LOẠT CÁC NGÂN HÀNG TRONG NHỮNG NĂM QUA CHO THẤY ĐƯỢC SỨC HÚT MẠNH MẼ TỪ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH GIÀU TIỀM NĂNG NÀY. TUY NHIÊN, HỆ THỐNG NGÂN HÀNG VIỆT NAM HIỆN NAY ĐANG ĐỨNG TRƯỚC THÁCH THỨC LỚN KHI MÀ TÌNH HÌNH KINH TẾ VĨ MÔ ĐẤT NƯỚC GẶP NHIỀU KHÓ KHĂN, NHỮNG YẾU KÉM CỦA HỆ THỐNG NGÂN HÀNG TÍCH TỤ TRONG MỘT THỜI GIAN DÀI ĐÃ LỘ RÕ, SỐ LƯỢNG CÁC NHTM CP BÙNG NỔ VÀ CẠNH TRANH NGÂN HÀNG NGÀY Càng KHẮT KHE HƠN KHIẾN HOẠT ĐỘNG MUA BÁN, SÁP NHẬP (M&A) NGÂN HÀNG TRỞ THÀNH MỘT XU THẾ TẤT YẾU. HOẠT ĐỘNG M&A Ở VIỆT NAM ĐÃ BƯỚC ĐẦU PHÁT TRIỂN CẢ VỀ SỐ LƯỢNG VÀ GIÁ TRỊ, TUY NHIÊN QUY MÔ VẪN CÒN KHIÊM TỐN SO VỚI CÁC NƯỚC TRONG KHU VỰC VÀ TRÊN THẾ GIỚI.

1. Những vấn đề chung về M & A

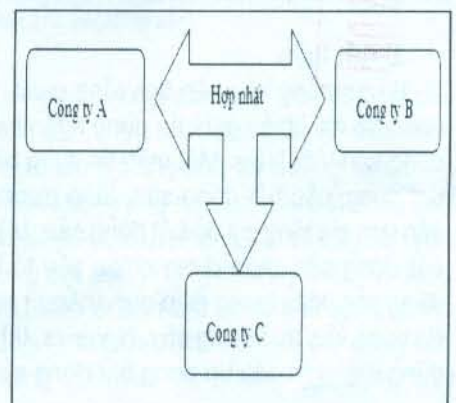
Mergers and acquisitions (M&A) là một thuật ngữ thông dụng chỉ sự thôn tính, mua bán, sáp nhập giữa hai hay nhiều công ty với nhau. Hai thuật ngữ nhỏ cấu thành là "mergers" and "acquisitions" rất hay được nhắc đến cùng nhau, nhưng chúng lại khác nhau về mặt bản chất. Tại Việt Nam hiện nay, các văn bản pháp quy cũng như một số phương tiện thông tin đại chúng sử dụng thuật ngữ "sáp nhập và mua lại" để chỉ khái niệm M&A.

Về khái niệm sáp nhập doanh nghiệp, Điều 153 Luật Doanh nghiệp Việt Nam năm 2005 quy định: "một hoặc một số công ty cùng loại (sau đây gọi là công ty bị sáp nhập) có thể sáp nhập vào một công ty khác (sau đây gọi là công ty nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang công ty nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của công ty bị sáp nhập".

Sơ đồ 1: Sáp nhập doanh nghiệp



Sơ đồ 2: Hợp nhất doanh nghiệp



nhập.

Còn hợp nhất Doanh nghiệp, theo điều 152 Luật doanh nghiệp Việt Nam ban hành năm 2005 quy định: "hai hoặc một số công ty cùng loại (sau đây gọi là công ty bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một công ty mới (sau đây gọi là công ty hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang công ty hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các công ty bị hợp nhất.

Dựa trên những khái niệm trên, hoạt động M&A ngân hàng trong bài bao hàm hoạt động M&A giữa các ngân hàng với nhau. Thâu tóm trong lĩnh vực ngân hàng là phương thức mà NHTM bằng cách nắm giữ toàn bộ hay phần lớn cổ phần của NHTM khác hoặc các định chế tài chính phi ngân hàng khác để có đủ khả năng tham gia khống chế quyết định của công ty mục tiêu. Còn hợp nhất ngân hàng là phương thức hai ngân hàng, hoặc giữa một ngân hàng với một định chế tài chính khác thỏa thuận cùng nhau hủy bỏ pháp nhân cũ tạo ra pháp nhân mới. Điển hình của thương vụ M&A ngân hàng trên thế giới như vụ sáp nhập của Chemical Bank với Chase hoặc Nations Bank mua lại Bank of America.

2.Lợi ích của M&A đối với ngân hàng

Thứ nhất, mở rộng thị trường (market

extension)

Động cơ quan trọng hàng đầu cho các thương vụ M&A trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng là mở rộng thị trường. Một ngân hàng luôn muốn mở rộng quy mô sang các vùng lãnh thổ mà họ chưa tham gia, mở rộng các loại hình sản phẩm dịch vụ tiềm năng và mở rộng phân khúc khách hàng. Muốn vậy họ hoặc phải thành lập, xây mới các chi nhánh hoặc tiến hành mua lại hoặc hợp nhất với các ngân hàng khác. Trong nhiều trường hợp mua lại, hợp nhất được công nhận là một phương thức tốn ít thời gian hơn, hiệu quả và tốn ít chi phí hơn.

Sơ đồ 3 mô tả một cách trực quan thị trường các dịch vụ tài chính như một ma trận với 3 nhân tố là khách hàng, sản phẩm và vùng địa lý. Một tổ chức tài chính sẽ phân bổ các nguồn lực của mình như tài chính, nhân lực, công nghệ vào các ô nhỏ trong ma trận để định vị xem NH của mình đang ở vị trí nào.

