

BÀN VỀ M&A TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM

Th.s Trần Đoàn Khánh

Công ty kiểm toán AASC

GS.TS. Phạm Quang Trung

Đại học Kinh tế Quốc dân

Lịch sử phát triển kinh tế Việt Nam đã cho thấy rằng hệ thống ngân hàng luôn nắm giữ vai trò quan trọng, là xương sống của nền kinh tế, đóng góp đáng kể tới đời sống kinh tế xã hội. Trong một vài năm trở lại đây, hoạt động Mua bán và sáp nhập (M&A) trong lĩnh vực kinh tế đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng đang trở thành một điểm nóng thu hút được nhiều sự quan tâm của các học giả. Nắm bắt và tìm hiểu hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng đang trở thành một bài toán cấp bách cho các nhà quản lý. Bài viết cung cấp một cái nhìn mới về hoạt động cho M&A trong lĩnh vực ngân hàng qua đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động này.

1. Vài nét khái quát về hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng

Khái niệm M&A liên quan một cách tổng quát với bất kỳ việc kết hợp hai hay nhiều các thực thể kinh doanh. Hơn nữa, mua bán và sáp nhập là hai giao dịch hoàn toàn khác biệt nhau về mặt pháp lý trong nhiều phạm vi quyền hạn. Khái niệm mua bán và sáp nhập trong lĩnh vực ngân hàng có thể được cụ thể hóa như sau:

Mua bán: là hình thức kết hợp mà một ngân hàng mua lại hoặc thôn tính một phần hay toàn bộ một ngân hàng khác, ngân hàng mua lại sẽ có quyền quản lý ngân hàng bị mua lại. Tuy nhiên thương vụ này không tạo ra pháp nhân mới (một ngân hàng mới), hai ngân hàng sau khi tiến hành thương vụ vẫn tồn tại độc lập về mặt pháp lý.

Sáp nhập: Trong khái niệm sáp nhập lại bao hàm hai khái niệm con mà ta cần phải phân biệt, đó là: Sáp nhập và hợp nhất. Sự khác biệt giữa sáp nhập và hợp nhất được thể hiện qua một số khía cạnh như sau:

Khi một ngân hàng tiến hành sáp nhập với một ngân hàng khác thì điều này đã thể hiện rõ ràng một ngân hàng nắm vai trò chủ động và một ngân hàng bị động một cách tương đối. Khi đó quyền chi phối sẽ nghiêng về phía chủ động. Hai ngân hàng tiến hành hợp nhất với nhau thì về cơ bản sẽ hoàn toàn ngang nhau về quyền chi phối, khi đó pháp nhân ngân hàng mới sẽ có chung tiếng nói của hai ngân

hàng hợp nhất.

Hình thức sáp nhập thường có hai hình thức là: thôn tính mang tính chất thù địch (hostile takeover) và sáp nhập thân thiện (friendly takeover). Còn hình thức hợp nhất thì chủ yếu là sáp nhập thân thiện.

Ngoài ra, các ngân hàng trong nhóm có cùng lợi ích khi có nhu cầu liên kết có nhiều sự lựa chọn các hình thức khác như lập một liên doanh mới tồn tại độc lập, hợp đồng hợp tác kinh doanh, hoặc ký kết các thỏa thuận liên minh hẹp (alliance) mà không ảnh hưởng đến nền tảng quản trị của ngân hàng hiện tại.

