



HOẠT ĐỘNG MUA BÁN, SÁP NHẬP TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM

MINH PHƯƠNG

Trong những năm qua, các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam đã có sự phát triển vượt bậc về mọi mặt, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh, đóng góp quan trọng vào sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đã đạt được, nhiều ngân hàng, nhất là những NHTMCP quy mô nhỏ còn gặp không ít khó khăn trong hoạt động kinh doanh, phải đương đầu với nhiều rủi ro, năng lực cạnh tranh còn hạn chế, khó tạo ra và duy trì uy tín thương hiệu với công chúng... Để tồn tại và phát triển, các ngân hàng đã đổi mới phương thức kinh doanh, hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và nâng cao chất lượng phục vụ, mở rộng mạng lưới... nhằm khắc phục những hạn chế, yếu kém để nâng cao hiệu quả

hoạt động, hoặc có thể kết hợp với các ngân hàng khác, các tổ chức kinh tế khác dưới hình thức mua bán, sáp nhập (M&A). Trong đó, M&A được xem là phương thức hữu hiệu và là giải pháp tốt để cấu trúc lại hoạt động của ngân hàng.

Sự đa dạng, phong phú trong hoạt động M&A của các ngân hàng

Hoạt động M&A trong lĩnh vực tài chính ngân hàng trên thế giới đã xuất hiện từ lâu nhưng tại Việt Nam, hoạt động này chỉ mới xuất hiện từ cuối thế kỷ XX. Đặc biệt, trong những năm 1997-1998, hệ thống ngân hàng Việt Nam đã xuất hiện những trường hợp thua lỗ, tạo ra những vụ M&A mang tính "bắt buộc". Chẳng hạn, do quy định về sở hữu không rõ ràng nên một số ngân hàng bị biến thành đơn vị trực thuộc hay "sân sau" của các doanh nghiệp; huy động vốn cho chính chủ sở

hữu ngân hàng vay đầu tư và các hoạt động kinh doanh rủi ro; một số ngân hàng mất khả năng chi trả; một số ngân hàng cho vay nông nghiệp, nông thôn, đánh bắt thủy hải sản xa bờ nhưng do thiên tai bão, lũ... nên không thu hồi được vốn vay... Do đó, Chính phủ đã phải giao các ngân hàng thương mại nhà nước đứng ra xử lý theo hướng mua lại, sáp nhập những ngân hàng này nhằm cơ cấu lại hoạt động, tránh sự lây lan, đổ vỡ trong toàn hệ thống.

Năm 1997, Ngân hàng TMCP nông thôn Đồng Tháp sáp nhập vào Ngân hàng TMCP Phương Nam (Southernbank). Đến năm 1999 Southernbank tiếp tục sáp nhập với Ngân hàng TM Đại Nam; năm 2001 sáp nhập với Ngân hàng TMCP Châu Phú; năm 2002 mua lại Quý tín dụng nhân dân Định

Công (Hà Nội) và đến năm 2003 sáp nhập với NHTMCP nông thôn Cái Sắn (Cần Thơ). Trước khi sáp nhập, Southernbank chỉ có 01 hội sở và 01 chi nhánh. Sau khi sáp nhập, các ngân hàng bị sáp nhập đã trở thành chi nhánh của Southernbank và kết quả là Southernbank có hệ thống mạng lưới tại rất nhiều tỉnh, thành trên toàn quốc. Năng lực tài chính, hiệu quả hoạt động của Ngân hàng cũng không ngừng được nâng lên.

Tiếp đó, năm 2001, Ngân hàng TMCP Đông Á (DongABank) mua lại Ngân hàng TMCP Nông thôn Tứ giác Long Xuyên (An Giang); năm 2004 sáp nhập với NHTMCP Nông thôn Tân Hiệp (Kiên Giang). Đến nay, DongABank đã có vốn điều lệ 4.500 tỷ đồng, từ 3 phòng nghiệp vụ chính là tín dụng, ngân quỹ và kinh doanh ban đầu đã tăng lên 32 phòng, ban thuộc hội sở chính cùng với 4 công ty thành viên và 224 chi nhánh, phòng giao dịch trên toàn quốc.