Lý thuyết và thực tiễn chỉ ra rằng khi một NH mở rộng thị trường ở bất kỳ nhân tố nào, sản phẩm, khách hàng hay vùng địa lý đều có tác dụng làm giảm rủi ro cho NH.

Về nhân tố khách hàng, khi một NH phục vụ một khách hàng hay một nhóm khách hàng thì cũng không khác nhiều khi phục vụ thêm khách hàng đó hoặc khách hàng khác nhưng cùng nhóm đó.

Như vậy, rõ ràng hoạt động của NH hiệu quả hơn và rủi ro cũng giảm khi mà NH có thêm nhiều nguồn thu từ các khách hàng khác nhau hoặc các khách hàng ở những phân đoạn khác nhau.

Nhân tố sản phẩm: trong một môi trường cạnh tranh, một NH cần phải cung cấp nhiều sản phẩm hay dòng sản phẩm với đặc thù, bởi vì sản phẩm đó có thể phục vụ cho rất nhiều khách hàng khác nhau kể cả ở những phân đoạn khác nhau. Do đó, rủi ro của NH sẽ được hạn chế bởi nguồn thu sẽ được gia tăng từ các sản phẩm khác nhau.

Nhân tố vùng địa lý: khi một NH mở rộng cung cấp sản phẩm cho khách hàng khác ở vùng đại lý thì hiệu quả hoạt động được gia tăng và rủi ro ngân hàng giảm khi kinh doanh với các đồng tiền khác nhau, ở các nền kinh tế khác nhau, môi trường lãi suất khác nhau...

Như vậy, khi một NHTM tiến hành hợp nhất và sáp nhập với một NHTM khác thì có thể mở rộng quy mô theo khách hàng, sản phẩm hay vùng địa lý hoặc cả 3 và kết quả là gia tăng doanh thu và giảm trừ rủi ro hoạt động.

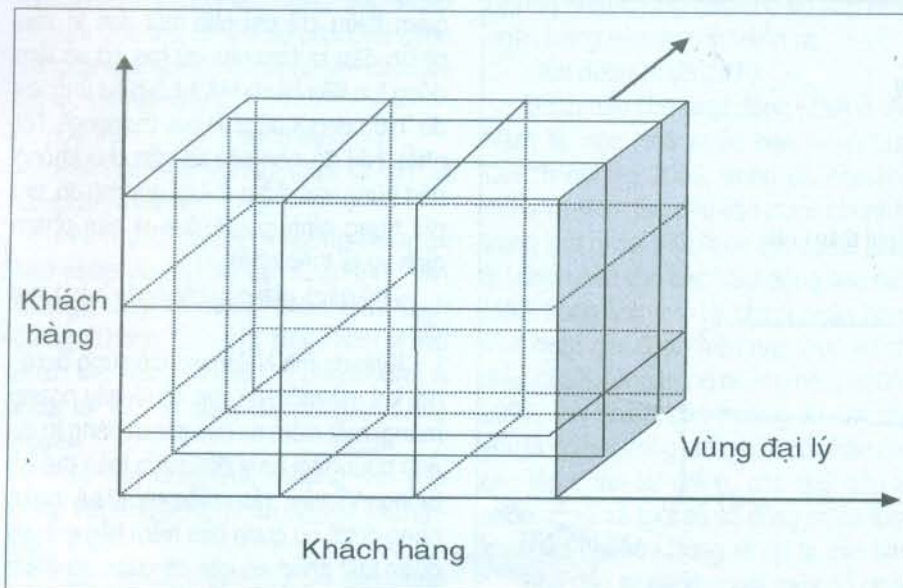
Thứ hai, hiệu ứng kinh tế nhờ quy mô (economies of sale)

Hiệu ứng kinh tế nhờ quy mô tức là sự gia tăng gấp đôi sản lượng đầu ra của một NH đối với bất kỳ dịch vụ hay danh mục dịch vụ nào sẽ không làm cho chi phí của NH tăng lên gấp đôi do sử dụng tốt hơn các nguồn lực sẵn có của NH.

Trong thời đại công nghệ thông tin và sự phân phối sâu rộng như hiện nay, với một ngành có chi phí cố định cao như kinh doanh NH thì hiệu ứng kinh tế nhờ quy mô có một ý nghĩa nhiều hơn cả. Tuy vậy, khả năng về việc xảy ra hiệu ứng kinh tế nhờ quy mô do gia tăng thái quá chi phí quản trị - điều hành hay sự chông chéo trong quản lý, vấn đề về chi nhánh, và các loại chi phí khác vẫn có thể xảy ra tại các NH có quy mô rộng. Nếu hiệu ứng kinh tế nhờ quy mô phát huy tác dụng, hiệu quả về mặt tài chính và giá trị cho các cổ đông đều được gia tăng, nếu không, cả hai đều sẽ bị phá hủy.

M&A ngân hàng có được hiệu ứng kinh tế nhờ quy mô do M&A giúp NH xóa bỏ sự chông chéo của các văn phòng đại lý gần nhau mà có chức năng như nhau,

Sơ đồ 3. Định vị Ngân hàng thông qua 3 yếu tố Khách hàng, sản phẩm và vùng địa lý



giảm chi phí sử dụng trùng lắp thiết bị văn phòng, giảm đáng kể chi phí nhân công nhất là nhân viên văn phòng, nhân viên marketing. Việc tập trung bộ máy quản lý, lựa chọn những nhà quản lý tốt hơn cũng giúp cho NH hoạt động hiệu quả hơn.

