Quản trị thương hiệu ngân hàng sau mua bán và sáp nhập tại Việt Nam

THS. NGUYỄN THỊ THANH NGA
THS. LÊ NAM LONG
Trường Đại học Thương mại

Trong những năm gần đây, số vụ mua bán, sáp nhập (M&A) doanh nghiệp trên thế giới được thực hiện ngày càng nhiều, Việt Nam cũng không nằm ngoài xu thế đó. Có nhiều thương vụ M&A doanh nghiệp được thực hiện trong nước, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng. Bài viết tập trung vào phân tích hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam thời gian qua, từ đó đưa ra một số vấn đề trong quản trị thương hiệu các ngân hàng thời kỳ hậu sáp nhập.

1. Khái quát về M&A và vai trò của thương hiệu đối với các ngân hàng

Khái niệm M&A: M&A được viết tắt bởi hai từ tiếng Anh: Mergers (sáp nhập) và Acquisition (mua lại). M&A là hoạt động dành quyền kiểm soát doanh nghiệp hay một bộ phận của doanh nghiệp thông qua việc sở hữu một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp đó.

Sáp nhập: Là hình thức kết hợp mà hai công ty thường có cùng quy mô, thống nhất gộp chung cổ phần. Công ty bị sáp nhập chuyển toàn bộ tài sản, quyền và lợi ích hợp pháp sang công ty nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của công ty bị sáp nhập để trở thành một công ty mới.

Mua lại: Là hình thức kết hợp mà một công ty mua lại hoặc thôn tính một công ty khác, đặt mình vào vị trí chủ sở hữu mới. Tuy nhiên, thương vụ này không làm ra đời một pháp nhân mới.

Mục đích của thương vụ M&A

Mục đích của M&A là giành quyền kiểm soát doanh nghiệp ở mức độ nhất định chứ không đơn thuần chỉ là sở hữu một phần vốn góp hay cổ phần của doanh nghiệp như các nhà đầu tư nhỏ, lẻ. Vì vậy, khi một nhà đầu tư sở hữu đạt được mức sở hữu phần vốn góp, cổ phần của doanh nghiệp đủ để tham gia. Quyết định các vấn đề quan trọng của doanh nghiệp, khi đó có thể coi đây là hoạt động M&A. Ngược lại, khi nhà đầu tư sở hữu phần vốn góp, cổ phần không đủ để quyết định các vấn đề quan trọng của doanh nghiệp thì đây chỉ được coi như hoạt động đầu tư thông thường.

Vai trò của thương hiệu đối với các ngân hàng

Ngân hàng được biết đến như một định chế tài chính với hoạt động tiền thân là làm đại lý thanh toán, nhận, giữ hộ và cho vay. Hiện, các dịch vụ ngân hàng truyền thống đó vẫn được xem là những hoạt động xương sống của một ngân hàng. Điều đó có nghĩa là một ngân hàng chỉ có thể hoạt động được nếu như có khách hàng tin tưởng gửi tiền vào và tạo lập các quan hệ giao dịch. Từ đó đặt ra câu hỏi là tại sao khách hàng lại chọn ngân hàng này mà không chọn ngân hàng kia để gửi tiền và đặt quan hệ giao dịch? Câu trả lời là thương hiệu sẽ quyết định sự

lựa chọn. Một thương hiệu ngân hàng tốt là một thương hiệu có uy tín, được sự tin cậy của nhóm khách hàng mục tiêu. Bởi "thương hiệu là sự tổng hợp tất cả những hình ảnh có thể khiến người ta liên tưởng đến công ty và sản phẩm, là những gì đọng lại trong tâm trí người tiêu dùng về công ty đó. Thương hiệu cũng là một lời hứa về lợi ích mà công ty mang lại cho khách hàng".