Năm 2002, Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) sáp nhập với Ngân hàng TMCP Thanh Thắng (Cần Thơ). Trước đó, năm 2001, Tập đoàn Tài chính Dragon Financial Holdings (Anh) tham gia góp 10% vốn điều lệ của Sacombank, mở đường cho việc tham gia góp vốn cổ phần của Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) vào năm 2002 và Ngân hàng ANZ vào năm 2005. Nhờ vào sự hợp tác này mà Sacombank đã sớm nhận được sự hỗ trợ về kinh nghiệm quản lý, công nghệ ngân hàng, quản lý rủi ro, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực từ các cổ đông chiến lược nước ngoài. Với chiến lược phát triển đúng đắn, phù hợp, đến nay, Sacombank đã trở thành một định chế tài chính lớn mạnh, ngoài mạng lưới rộng lớn trong nước còn có 2 chi nhánh tại Lào và Campuchia.

Đến năm 2003, làn sóng M&A nở rộ hơn với việc Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) sáp nhập với Ngân hàng TMCP Nông thôn Tây Đô; Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam mua lại Ngân hàng TMCP Nam Đô và Công ty Tài chính Sài Gòn (SFC) hợp nhất với Ngân hàng TMCP Đà Nẵng thành Ngân hàng TMCP Việt Á (VietABank).

Từ năm 2005 trở lại đây, hầu hết các trường hợp M&A trong ngành Ngân hàng diễn ra dưới dạng các ngân hàng, tổ chức tài chính nước ngoài mua cổ phần của các ngân hàng trong nước hoặc các ngân hàng bán cổ phần cho đối tác chiến lược là các tập đoàn, tổng công ty lớn trong nước.

Mặc dù tỷ lệ nắm giữ của các tổ chức nước ngoài không cao vì còn phụ thuộc vào việc ngân hàng muốn/được phép bán bao nhiêu phần trăm cổ phần (thông thường là 10-15% cổ phần), nhưng rõ ràng việc này đã giúp các NHTM trong nước có thể nâng cao năng lực cạnh tranh, tận dụng công nghệ, năng lực quản lý, lợi thế thương hiệu...Nổi bật trong số đó là các thương vụ:

Năm 2006, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) bán 10% cổ phần cho HSBC. Theo đó, HSBC đã được tham gia HĐQT, đồng thời có sự trợ giúp thiết thực cho Techcombank về mặt công nghệ, đào tạo nhân lực và quản trị... Mới đây, Techcombank tiếp tục bán thêm cho HSBC 10% cổ phần, nâng tổng số cổ phần do HSBC nắm giữ tại ngân hàng này lên 20%.

Năm 2007, Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội (Habubank) ký hợp đồng hợp tác chiến lược với Deutsche Bank. Theo đó, Deutsche Bank đã mua lại 10% cổ phần của Habubank. Thông qua việc hợp tác chiến lược này, Deutsche Bank cam kết thực hiện hỗ trợ kỹ thuật cho Habubank trong các hoạt động nguồn vốn, thị trường tiền tệ, quản lý rủi ro và cùng nhau tìm hiểu các cơ hội hợp tác chiến lược trong các lĩnh vực thẻ tín dụng và các sản phẩm dịch vụ đầu tư.

Năm 2008, Ngân hàng TMCP Đông Nam Á (SeABank) bán cho Société Générale (Pháp) 15% cổ phần. Sau khi thương vụ hoàn tất, SeABank đã nhận được hỗ trợ kỹ thuật từ Société Générale trong quản trị điều hành, tổ chức hoạt động, phát triển hệ thống dịch vụ, đặc biệt các sản phẩm ngân hàng bán lẻ và quản trị rủi ro. Bên cạnh đó, Société Générale cũng được kỳ vọng tạo nhiều cơ hội kinh doanh cho SeABank, thông qua mạng lưới hoạt động quốc tế và chuyên môn của ngân hàng bán lẻ này như dịch vụ ngân hàng cá nhân, ngân hàng đầu tư và doanh nghiệp, bảo hiểm, tài chính tiêu dùng...