Thứ ba, hiệu ứng kinh tế nhờ phạm vi (cost economies of scope)

Hiệu ứng kinh tế nhờ phạm vi tức là một NH có thể tiết kiệm chi phí hoạt động khi nó mở rộng tính hỗn hợp đối với sản lượng bởi vì một số nguồn lực như kỹ năng quản lý, cơ sở kỹ thuật sẽ được sử dụng có hiệu quả hơn trong việc sản xuất ra một danh mục sản phẩm đa dạng so với chỉ tạo ra một dịch vụ. Hiệu ứng này phát huy tác dụng là so chi phí hỗn hợp dần trải cho nhiều loại sản phẩm đầu ra hơn.

NH có thể tiết kiệm chi phí thông qua việc chia sẻ hệ thống giao dịch và trụ sở, tiết kiệm được chi phí thông tin và quản lý... Mặt khác, hiệu ứng này còn được giải thích do NH đã sử dụng triệt để hơn các thông tin của 3 nhân tố khách hàng, sản phẩm và vùng địa lý trong ma trận định vị NH. Mỗi nhân tố chứa đựng những thông tin riêng biệt nhưng khi kết hợp với nhau sẽ tạo ra một nguồn thông tin quý giá giúp cạnh tranh với các tổ chức tài chính khác. Thông tin có thể được tái sử dụng nhờ đó tránh phải tính hai lần chi phí và việc xếp hạng tín dụng khách hàng cũng

như giải quyết các vướng mắc với khách hàng cũng dễ dàng hơn nhiều.

Thứ tư, hiệu quả hoạt động (operating efficiencies)

Các nghiên cứu chỉ ra rằng, các NH tuy có cùng quy mô và cung cấp những sản phẩm giống nhau đi chăng nữa thì chi phí cho mỗi sản phẩm dịch vụ đầu ra của mỗi NH khác nhau là khác nhau. Lý giải vấn đề trên có thể là do sự khác nhau trong hiệu quả hoạt động, hiệu quả sử dụng nhân công, vốn, công nghệ cũng như các yếu tố đầu vào khác.

Phần lớn các nghiên cứu chỉ ra rằng, đường cong chi phí trung bình của các ngân hàng – đường biểu diễn mối quan hệ giữa quy mô ngân hàng (đo bằng tổng sản lượng tiền gửi hoặc tổng tài sản) với chi phí hoạt động trên một đơn vị sản phẩm có dạng gần giống chữ U có đáy là một đường tương đối phẳng.

Đường cong chi phí trung bình của các NH chỉ ra rằng, khi một NH mở rộng quy mô từ điểm A tới điểm B thì chi phí sản xuất cho một đơn vị sản phẩm đầu ra giảm, tức là hiệu quả hoạt động được cải thiện rõ rệt. Đáy của biểu đồ tức là khi quy mô của NH từ điểm B tới điểm C được coi là phạm vi hợp lý của việc tăng trưởng quy mô NH mà vẫn đảm bảo hiệu quả do chi phí thực hiện là thấp nhất. Nhưng không phải cứ tăng quy mô đến vô tận bởi chỉ cần quá điểm C là chi phí cho một

sản phẩm đầu ra sẽ gia tăng theo quy mô NH, hoạt động trong trạng thái như vậy không hiệu quả.

Như vậy, các NH chỉ cần xác định phạm vi tối ưu cho quy mô của NH mình là bao nhiêu để hoạt động cho hiệu quả. Nhưng vấn đề không đơn giản như thế, bởi các NH nhỏ thì các danh mục dịch vụ khác với các NH lớn, do đó đường cong về chi phí trung bình của nó cũng khác với các NH lớn và phạm vi tối ưu cho quy mô cũng khác nhau. Mặt khác, quy mô tối ưu của một NH là một tiêu thức có thể tăng trong tương lai bởi các nhân tố như việc ban hành các văn bản luật mới, xuất hiện công nghệ mới.

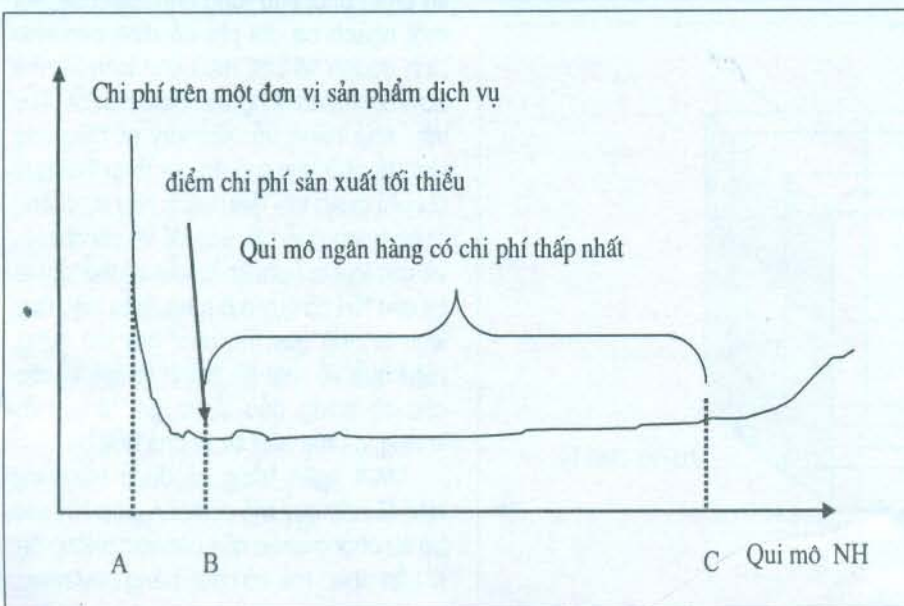
Nhưng giả sử các NH đã xác định được phạm vi hoạt động tối ưu của mình rồi thì sao? NH có nên tiến tới càng sát điểm C càng tốt để hạn chế tối đa chi phí hoạt động và các chi phí lãng phí khác? Hiệu quả X (X efficiency) mà các nhà kinh tế thường nhắc tới chính là để giải quyết cho những câu hỏi này. Theo kết luận, một NH không nên hoạt động ở mức chi phí thấp nhất có thể vì khi đó tổng chi phí có xu hướng gia tăng thêm khoảng 20-25% so với trường hợp NH hoạt động với mức hiệu quả tối đa. Và một NH với quy mô vốn hiện có nên giảm chi phí để gia tăng lợi nhuận thay vì cố gắng tăng quy mô (tăng sản lượng đầu ra) để có được chi phí thấp nhất.