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

Hoạt động M&A có thể dễ bị nhầm lẫn với hoạt động góp vốn đầu tư nhưng thực tế hai hoạt động này lại hoàn toàn khác nhau về bản chất. Hoạt động góp vốn đầu tư chỉ đơn thuần sở hữu một phần vốn góp hay cổ phần của ngân hàng, hoàn toàn không có quyền quyết định đến những vấn đề trọng yếu của

ngân hàng đó, sau đó hàng kỳ sẽ nhận được một khoản lợi nhuận từ hoạt động đó, đối tượng được góp vốn có thể là những nhà đầu tư lớn hay những nhà đầu tư nhỏ lẻ. Hoạt động M&A lại là một hoạt động đặc biệt, khi những chủ thể tham gia thường là những ngân hàng hay tổ chức tài chính lớn, sở hữu một phần vốn góp hay cổ phần của ngân hàng, tuy nhiên những chủ thể này lại có thêm quyền chi phối đối với những ngân hàng bị mua lại hay sáp nhập. Những quyền chi phối này có thể được coi như những Quyền chọn thực (Real Option) đối với ngân hàng. Đây là một vấn đề hết sức phức tạp trong quản trị ngân hàng vì nó mang tính chất phản thân (Reflexivity)¹, tức là: Mỗi liên hệ tư duy giữa việc tác động lên ngân hàng – “Quyền chi phối” và sự thay đổi về giá trị ngân hàng. Khi một ngân hàng tiến hành M&A với một ngân hàng khác thì tác động chi phối ban đầu của ngân hàng tiến hành mua lại sẽ tác động đến hoạt động của ngân hàng bị mua lại, do đó sẽ tác động lên giá trị của cả 2 ngân hàng. Khi giá trị 2 ngân hàng thay đổi thì nó lại tác động đến “Quyền chi phối” của ngân hàng mua lại, từ đó nảy sinh ra tương tác phản thân giữa 2 ngân hàng. Điều này sẽ mang một ý nghĩa quan trọng đối với việc ra quyết định tiến hành thương vụ M&A của ngân hàng mua lại và ý nghĩa đối với những nhà quản lý ngân hàng.

M&A được nhắc đến như một giải pháp để tái cấu trúc ngân hàng, phát triển các chiến lược kinh doanh. Hoạt động M&A có thể dẫn tới việc nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng như giảm bớt nhân công (đi kèm với hiệu suất lao động tăng lên), kiểm soát được chi phí, danh mục đầu tư được đa dạng hóa... Thêm vào đó, các hoạt động M&A cho phép ngân hàng mở rộng hơn về quy mô và thu được nhiều kinh nghiệm liên quan đến các sản phẩm và thị trường mới. Do đó tạo ra cho ngân hàng những lợi thế để tạo ra những giá trị cộng hưởng (hiệu quả theo quy mô và theo phạm vi).

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

Hoạt động M&A giữa các ngân hàng thương mại ở Việt Nam mang tính đặc thù rất riêng. Khi xét tới hoạt động M&A giữa các ngân hàng thương mại thì bài nghiên cứu giới hạn trong giai đoạn 1990 – nay: Pháp lệnh ngân hàng nhà nước ban hành và đi vào hiệu lực ngày 01/10/1990 hình thành nên hệ thống ngân hàng 2 cấp ở Việt Nam. Đây là một trong những bước phát triển nền tảng cho sự phát triển hệ thống ngân hàng tại Việt Nam, nó tạo ra một môi trường quan trọng cho hoạt động M&A ngân hàng