Thực tế chứng minh, thương hiệu tốt sẽ là bảo bối bất ly thân của các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ tài chính, ngân hàng. Đặc biệt khi thị trường tài chính, ngân hàng phát triển và cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, thương hiệu sẽ là nhân tố mang tính quyết định trong việc lựa chọn ngân hàng để gắn bó đối với bất kỳ một cá nhân, tổ chức nào trong nền kinh tế. Như vậy, để có thương hiệu tốt, không phải chỉ ngày một, ngày hai đạt được mà thương hiệu chỉ được hình thành sau một thời gian trải nghiệm nhất định về tất cả những gì (chất lượng của hàng hóa, dịch vụ, tiềm lực tài chính...) mà một ngân hàng hứa hẹn với thị trường.

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

Năm 2012, Thủ tướng Chính phủ ký phê duyệt Đề án 254 "Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011 - 2015" với mục đích tái cấu trúc ngành Ngân hàng, tinh giảm số lượng ngân hàng để lành mạnh hóa hệ thống tài chính quốc gia.

Đầu năm 2015, Chính phủ tiếp tục có Nghị quyết số 01/NQ-CP về những nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu chỉ đạo điều hành thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2015. Trong đó, Chính phủ yêu cầu Ngân hàng Nhà nước và các cơ quan, Bộ, ngành tạo điều kiện thúc đẩy nhanh các phương án mua lại, sáp nhập các tổ chức tín dụng dựa trên cơ sở tự nguyện và đúng pháp luật. Sau gần 4 năm thực hiện tái cơ cấu theo Đề án 254, các ngân hàng đã thực hiện tái cơ cấu thông qua việc sáp nhập hoặc nhận vốn đầu tư nước ngoài. Theo đó, năm 2012, hai ngân hàng là Ngân hàng Đệ Nhất, Ngân hàng Việt Nam Tín Nghĩa sáp nhập thành Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn. Cũng trong năm 2012, sáp nhập Habubank vào SHB, năm 2013, Ngân hàng Phương Tây và Tổng công ty CP Tài chính Dầu khí (PVFC) sáp nhập thành Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Chúng Việt Nam (PVcombank).

Năm 2015, đánh dấu một bước tiến mạnh mẽ trong hoạt động M&A với hàng loạt vụ sáp nhập đã diễn ra trong ngành ngân hàng tiêu biểu như: Cuối tháng 5/2015, Ngân hàng TMCP phát triển Nhà Đồng bằng Sông Cửu Long (MHB) sáp nhập vào BIDV; Ngày 12/8/2015, Ngân hàng TMCP phát triển MêKông (MDB) sáp nhập vào Maritime Bank. Ngày 01/01/2015, Sacombank và Sounthern Bank ký kết biên bản sáp nhập toàn bộ hệ thống của Southern Bank vào Sacombank. Một thương vụ sáp nhập đang thu hút được sự quan tâm của dư luận chính là việc sẽ sáp nhập PG Bank vào Viettin Bank.

3. Giá trị từ hoạt động M&A ngân hàng

Hoạt động M&A ngân hàng nhằm mang lại một số giá trị như:

Thứ nhất: Nhằm cải thiện tình hình tài chính. Ngân hàng sau M&A sẽ được tăng thêm nguồn vốn sử dụng và khả năng tiếp cận nguồn vốn, chia sẻ rủi ro, tăng cường tính minh bạch về tài chính.

Thứ hai: Giảm số nhân viên, tinh gọn bộ máy. Thông thường, khi hai hay nhiều bên sáp nhập đều có nhu cầu giảm việc làm, nhất là các công việc gián tiếp. Đồng thời thông qua M&A, bên mua cũng được tiếp nhận nguồn lao động có kỹ năng tốt và nhiều kinh nghiệm. Đây cũng là dịp để các ngân hàng sàng lọc và sa thải những vị trí làm việc kém hiệu quả.