Khi một ngân hàng tiến hành một thương vụ M&A chắc chắn sẽ làm tăng quy mô, do đó gia tăng hiệu quả hoạt động, nhưng không nên lấy mục tiêu giảm thiểu chi phí cho một đơn vị sản phẩm đầu ra làm căn cứ hay cơ sở làm động lực tiến hành M&A bởi hiệu ứng khi đó “hiệu ứng X sẽ phát huy tác dụng”. Tốt nhất, NH đó nên tiến tới gần chứ không nên trùng vào điểm mà tại quy mô đó, chi phí trung bình của 1 đơn vị sản phẩm dịch vụ là thấp nhất.

Thứ năm, giải cứu các ngân hàng sụp đổ

Kinh doanh NH mang hiệu ứng domino, khi mà một NH sụp đổ sẽ gây hoang mang, mất niềm tin của khách hàng từ đó ảnh hưởng tới hoạt động của toàn thể hệ thống. Vì vậy, rất nhiều vụ M&A ngân hàng được cơ quan bảo hiểm tiền gửi, cơ quan luật pháp và các cơ quan có thẩm

Sơ đồ 4. Sơ đồ đường cong chi phí trung bình của một NH theo quy mô



quyền khác khuyến khích bởi đây là một phương pháp để bảo vệ khoản bảo hiểm tiền gửi cũng như tránh ảnh hưởng tới khách hàng. Một NH đang đứng trước bờ phá sản sẽ tự "rao bán". NH có tiềm năng tài chính sẽ đứng ra mua lại NH sắp phá sản đó, cơ cấu lại và tiến hành quản lý hoạt động bình thường. Nếu NH có khả năng quản trị tốt, bằng cách mua lại các NH sắp phá sản để có thể tận dụng được mạng lưới khách hàng, cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, đem lại về cho mình giá trị lớn gấp nhiều lần giá trị bỏ ra ban đầu.

3. Thực trạng hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam

Giai đoạn 1991-2005

Sau năm 1991, hàng loạt các NHTM cổ phần ra đời và hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam. Năm 1997 là năm có số lượng NHTM cao nhất với 84 ngân hàng. Từ năm 1998 đến năm 2001, NHNN áp dụng chương trình 3 năm củng cố hệ thống ngân hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống NH.

Do sự khó khăn của một nền kinh tế non trẻ và sự tác động mạnh mẽ của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ năm 1997 khiến cho nhiều NH lâm vào tình trạng khó khăn, NHNN chịu áp lực phải củng cố tập trung xây dựng hệ thống NH vững mạnh. Vì vậy, NHNN đã thực hiện chiến lược chấn chỉnh tổ chức tín dụng cổ phần, và đã có khoảng trên 10 ngân hàng cổ phần nông thôn được củng cố bằng con đường giải thể, rút giấy phép, sáp nhập với những NH lớn ở đô thị. Đối tượng sáp nhập: hoạt động sáp nhập diễn ra giữa các NHTM cổ phần với nhau và giữa các NHTM Cổ phần với các quỹ tín dụng nhân dân

Có thể kể ra một số ví dụ như:

- NH quốc tế Hà Nội mua lại NHTM Cổ phần Mekong.
- NHTM Cổ phần Phương Nam đã sáp nhập với NHTM CP Châu Phú (An Giang), Quỹ tín dụng nhân dân Định Công (Thanh Trì - Hà Nội), NHTM Cổ phần Đại Nam, NHTM Cổ phần Đông Á mua lại NHTM Cổ phần tứ giác Long Xuyên
- NHTM Cổ phần Thương Tín sáp nhập với NHTM Cổ phần Thạnh Thắng - Cần Thơ.
- NHTM Cổ phần Tây Đô sáp nhập

Bảng 1: Một số vụ M&A ngân hàng tiêu biểu giai đoạn 2005- 2010

STT	Bên bán	Bên mua	Tỷ lệ sở hữu
1	VP Bank	OCBC	15%
2	Techcombank	HSBC	15%
3	ABBank	May Bank	15%
4	Techcombank	HSBC	20%
5	Eximbank	Sumito Mitsui Banking Corporation (SMBC)	15%
		nhà đầu tư VOF mua 5%, Mirate Asset Exim	5%
		Investment Limited (MAE) thuộc tập đoàn Mirate Asset Hàn Quốc	4.5%
		Mirate Asset Maps Opportunity Vietnam Equity Balanced Fund (OVEBF)	0.5%
6	Habubank	Deutsche Bank	10%
7	Sacombank	ANZ	10%
		Công ty tài chính quốc tế IFC thuộc WB và Dragon Financial Holding của Anh	20%
8	Seabank	Societe Generale	15%

Nguồn: Tự tổng hợp qua các báo

vào NHTM Cổ phần Phương Đông vào năm 2003 nâng vốn điều lệ của NHTM Cổ phần Phương Đông lên 101 tỷ đồng.