tại Việt Nam có cơ hội tồn tại, phát triển. Tại Việt Nam hoạt động M&A ngân hàng lần đầu xuất hiện sau khi khủng hoảng tài chính châu Á 1997 đánh dấu bằng thương vụ giữa Ngân hàng Phương Nam với Ngân hàng TMCP Đồng Tháp. Qua đó M&A được các ngân hàng Việt Nam coi như một loại “Giả kim thuật tài chính” để tái cấu trúc ngân hàng của mình. Từ đó diễn ra một loạt những thương vụ đình đám khác. Những cuộc M&A ngân hàng diễn ra vào các năm 1998, 1999, 2001, 2003 với việc nhiều NHTM cổ phần nông thôn với quy mô vốn nhỏ sáp nhập, hợp nhất trên cơ sở hành lang pháp lý là Quyết định 241/1998/QĐ-NHNN ngày 15 tháng 07 năm 1998. Khi đó trong nội bộ hệ thống ngân hàng Việt Nam đang tồn tại sự chênh lệch rất lớn về năng lực tài chính cũng như năng lực quản trị, điều đó thể hiện rất rõ qua những “tử huyệt” là tính thanh khoản, nợ xấu và những cuộc chạy đua lãi suất thường niên. Hoạt động M&A là giải pháp khả thi nhất để loại bỏ sự bất cân bằng và chênh lệch quá lớn về nền tảng tài chính cũng như khả năng quản trị của ngân hàng Việt Nam. Tuy nhiên hoạt động M&A tại Việt Nam được hình thành một cách rõ rệt hơn khi Luật Doanh nghiệp 2005 ra đời, lần đầu tiên các khái niệm M&A được quy định rõ trong luật, tạo tiền đề về pháp lý rất lớn cho các ngân hàng Việt Nam tiến hành M&A. Ngoài ra sự ảnh hưởng của nền kinh tế vĩ mô và sự thay đổi những chính sách, tư duy quản lý là những nhân tố đẩy mạnh, tạo điều kiện cho hoạt động M&A ngân hàng thương mại phát triển hơn. Kể từ khi mở cửa hội nhập kinh tế toàn cầu thì hệ thống ngân hàng Việt Nam được tham gia một sân chơi lớn hơn với những ngân hàng đối thủ tiềm năng từ toàn cầu. Do đó tư duy kinh doanh sẽ phải thay đổi, các ngân hàng phải đặt mình trong tình huống sẵn sàng bị thôn tính bất cứ lúc nào. Một cột mốc quan trọng là tháng 11 năm 2006, Chính phủ ban hành Nghị định 141/2006/NĐ-CP về danh mục vốn pháp định của các tổ chức tín dụng và tới tháng 6 năm 2007 Ngân hàng nhà nước ban hành Quyết định số 24/2007/QĐ – NHNN về điều kiện thành lập ngân hàng mới – việc thành lập ngân hàng trở nên khó khăn hơn. Vốn điều lệ ngân hàng tăng vọt từ 70 tỷ đồng lên 1.000 tỷ đồng. Do đó phương án tiến hành các thương vụ M&A mang ý nghĩa khả thi hơn cả. Các ngân hàng nước ngoài với tiềm lực tài chính hùng hậu, công nghệ quản lý và các sản phẩm tiên tiến thông qua hoạt động M&A đã giúp các ngân hàng trong nước đổi mới tư duy kinh doanh và hoàn thiện năng lực chuyên môn mạnh mẽ.

Bảng 1: Các thương vụ M&A tiêu biểu giữa các ngân hàng nước ngoài và ngân hàng trong nước

Ngân hàng mục tiêu	Ngân hàng thu mua	Thời gian	Tỷ lệ nắm giữ
Sài Gòn Thương Tín	ANZ	2005	10%
NH Á Châu	Standard Chartered	5-2008	15%
Kỹ Thương	HSBC	8-2008	20%
Ngoài quốc doanh	OCBC	5-2008	15%
Phuong Đông	BNP Paribas	02-2008	10%
Phuong Nam	United Overseas	10-2008	15%
Nhà Hà Nội	Deutsche Bank	6-2007	10%
Đông Nam Á	Scociété Générale	7-2008	15%
Xuất nhập khẩu	Sumitomo Mitsumi	7-2008	15%
An Bình	Maybank	3-2008	15%

Bảng 2: Các thương vụ M&A tiêu biểu giữa các ngân hàng thương mại Việt Nam

Bên mua	Bên bán	Tỷ lệ
ANZ	Chi nhánh RPS tại Việt Nam	100%
SBI Ven Holding Pte. Ltd	TienphongBank	5%
Maybank	ABBank	5%
Vinacomin & VRG	Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội	40%
BIDV	Ngân hàng đầu tư thịnh vượng (PIB – Campuchia)	100%
Tín nghĩa	DaiA Bank	49%
Maritime Bank	MX Bank	45%
Trust Bank	CTCP CK Đại Việt	11%

Tuy nhiên trong những năm trở lại đây, M&A giữa ngân hàng nội địa đang trở thành một làn sóng với hàng loạt những thương vụ tiêu biểu như Bảng 2.