Đầu năm 2011, Ngân hàng TMCP An Bình (ABBank) đã phát hành thành công 600.000 trái phiếu chuyển đổi kỳ hạn 24 tháng và 390 tỉ đồng mệnh giá trái phiếu thường kỳ hạn 24 tháng cho hai nhà đầu tư là IFC và Maybank.

Tháng 3/2011, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (VietinBank) đã hoàn tất đợt phát hành riêng lẻ 168,58 triệu cổ phần cho Tổ chức tài chính quốc tế (IFC) với giá 21.000 đồng/cổ phần. Trong số đó, IFC nắm hơn 55,28

...Hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng đã phát huy được hiệu quả thiết thực. Các ngân hàng Việt Nam đã tận dụng được lợi thế thương hiệu, công nghệ, kinh nghiệm điều hành, quản trị rủi ro, phát triển sản phẩm dịch vụ mới...từ các đối tác nước ngoài...



Việc hình thành Ngân hàng TMCP Bưu Điện Liên Việt (LienVietPostBank) được xem là thương vụ M&A mới và độc đáo trong lĩnh vực tài chính ngân hàng.

triệu cổ phần, tương ứng với tỷ lệ sở hữu gần 3,28%; Quỹ đầu tư cấp vốn IFC nắm hơn 113,29 triệu cổ phần, tương ứng với tỷ lệ sở hữu 6,72%. Qua đợt phát hành này, VietinBank thu về thặng dư vốn là 1.854 tỷ đồng; thực hiện tăng vốn điều lệ lên 16.858 tỷ đồng. Hiện, VietinBank đang cùng đối tác tư vấn JP Morgan thúc đẩy đàm phán với Bank of Nova Scotia (Canada), theo đó, dự kiến trong năm nay VietinBank sẽ bán 15% cổ phần cho Bank of Nova Scotia và ngân hàng này sẽ hoàn tất thủ tục và trở thành cổ đông chiến lược của VietinBank. Ngoài những hoạt động trên, trước đó, VietinBank còn mua 30% cổ phần của Ngân hàng Phát triển Lào.

Về mặt pháp lý, hiện đang có hai văn bản luật có nêu quy định về tỷ lệ sở hữu cổ phần của nhà đầu tư nước ngoài tại các TCTD Việt Nam. Theo Luật các TCTD 2010, tỷ lệ sở hữu cổ phần của nhà đầu tư nước ngoài tại TCTD Việt Nam và điều kiện đối với TCTD Việt Nam bán cổ phần cho nhà đầu tư nước

ngoài do Chính phủ quy định. Theo Luật này, tỷ lệ sở hữu cổ phần tối đa tại TCTD Việt Nam của nhà đầu tư cá nhân là 5%, của tổ chức là 15%. Tuy nhiên, theo Nghị định 69/2007/NQ-CP của Chính phủ quy định: Mức sở hữu cổ phần của một TCTD nước ngoài và người có liên quan của TCTD nước ngoài đó không vượt quá 10% vốn điều lệ của một ngân hàng Việt Nam. Tỷ lệ này với nhà đầu tư chiến lược nước ngoài và người có liên quan của nhà đầu tư chiến lược nước ngoài là không vượt quá 15% vốn điều lệ.

Trên thực tế, Việt Nam đang có nhiều ngân hàng có cổ đông chiến lược nước ngoài sở hữu 20% cổ phần. Những

trường hợp này đều phải xin ý kiến và được sự chấp thuận của Thủ tướng Chính phủ. Ví như mới đây, có 03 ngân hàng được chấp thuận cho phép đối tác nước ngoài nâng tỷ lệ sở hữu lên 20%, bao gồm: Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) được phép bán 20% vốn cho Ngân hàng BNP Paribas (BNPP); Ngân hàng TMCP Quốc tế (VIB) được phép bán thêm

5% cổ phần cho Commonwealth Bank của Australia, nâng tỷ lệ sở hữu của tổ chức này tại VIB lên 20%; Ngân hàng United Oversea Bank (UOB) cũng được chấp thuận tăng vốn tại Ngân hàng TMCP Phương Nam với mức tương tự.