Thứ ba: Đạt được hiệu quả dựa vào quy mô sau M&A. Hai ngân hàng sáp nhập sẽ tận dụng được lợi thế hiệu quả theo quy mô. Ngân hàng sẽ mở rộng chi nhánh, phòng giao dịch, các dự án... Hơn nữa, quy mô lớn cũng giúp giảm chi phí: giảm thiểu trùng lặp trong mạng lưới phân phối, tiết kiệm chi phí hoạt động và chi phí quản lý.

Thứ tư: Trang bị công nghệ mới. Thông qua M&A, ngân hàng mới có thể tận dụng công nghệ hay kỹ thuật của nhau để tạo lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, nguồn vốn dồi dào cũng là một trong những điều kiện để họ trang bị những công nghệ hiện đại phục vụ cho kinh doanh của mình.

Thứ năm: Tăng khả năng cạnh tranh, củng cố vị thế trên thị trường. Sau khi thực hiện M&A, hai bên có thể khai thác được những lợi thế của nhau, tăng thị phần, tận dụng quan hệ khách hàng, khả năng bán chéo sản phẩm dịch vụ, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo ra các cơ hội kinh doanh mới.

Bên cạnh những lợi ích mà M&A mang lại cho hai bên đối tác, nền kinh tế cũng hưởng lợi từ hoạt động này như: góp phần thực hiện đa dạng hóa đối tác đầu tư và hình thức đầu tư, thực hiện chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo yêu cầu phát triển của đất nước, đồng thời giúp đỡ các ngân hàng bên bờ vực phá sản, giữ vững thị trường tài chính quốc gia, Nhà nước và Chính phủ sẽ không mất nhiều nguồn lực để khắc phục những hậu quả từ việc phá sản của các doanh nghiệp thuộc khối ngành Tài chính - Ngân hàng.

4. Quản trị thương hiệu ngân hàng thời kỳ hậu sáp nhập

Việc tăng vốn và mở rộng mạng lưới chỉ là một trong những cấu phần của việc hậu sáp nhập, một trong những vấn đề mà các ngân hàng cần quan tâm đó là

THƯ VIỆN TP CẦN THƠ

năng lực quản trị. Hai ngân hàng sẽ có những khác biệt về quản trị, văn hóa, những người bị hợp nhất sẽ có ứng xử như thế nào trong môi trường mới. Hai thương hiệu ngân hàng trước khi sáp nhập có cách thức quản trị và vị thế khác nhau trên thị trường, vì vậy, vấn đề là làm thế nào để quản trị thương hiệu ngân hàng sau sáp nhập. Sau đây, bài viết sẽ đề cập tới một số những vấn đề cần quan tâm trong quản trị thương hiệu các ngân hàng thời kỳ hậu sáp nhập.

Văn hóa thương hiệu

Một trong những nguyên nhân chính khiến M&A thất bại là do sự mâu thuẫn giữa các thực thể kết hợp. M&A có thể là một ví dụ tuyệt vời minh họa cho sức mạnh nội tại của văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, mỗi một doanh nghiệp đã hình thành một văn hóa riêng nên các nhà quản trị thời kỳ hậu sáp nhập cần xác định rõ những yếu tố văn hóa nào cần được lựa chọn để duy trì, phát triển và yếu tố nào cần loại bỏ bởi quyết định quan trọng này sẽ ảnh hưởng tới việc thương hiệu mới sau sáp nhập sẽ được khách hàng cảm nhận như thế nào trên thị trường.

Danh mục thương hiệu và kiến trúc thương hiệu

Vấn đề tiếp theo các nhà quản trị cần lưu ý là việc quyết định danh mục thương hiệu và kiến trúc thương hiệu của ngân hàng mới. Hai hay nhiều ngân hàng trước khi sáp nhập đều cung cấp ra thị trường các sản phẩm, dịch vụ riêng của mình và các đối tượng khách hàng khác nhau. Chính vì thế để làm hài hòa danh mục thương hiệu của ngân hàng sau sáp nhập các nhà quản trị thương hiệu cần xác định lại danh mục thương hiệu mới cho phù hợp với thị trường và đối tượng khách hàng mới sau sáp nhập; cần xác định lại thương hiệu dịch vụ chiến lược mới, dịch vụ nào sẽ được lựa chọn làm thương hiệu chiến lược giúp cho ngân hàng có được những lợi thế cạnh tranh trên thị trường; xác định lại mối quan hệ của các sản phẩm dịch vụ trên thị trường trong kiến trúc thương hiệu mới của ngân hàng sau sáp nhập.