Trong năm 2011, ngành ngân hàng ghi nhận có 5 thương vụ M&A như việc Ngân hàng Công thương Việt Nam (Viettinbank) bán 10% cổ phần cho công ty Tài chính quốc tế (IFC), Ngân hàng An Bình (ABBank) bán 600 tỷ đồng trái phiếu chuyển đổi cho IFC và Maybank, Ngân hàng Phát triển Mê Kông (MDB) bán 15% cổ phần cho đơn vị đầu tư thuộc Temasek và Ngân hàng Quốc tế (VIB) bán 5% cổ phần cho Commonwealth Bank của Australia. Đặc biệt trong năm 2011 đã chứng kiến hoạt động sáp nhập chưa từng có giữa ba ngân hàng Đệ Nhất (Ficombank), Việt Nam Tín Nghĩa (TinNghia-Bank) và Sài Gòn (SCB). Đây là một sự nỗ lực rất lớn của Ngân hàng nhà nước Việt Nam trong việc tái cơ cấu hệ thống ngân hàng trong thời điểm hiện tại. Dưới sự phân tích của các chuyên gia tài chính thì hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng sẽ bùng nổ trong 2012, kết quả là sẽ chỉ còn 2/3 số lượng

ngân hàng như hiện tại.

Tuy nhiên đằng sau viễn cảnh đầy khả quan thì hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng lại hàm chứa những tồn tại:

(1) Qua số liệu thống kê có thể thấy phần lớn những giao dịch đặc biệt giữa các ngân hàng thương mại trong nước đều sử dụng phương thức mua hết cổ phần kiểu đòn bẩy (Leveraged buy out – LBO), các ngân hàng mua lại sử dụng tiền nợ để mua lại cổ phần của ngân hàng mục tiêu (ngân hàng bán cổ phần). Xét trong cả trung hạn và dài hạn thì việc sử dụng LBO sẽ làm mất cân đối tính thanh khoản của ngân hàng mua lại, do ngân hàng mua lại phải sử dụng một phần lớn tài sản thuộc nguồn cung thanh khoản phục vụ cho việc mua cổ phần của ngân hàng mục tiêu. Do vậy nhà quản lý ngân hàng mua lại phải đối mặt với tình trạng thâm hụt thanh khoản (liquidity deficit) khi tiến hành thương vụ M&A. Trên góc độ quản lý nhà nước thì đây cũng là một vấn đề quan trọng đối với việc ổn định hệ thống ngân hàng.

(2) Thực tế đã chỉ ra rằng việc xử lý hậu sáp nhập đang là một bài toán vô cùng khó đối với các ngân hàng. Sự khác biệt về văn hóa doanh nghiệp, trình độ quản lý, cơ chế quản lý tài chính giữa các ngân hàng không thể dung hòa được với nhau, trong nhiều trường hợp nó còn là một nhân tố làm trì trệ sự phát triển của các ngân hàng tiến hành thương vụ. Và đặc biệt là giải quyết vấn đề về quyền lợi giữa các cổ đông, các cổ đông lớn của ngân hàng mục tiêu có thể bị giảm quyền kiểm soát do đó có thể gây ra những mâu thuẫn lớn. Ngoài ra những cổ đông nhỏ cũng hoàn toàn bị “loại ra khỏi cuộc chơi” trong các thương vụ M&A, hầu như quyền quyết định chủ yếu xuất phát ở lợi ích của Hội đồng quản trị hay những cổ đông chi phối lớn.