Hiện nay, nhiều ngân hàng vẫn đang có chủ trương tiếp tục bán cổ phần cho các đối tác nước ngoài, chẳng hạn như Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)- ngân hàng TMCP hàng đầu Việt Nam. Sau một thời gian đàm phán, mới đây, Vietcombank đã chấp thuận bán cho Ngân hàng TNHH Mizuho (MHCBS)- một thành viên của Tập đoàn Mizuho- Nhật Bản 347,6 triệu cổ phần, tương ứng 15% vốn điều lệ với giá trị 11,8 nghìn tỷ đồng, tương đương 567,3 triệu USD. MHCBS sẽ trở thành đối tác chiến lược duy nhất của Vietcombank và sẽ cung cấp cho Vietcombank các dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật trên nhiều hoạt động kinh doanh bao gồm việc cử các chuyên gia và cung cấp các dịch vụ đào tạo cho Vietcombank cũng như đem lại các cơ hội hợp tác bán chéo sản phẩm giữa hai bên. Được biết, số vốn tăng thêm qua đợt bán cổ phiếu cho đối tác nước ngoài sẽ được Vietcombank sử dụng vào 3 mục đích chính: mở rộng quy mô tín dụng, đầu tư cơ sở vật chất-hạ tầng công nghệ và mở rộng hoạt động đầu tư-kinh doanh vốn.

LienVietPostBank-mô hình mới

...Bản thân hoạt động M&A cũng là cả một quá trình không hề đơn giản do phải trải qua rất nhiều khâu, nhiều trình tự vô cùng phức tạp mà các bên đều phải nỗ lực khắc phục, tìm được tiếng nói chung trước khi ký kết hợp tác...

hiều triển vọng

Trong những thương vụ M&A diễn ra gần đây, việc hình thành Ngân hàng TMCP Bưu Điện Liên Việt (LienVietPostBank) được xem là thương vụ rất mới và độc đáo trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Đây là kết quả hợp tác giữa Ngân hàng TMCP Liên Việt (LienVietBank) và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Vietnam Post). Theo đó, Vietnam Post đã góp vốn vào LienVietBank bằng giá trị toàn bộ của Công ty Dịch vụ Tiết kiệm Bưu điện (VPSC), và bằng tiền mặt. Đây là thương vụ góp vốn đầu tiên trong lĩnh vực tài chính ngân hàng Việt Nam khi một doanh nghiệp nhà nước góp vốn vào một ngân hàng TMCP bằng cả tiền và giá trị của một công ty thành viên. Cụ thể, Vietnam Post sẽ góp vốn bằng giá trị của VPSC tương đương 360 tỷ đồng và góp vốn nhiều lần bằng tiền mặt để tăng tổng số vốn thuộc sở hữu của VietnamPost tại LienVietPostBank lên 997 tỷ đồng, tương đương với 14,999% cổ phần. Với sự kết hợp này, LienVietPostBank sẽ trở thành Ngân hàng có hệ thống mạng lưới rộng nhất, có mặt tại những xã vùng sâu, vùng xa nhất Việt Nam do tận dụng được mạng lưới của VietnamPost với hơn 10.000 điểm giao dịch trên toàn quốc. LienVietPostBank sẽ thông qua hệ thống các Phòng Giao dịch Bưu điện cung cấp toàn bộ các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng cho các tổ chức và cá nhân trên toàn lãnh thổ Việt Nam, đặc biệt là vùng nông thôn và các địa bàn ít hoặc chưa có ngân hàng phục vụ. Đối với những người đã gửi tiền tiết kiệm tại hệ thống Tiết kiệm Bưu điện trước đây thì hoàn toàn có thể yên tâm về tính an toàn của khoản tiền tiết kiệm của mình bởi LienVietPostBank đã tiếp nhận nguyên trạng VPSC. Đặc biệt, khách hàng còn được hưởng mức lãi suất cạnh tranh trên thị trường và sử dụng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại mà VPSC trước đây không được phép cung cấp như các dịch vụ cho vay. Hơn thế nữa, toàn bộ số tiền gửi của khách hàng tại hệ thống tiết kiệm bưu điện hiện nay được hưởng bảo hiểm bởi tổ chức Bảo hiểm tiền gửi Việt Nam. Đây là điều mà trước đây hệ thống tiết kiệm bưu điện không có được.