Như vậy, hoạt động sáp nhập Ngân hàng Việt Nam giai đoạn 1991-2003 chủ yếu là do NH Nhà nước chỉ định sáp nhập một số NHTM Cổ phần để cơ cấu lại tổ chức NH sao có hiệu quả hơn, ngoài ra còn có thêm lý do ý thức tự thân của các NHTM Cổ phần sáp nhập để nâng cao năng lực cạnh tranh với 4 NHTM NN. Nhưng nhìn chung chưa có vụ sáp nhập ngân hàng nào thực sự diễn ra.

Giai đoạn 2005-2010

Đánh dấu cho hoạt động M&A ở Việt Nam là việc Nhà nước ban hành Luật Doanh nghiệp 2005, trong đó các khái niệm về M&A lần đầu tiên được ghi nhận trong luật pháp Việt Nam tạo cơ sở pháp lý vững chắc cho các hoạt động sau này. M&A trong lĩnh vực tài chính ngân hàng Việt Nam giai đoạn hiện nay thực sự chỉ diễn ra sôi động trong những năm 2006 - 2007. Tuy nhiên, các thương vụ này chủ yếu là do NH trong nước bán cổ phần cho các tập đoàn tài chính, các quỹ đầu tư nước ngoài và một số cổ đông chiến lược khác với hai xu hướng rõ rệt là các NH, các nhà đầu tư nước ngoài mua cổ phần

của các NH Việt Nam. Ngoài ra, không thể bỏ qua một xu hướng nữa là các NH lớn của Việt Nam mua cổ phần của các NH nhỏ.

Như vậy, trên thị trường M&A ngân hàng tại Việt Nam giai đoạn này có những đặc trưng sau:

- Không có một thương vụ M&A hoàn toàn mà chỉ là mua một lượng phần trăm cổ phần nào đó, dừng lại ở mức là hợp tác, hỗ trợ, các cổ đông chiến lược. Điều này là hiển nhiên vì các NHTM bị hạn chế tỷ lệ nắm giữ của các nhân, tổ chức nước ngoài chỉ được nắm giữ tối đa 10% trừ cổ đông chiến lược là 20%.

- Động lực của các thương vụ M&A là một quá trình tự thân, không phải do NHNN hay bất cứ cơ quan có thẩm quyền nào chỉ định, các ngân hàng đến với nhau đơn giản để có được những lợi ích cho ngân hàng mình

- Hai xu hướng M&A rõ ràng là NH lớn nước ngoài mua cổ phần của các NH Việt Nam, và các NH Việt Nam lớn mua cổ phần của các NH nhỏ.

Giai đoạn 2011 đến nay

Năm 2011, hoạt động M&A Ngân hàng luôn là một trong những ngành sôi

động nhất (chỉ sau thực phẩm - trong hoạt động M&A có sự tham gia của nước ngoài, và sau dịch vụ tài chính- trong hoạt động M&A nội địa) (biểu đồ 1.1). Với sự tham gia của một số quỹ đầu tư và các ngân hàng nước ngoài, một số ngân hàng Việt Nam đã thực hiện thành công việc mua bán cổ phần của mình, giúp tăng nguồn vốn kinh doanh và cải thiện tình hình quản trị và ứng dụng công nghệ, điển hình như:

- Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) bán cho Mizuho 15% vốn tính trên số cổ phiếu đã phát hành, đang lưu hành. Khoản đầu tư này tương đương 567,3 triệu USD, bằng 11.800 tỷ đồng, lớn nhất từ trước tới nay trong hoạt động mua bán - sáp nhập (M&A) tại Việt Nam.

- IFC mua 10% cổ phần VietinBank với tổng giá trị lên tới 182 triệu USD là thương vụ tiêu biểu đánh dấu hoạt động mua cổ phần của nhà đầu tư chiến lược nước ngoài đối với các ngân hàng Việt Nam và cũng là thương vụ phát hành cổ

phần có giá trị lớn nhất trong năm.

- Commonwealth Bank of Australia đã mua thêm 25 triệu cổ phần của Ngân hàng Quốc tế (VIB) với giá lên tới 45.000 đồng/cp; qua đó tăng tỷ lệ nắm giữ từ 15% lên 20%.

Ngoài ra, còn các thương vụ M&A tiêu biểu khác như giữa Standard Chartered và ACB, Ngân hàng Hồng Kông và Thương Hải (HSBC) và Techcombank, OCBC và VPBank, Deutsche Bank và Habubank, Ngân hàng Singapore (UOB) và Ngân hàng TMCP Phương Nam (PNB) hay Maybank và ABBank...

M&A trong nước cũng có những sự kiện đình đám có thể kể tới:

- Sáp nhập 3 ngân hàng: Ngân hàng TMCP Sài Gòn, Ngân hàng TMCP Đệ Nhất (Ficombank) và Ngân hàng TMCP Tín nghĩa, dưới sự hỗ trợ của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) với vai trò là đại diện vốn Nhà nước tại ngân hàng mới sau sáp nhập.

- Công ty Dịch vụ tiết kiệm Bưu điện - một công ty trực thuộc VNPost - đã được

sáp nhập vào Ngân hàng Liên Việt và ngân hàng này đã đổi tên thành Ngân hàng Bưu điện Liên Việt.

Có thể thấy rằng, điểm tích cực trong xu hướng M&A năm 2011 chính là thái độ của người lãnh đạo ngân hàng trước việc ngân hàng của họ trở thành đối tượng M&A. Thay vì tìm cách chống lại nguy cơ bị thôn tóm, đã có những ngân hàng chủ động tìm kiếm đối tác M&A để tồn tại.

Năm 2012 ghi dấu các cuộc sáp nhập:

- Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội (HBB) vào ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội (SHB).

- Tập đoàn DOJL mua cổ phần của TienPhongBank, đạt tỷ lệ nắm giữ tới đa 20%.