Xác định định vị mới của thương hiệu ngân hàng sau sáp nhập trên thị trường

Trước sáp nhập, mỗi ngân hàng có một thế mạnh riêng và họ căn cứ vào thế mạnh và đặc điểm khác biệt cũng như bản sắc riêng của mình để đưa ra một định vị về hình ảnh thương hiệu của mình trên thị trường cũng như trong tâm trí của khách hàng và người tiêu dùng. Sau sáp nhập, hai hay nhiều ngân hàng trở thành một. Vì vậy, các nhà quản trị cần xác lập định vị mới cho thương hiệu được thành lập sao cho phù hợp với điều kiện nội tại và bối cảnh thị trường mới.

Lựa chọn chiến lược thương hiệu sau sáp nhập

Có 4 chiến lược thương hiệu cơ bản, mỗi chiến lược đều tận dụng những thuận lợi vốn có của ngân hàng, đó là chiến lược lỗ đen, chiến lược thu hoạch, chiến lược kết hôn và chiến lược khởi đầu mới.

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 như một lỗ đen. Ở Việt Nam, đa số các thương vụ sáp nhập ngân hàng đều áp dụng chiến lược thương hiệu này, điển hình có thể kể đến Ngân hàng Đệ Nhất, Ngân hàng Việt Nam Tín Nghĩa thành Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn. Hai cái tên bị sáp nhập là Đệ Nhất Bank và Việt Nam Tín Nghĩa Bank đã biến mất trên thị trường từ khi sáp nhập.

Chiến lược thu hoạch: Trong chiến lược này, tài sản của một thương hiệu sẽ được rút ra theo thời gian cho đến khi chỉ còn là một chiếc vỏ sò rỗng. Với thương hiệu này, sẽ không có chỗ cho một hoạt động xây dựng thương hiệu hay một nguồn lực, ngân sách nào cung cấp. Vì thế, thương hiệu sẽ hao mòn dần theo thời gian. Về mặt lý thuyết, những đặc tính, thuộc tính tốt của thương hiệu được thu hoạch này là người hộ tống thương hiệu còn lại, nhằm chuyển giao từ từ lòng trung thành của khách hàng cho thương hiệu đó.

Chiến lược thương hiệu kết hôn: Trong chiến lược này, việc kết hợp của cả hai thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Điển hình của chiến lược thương hiệu kết hôn thành công trên thế giới có thể kể đến thương vụ sáp nhập của Tập đoàn JP Morgan và Tập đoàn Chase Manhattan thành JP Morgan - Chase.

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 lớn hơn hai ngân hàng nhỏ sáp nhập, chiến lược này là giải pháp hiệu quả để xây dựng tài sản thương hiệu. Ở Việt Nam ví dụ về sáp nhập giữa Ngân hàng Navibank và Ngân hàng Phương Tây thành Ngân hàng Đại chúng Việt Nam (PVcom Bank) là ví dụ điển hình.

Kết luận

Xu hướng M&A các ngân hàng được dự báo là sẽ tiếp tục trong thời gian tới nhằm làm tinh giản số lượng các ngân hàng, nâng cao năng lực của các ngân hàng trong hệ thống ngân hàng tại Việt Nam. Trong quá trình M&A các ngân hàng có nhiều vấn đề được đặt ra, trong đó có vấn đề về quản trị các thương hiệu sau sáp nhập. Bài viết trình bày một cách khái quát tình hình M&A các ngân hàng trong thời gian qua và một số gợi ý để quản trị thương hiệu ngân hàng sau sáp nhập một cách hiệu quả.