Lợi ích từ hoạt động M&A

Những trường hợp kể trên chỉ là những trường hợp điển hình, chưa thật đầy đủ về hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam, song đã phản ánh được sự phong phú, đa dạng trong phương thức thực hiện. Bên cạnh đó, có thể khẳng định rằng hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng đã phát huy được hiệu quả thiết thực. Các ngân hàng Việt Nam đã tận dụng được lợi thế thương hiệu, công nghệ, kinh nghiệm điều hành, quản trị rủi ro, phát triển sản phẩm dịch vụ mới... từ các đối tác nước ngoài. Với các đối tác chiến lược trong nước, ngân hàng và đối tác cũng đã khai thác được những thế mạnh của nhau để cung cấp tín dụng, cung ứng và sử dụng các dịch vụ tiện ích ngân hàng, bán chéo sản phẩm...theo phương châm "cùng có lợi". Khách quan mà nói, sau khi thực hiện M&A, tất cả các ngân hàng đều có những thay đổi rõ nét với hiệu quả kinh doanh không ngừng được nâng cao, uy tín thương hiệu được củng cố, năng lực cạnh tranh, khả năng chiếm lĩnh thị phần tốt hơn, tính chuyên nghiệp cũng cao hơn.

Tất nhiên, hiệu quả trong các hoạt động M&A đến đâu, có tác động như thế nào đến chiến lược phát triển ngân hàng cần có thêm thời gian để kiểm chứng vì còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố cả chủ quan và khách quan. Không chỉ vậy, bản thân hoạt động M&A cũng là cả một quá trình không hề đơn giản do phải trải qua rất nhiều khâu, nhiều trình tự vô cùng phức tạp mà các bên đều phải nỗ lực khắc phục, tìm được tiếng nói chung trước khi ký kết hợp tác. Lãnh đạo một ngân hàng TMCP cho biết: "Tim được đối tác chiến lược đã khó, nhưng để đi

đến chỗ có thể hợp tác, đồng hành cùng nhau còn khó hơn gấp trăm lần". Điều này hoàn toàn đúng, nhất là trong bối cảnh hội nhập, thị trường mở cửa, nhiều tổ chức, tập đoàn đa quốc gia dễ dàng thâm nhập vào Việt Nam nhưng không phải tổ chức, tập đoàn nào cũng thực sự lớn mạnh. Trên thực tế, đã có nhiều doanh nghiệp ngoài ngành Ngân hàng

phải ăn "trái đắng" trong quá trình hợp tác với doanh nghiệp nước ngoài khi gặp phải đối tác "thùng rỗng kêu to". Do đó, việc tìm hiểu kỹ năng lực của đối tác, việc nâng cao kỹ năng đàm phán, sự nhạy bén, đánh giá chính xác về những lợi ích mang lại và những rủi ro có thể gặp phải...cũng là những việc làm hết sức cần thiết đối với mỗi ngân hàng khi tìm kiếm đối tác chiến lược.

...Hoạt động M&A cũng được xem là một nhu cầu tất yếu, khách quan đối với nhiều ngân hàng thương mại trong quá trình tái cấu trúc nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đảm bảo an toàn, bền vững trong thời kỳ hội nhập...



Theo dự báo của các chuyên gia, xu thế M&A trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam sẽ tiếp tục diễn ra sôi động cả về số vụ và tổng giá trị giao dịch trong thời gian tới, nhất là khi tính minh bạch trong hoạt động kinh doanh, việc định giá khi niêm yết trên thị trường chứng khoán, khuôn khổ pháp lý cho hoạt động M&A...ngày càng được hoàn thiện hơn. Ngoài ra, hoạt động M&A cũng được xem là một nhu cầu tất yếu, khách quan đối với nhiều ngân hàng thương mại trong quá trình tái cấu trúc nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, đảm bảo an toàn, bền vững trong thời kỳ hội nhập