Ngoài ra, còn một số NH tự tái cơ cấu như NaviBank, TrustBank, TienphongBank và GP Bank. Theo đánh giá của các chuyên gia, tái cơ cấu ngân hàng đạt được kết quả bước đầu sau 1 năm thực hiện. Trong đó, đáng chú ý là an toàn hệ thống các TCTD được cải thiện rõ rệt; nguy cơ đổ vỡ hệ thống từng bước được đẩy lùi; tài sản của Nhà nước và nhân dân được bảo đảm an toàn; tiền gửi của nhân dân được chi trả bình thường, kể cả ở ngân hàng yếu kém. Các TCTD yếu kém có nguy cơ đổ vỡ đã được NHNN kiểm soát chặt chẽ và từng bước được xử lý bằng các giải pháp thích hợp nhờ đó thị trường tiền tệ dần đi vào ổn định

Năm 2013 khởi động với thương vụ VietinBank ký hợp đồng bán 20% cổ phần cho Ngân hàng Nhật Tokyo Mitsubishi UFJ - giá trị đầu tư lên tới 743 triệu USD. Tiếp đến có thể kể đến một số thương vụ nổi bật như:

- Thương vụ giữa IFC và Maybank với ABBank: IFC trở thành cổ đông lớn của ABBank với tỷ lệ sở hữu 10% và Maybank tiếp tục sở hữu 20% vốn điều lệ. Với thương vụ này vốn điều lệ của ABBank tăng từ gần 4 200 tỷ đồng lên gần 4 800 tỷ đồng.

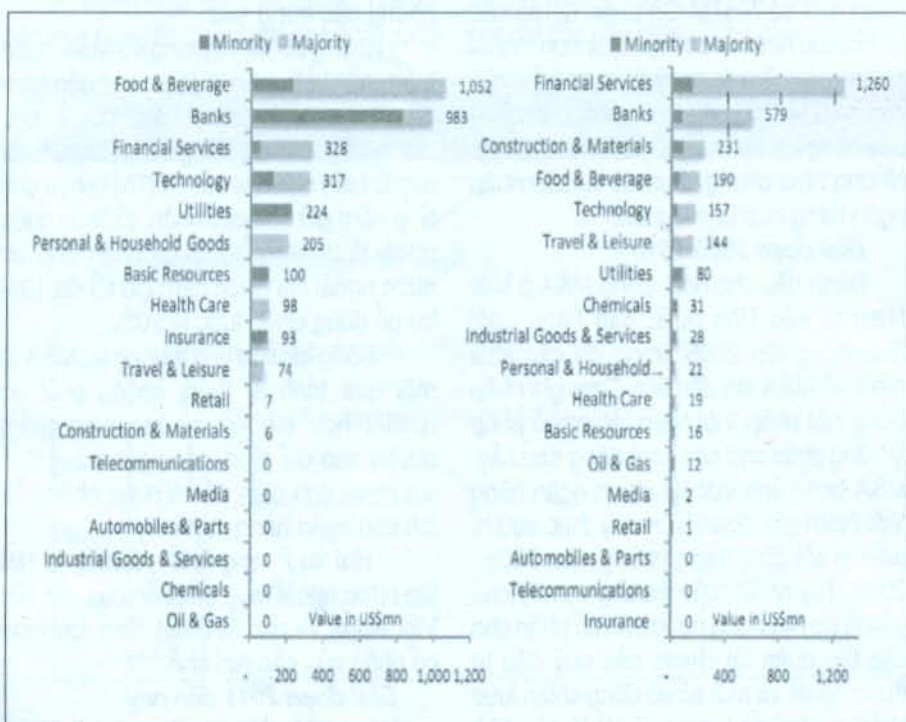
- Thương vụ sáp nhập WesternBank và PVFC thành NH TMCP Đại Chúng (PVcomBank) với mức vốn điều lệ 9000 tỷ đồng

- Thương vụ DaiABank và HD Bank hợp nhất thành HD Bank với mức vốn

Biểu đồ 1: Hoạt động M&A tại Việt Nam theo lĩnh vực năm 2011

Có sự tham gia của nước ngoài

Nội địa



Nguồn: báo cáo của công ty Cổ phần Truyền thông Tài chính StoxPlus

điều lệ tăng từ 5000 tỷ đồng lên 8100 tỷ đồng.

Lý giải cho việc hoạt động M&A Ngân hàng luôn là một trong những ngành sôi động nhất năm trong ba năm trở lại đây có thể kể tới do những nguyên nhân sau:

Thứ nhất, trong suốt thập niên vừa qua, hệ thống tài chính Việt Nam "bùng nổ" về số lượng, với 5 ngân hàng thương mại nhà nước, trong đó có 2 ngân hàng thương mại đã cổ phần hóa là Vietcombank và VietinBank); 37 ngân hàng thương mại cổ phần, trong đó có 13 ngân hàng thương mại chuyển đổi từ mô hình nông thôn lên thành thị; 40 chi nhánh ngân hàng nước ngoài; 5 ngân hàng 100% vốn nước ngoài; 5 ngân hàng liên doanh 18 công ty tài chính; 12 công ty cho thuê tài chính; 1 quỹ tín dụng nhân dân Trung ương. Tuy nhiên, sự tăng trưởng của hệ thống chỉ đơn thuần về mặt số lượng, không đi kèm với sự cải thiện về chất lượng. Có thể thấy, thị trường đang tồn tại nhiều ngân hàng có quy mô nhỏ, hoạt động cầm chừng. Hoạt động trong một môi trường có mức độ cạnh tranh cao, tất yếu sẽ dẫn đến việc một số ngân hàng phải sáp nhập với nhau nhằm hình thành chỗ đứng vững chắc trên thị trường. Vậy đây chính là thời điểm để thị trường ngành Ngân hàng Việt Nam cơ cấu lại và có những điều chỉnh hợp lý để hoạt động ổn định, an toàn và phát triển hơn.

Thứ hai, một số ngân hàng nhỏ đã tập trung gia tăng tín dụng quá mức trong các năm trước, vượt quá khả năng huy động vốn và phải lệ thuộc vào nguồn vốn trên thị trường liên ngân hàng. Trong điều kiện chính sách tiền tệ thắt chặt, nguồn vốn huy động khó khăn, thanh khoản của các ngân hàng này suy giảm mạnh đe dọa đến an toàn hệ thống. Điều này buộc các ngân hàng nhỏ sẽ tìm kiếm cơ hội sáp nhập với nhau hoặc với ngân hàng lớn hơn để có thể đáp ứng được yêu cầu về vốn. Những ngân hàng yếu kém sẽ phải rời khỏi cuộc chơi, qua đó nâng cao tính ổn định của cả hệ thống.

Thứ ba, những động thái tích cực của NHNN về việc hoạt động M&A là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy hoạt động này.

- Ngày 11/2/2011, Ngân hàng Nhà



Sáp nhập, hợp nhất ngân hàng là xu hướng tất yếu khách quan hiện nay để nâng cao khả năng cạnh tranh.
Ảnh: Đăng Tuyền

nước đã ban hành Thông tư số 04/2010/TT-NHNN quy định việc sáp nhập, hợp nhất và mua lại tổ chức tín dụng nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động sáp nhập, hợp nhất, mua lại tổ chức tín dụng.

- Ngày 18/10/2011, Ngân hàng Nhà nước đã thông tin về quan điểm và định hướng triển khai chủ trương tái cấu trúc hệ thống ngân hàng mà Trung ương Đảng vừa đưa ra. Ngân hàng Nhà nước đưa ra bốn quan điểm và nguyên tắc cơ bản đối với quá trình tái cơ cấu này. Trong đó, quan điểm thứ 3 về việc sáp nhập, hợp nhất 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.

Ngân hàng Nhà nước cho rằng, sáp nhập, hợp nhất ngân hàng là xu hướng tất yếu khách quan hiện nay để nâng cao khả năng cạnh tranh. Sáp nhập, hợp nhất ngân hàng đem lại giá trị gia tăng lớn hơn so với khi các ngân hàng đứng riêng rẽ nhờ đạt được lợi ích kinh tế theo quy mô lớn hơn, tăng uy tín, thương hiệu, giảm chi phí, khai thác tối đa lợi thế kinh doanh của các bên tham gia, phát triển cơ sở khách hàng, mạng lưới phân phối... Với những hậu thuẫn này của NHNN, chắc chắn hoạt động M&A ngân hàng sẽ phát triển mạnh mẽ.

Động cơ của hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam trong thời gian tới là:

Thứ nhất, về mặt pháp lý, NHNN đã ban hành thông tư quy định việc sáp nhập, hợp nhất và mua lại tổ chức tín dụng. Hiện nay, NHNN đang lấy ý kiến cơ quan, tổ chức và cá nhân về Dự thảo Thông tư quy định việc tổ chức lại tổ chức tín dụng. Mặt khác, NHNN cũng đã có sẵn hành lang pháp lý dành cho các hoạt động phá sản, sáp nhập ngân hàng thông qua việc ban hành Thông tư 34/2011/TT-NHNN về trình tự, thủ tục thu hồi giấy phép và thanh lý tài sản của tổ chức tín dụng. Như vậy, thực trạng tái cơ cấu hệ thống ngân hàng Việt Nam buộc các ngân hàng yếu kém lựa chọn hoặc phải tìm đối tác sáp nhập để nâng cao năng lực tài chính hoặc chấp nhận giải thể. Các văn bản pháp lý về M&A ngân hàng tại Việt Nam tuy chưa hoàn chỉnh và chi tiết, nhưng một phần cũng tạo được hành lang pháp lý tạo điều kiện cho hoạt động này được thực hiện dễ dàng, lành mạnh và hợp lý hơn.

Thứ hai, về động lực của bản thân các ngân hàng. Chủ trương nâng cao năng lực tài chính, hiệu quả hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam đã được khởi động từ Nghị định 141/2006/NĐ-CP khi Chính phủ đặt ra lộ trình tăng vốn pháp định của các ngân hàng lên mức 3.000 tỷ đồng vào năm 2010, sau đó đã được gia hạn tới 31/12/2011. Bên cạnh đó, lộ trình tăng vốn pháp định lên mức 5.000 tỷ đồng vào năm 2012 và mức 10.000 tỷ đồng vào

năm 2015 cũng trong quá trình xem xét áp dụng. Cùng với quá trình này, NHNN cũng liên tục đưa ra những quy định buộc các ngân hàng phải nâng cao tiêu chuẩn an toàn hoạt động và khả năng thanh khoản như Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN về trích lập dự phòng chung và dự phòng cụ thể, ban hành Thông tư 13 và Thông tư 19 năm 2010 đề ra các tiêu chuẩn về đảm bảo an toàn trong kinh doanh ngân hàng. Sự phát triển và hoạt động chuyên nghiệp từ các ngân hàng ngoại cũng khiến các NHTM Việt Nam coi M&A như một phương thức để nâng cao năng lực cạnh tranh và đáp ứng các yêu cầu về mặt pháp lý.

Tiến trình tái cấu trúc ngành Ngân hàng sẽ được đẩy mạnh trong thời gian tới. Việc hợp nhất hay sáp nhập của các ngân hàng được Chính phủ và NHNN khuyến khích, hỗ trợ để tiến đến một hệ thống ngân hàng lành mạnh, có khả năng phục vụ đại chúng và cạnh tranh với các ngân hàng trong khu vực. Có thể thấy rõ rằng, M&A ngân hàng đem lại nhiều lợi ích dài hạn bao gồm thúc đẩy tăng trưởng, giảm chi phí, giảm sự cạnh tranh. Cụ thể hơn, M&A giúp các ngân hàng thu hút được thêm vốn và nguồn nhân lực giỏi, mua sắm trang thiết bị. Chính những lợi ích này đã trở thành động lực thúc đẩy các ngân hàng tìm kiếm các đối tác phù hợp để tham gia vào các hoạt động mua bán và sáp nhập.

Tuy vậy, hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam cũng gặp phải

không ít thách thức

Thứ nhất, một số ngân hàng nhỏ vừa được thành lập. Nếu ép buộc phải sáp nhập ngay với ngân hàng lớn hơn, cổ đông của các ngân hàng này sẽ chịu nhiều thiệt thòi.

Khi xem xét sự ảnh hưởng của các thương vụ M&A tới giá trị của các cổ đông thông qua thị giá của cổ phiếu trên thị trường, nhiều nhận định cho rằng về ngắn hạn cổ phiếu của công ty tiến hành sáp nhập sẽ giảm và giá của công ty mục tiêu sẽ tăng. Giá của công ty mục tiêu tăng bởi vì nếu như công ty sáp nhập không đưa ra được một mức giá cao hơn giá thị trường thì các chủ sở hữu hiện tại sẽ không sẵn sàng bán cổ phần của họ cho công ty thôn tính và như vậy thương vụ M&A khó mà có thể diễn ra đúng kế hoạch. Còn giá của công ty tiến hành sáp nhập thường giảm xuống sau mỗi vụ sáp nhập. Đó là do công ty phải trả một số tiền lớn hơn nhiều giá trị thực của công ty mà nó thôn tính, mặt khác có rất nhiều những rủi ro bất trắc mà công ty thôn tính có thể gặp phải và từ đó, giá cổ phiếu giảm. Ngân hàng là một loại hình kinh doanh đặc biệt nhưng cũng tuân theo quy luật đó.

Thứ hai, M&A ngân hàng còn ảnh hưởng không nhỏ đến nhân viên ngân hàng và các khách hàng.

Không thể phủ nhận rằng các thương vụ M&A diễn ra đưa đến hậu quả là có một số lượng nhân viên bị sa thải. Số lượng nhân viên bị cắt giảm rơi chủ yếu vào các nhân viên tại chi nhánh cũ, nhân

viên gián tiếp và các nhân viên không đảm bảo chuyên môn. Những dịch vụ NH mới cho phép giao dịch cùng lúc với lượng khách hàng lớn mà không đòi hỏi các kỹ năng NH truyền thống. Cách thức mà hầu hết các NH áp dụng để cắt giảm nhân công là sa thải hoặc cho nghỉ hưu sớm. Tuy nhiên, cách thức này đòi hỏi NH phải tốn một lượng chi phí khá lớn đồng thời áp lực từ xã hội và từ chính những nhân viên đó.

Một thương vụ M&A ngân hàng diễn ra thường khiến khách hàng gặp phải một số vấn đề như sau:

+ Các NH thường đóng cửa hay thay đổi chi nhánh của mình sau sáp nhập, hợp nhất đặc biệt hay gộp các chi nhánh gần nhau hay hoạt động tương tự nhau. Điều này khiến khách hàng phải chuyển tài khoản tới nơi có thể không thuận lợi cho họ.

+ M&A thường kéo theo việc thay đổi nhân sự dễ gây ảnh hưởng tới mối quan hệ khách hàng - giao dịch viên vốn có.

+ M&A có thể là làm tăng (giảm) một số khoản phí mà trước đây chưa từng có.

+ Mặt khác, M&A trong ngân hàng đôi khi trở thành sơ hở để các đối thủ cạnh tranh lợi dụng sự bất ổn định của tâm lý khách hàng với những thay đổi về tỷ suất lãi tiền gửi, các chi phí phát sinh trong thủ tục chuyển đổi tài khoản.

Thứ ba, quản trị rủi ro hậu sáp nhập. Đây là một trong những yếu tố quyết định thương vụ M&A có thành công được hay không. Các ngân hàng hậu sáp nhập gặp áp lực cần phải quản lý được tốt hơn hệ thống quản lý rủi ro của mình, đặc biệt là rủi ro tín dụng và rủi ro thanh khoản, các khoản nợ xấu cần phải được xử lý trước khi tiến hành sáp nhập, nếu không thì ngân hàng hậu sáp nhập vẫn chỉ là một ngân hàng không khỏe mạnh. Bên cạnh đó, quản trị về mặt nhân sự, hoạt động, công nghệ và thương hiệu cũng là những nội dung quan trọng cần phải được đầu tư và thực hiện một cách cẩn trọng ■

Tài liệu tham khảo:

1. Frank C.Evans, David M.Bishop "Valuation for M&A - Building value in private companies", John Wiley & Sons, Inc, 2001.
2. Bùi Hải Vân, Ngành ngân hàng Việt Nam năm 2012 - Cơ hội và thách thức
3. Sumit Datta- Tổng giám đốc HSBC Việt Nam- "Năm 2012, M&A ngân hàng sẽ diễn ra mạnh mẽ"



Việc hợp nhất hay sáp nhập của các ngân hàng được Chính phủ và NHNN khuyến khích, hỗ trợ để tiến đến một hệ thống ngân hàng lành mạnh, có khả năng phục vụ đại chúng và cạnh tranh với các ngân hàng trong khu vực.
Ảnh: Đăng Tuyên