(3) Một câu hỏi lớn được đặt ra là: liệu lợi ích của khách hàng có được cải thiện sau mỗi thương vụ M&A? Đã có nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, thực tế lợi ích tăng lên của khách hàng sau mỗi thương vụ M&A hầu như không đáng kể. Có những trường hợp cá biệt là đối tượng khách hàng được hưởng nhiều ưu đãi của ngân hàng mục tiêu (ngân hàng bán) hoàn toàn mất hết ưu đãi khi chuyển sang ngân hàng mua lại. Hầu hết các ngân hàng mua lại sau khi kết thúc thương vụ đều thay đổi chính sách giá cả,

phí dịch vụ từng được áp dụng ở ngân hàng mục tiêu. Điều này sẽ góp phần hình thành nên tâm lý nghi ngờ đối với dịch vụ ngân hàng của công chúng, do vậy sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến việc kinh doanh sau này của ngân hàng mua lại.

(4) Khi tiến hành hoạt động M&A thì về cơ bản các ngân hàng sẽ thay đổi quy mô, cấu trúc hoạt động của mình. Do vậy với tư cách là một trung gian tài chính, công cụ điều tiết nền kinh tế thì nó sẽ dẫn tới một loạt những thay đổi về hiệu quả chính sách điều tiết kinh vĩ mô của chính phủ, đặc biệt đối với chính sách tiền tệ. Nếu các nhà quản lý không kịp thời nắm bắt và điều chỉnh các chính sách phù hợp với những sự thay đổi này thì hiệu quả của các chính sách không cao, có thể dẫn tới việc hành chính hóa một cách cứng nhắc các chính sách gây phản tác dụng đối với nền kinh tế.

3. Những giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động M&A Ngân hàng tại Việt Nam

Qua đây có thể rút ra được những giải pháp hoàn thiện hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng như sau:

(1) Xây dựng một chiến lược tổng thể và dài hạn cho hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng. Chiến lược này phải bao gồm thiết lập được những chương trình, kế hoạch định hướng cụ thể phù hợp

hoạt động kinh tế nói riêng và phát triển đất nước nói chung.

(2) Cấp bách phải xây dựng một hành lang pháp lý quy định, hướng dẫn hoạt động M&A, đặc biệt là hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng. Hành lang pháp lý phải quy định rõ những vấn đề sau:

Quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của các bên tham gia thương vụ

Các thủ tục, nguyên tắc tiến hành thương vụ

Quy tắc ứng xử khi tiến hành thương vụ

Giải quyết tranh chấp của các bên liên quan

(3) Tăng cường phát triển những trung gian tư vấn độc lập cho các bên tham gia thương vụ M&A trong lĩnh vực ngân hàng. Cụ thể là cả về mặt pháp luật và tài chính để có thể nâng cao hiệu quả của các thương vụ. Ngoài ra phát triển các trung tâm môi giới, xúc tiến hoạt động M&A trong nhiều lĩnh vực.

(4) Tăng cường học hỏi kinh nghiệm các nước đi trước về hoạt động M&A trong lĩnh vực ngân hàng, vận dụng sáng tạo vào điều kiện Việt Nam.

(5) Xây dựng quy trình M&A ngân hàng chuẩn mực để có thể đồng bộ và kiểm soát linh hoạt quy trình M&A ngân hàng. Đồng thời cũng cần tăng cường công tác giám sát hoạt động M&A để có thể đảm bảo giữ được tính ổn định của hệ thống ngân hàng. □

1. Khái niệm phản thân (Reflexivity): Mỗi liên hệ giữa tư duy của những người tham gia và tình thế trong đó họ tham dự có thể được ngắt ra thành hai mối quan hệ chức năng. Nỗ lực của người tham gia để hiểu tình thế là hàm nhận thức (cognitive) hay hàm thụ động, và tác động của tư duy của họ lên thế giới thực là hàm tham gia (participating) hay hàm chủ động. Trong hàm nhận thức, nhận thức người tham gia (y) phụ thuộc vào tình thế (x); trong hàm tham dự, tình thế (x) bị ảnh hưởng bởi nhận thức của người tham gia (y). Khi cả hai hàm cùng hoạt động, chúng can thiệp lẫn nhau. Các hàm số cần biến số độc lập để tạo ra một kết quả xác định, nhưng trong trường hợp này biến số độc lập của một hàm lại là biến số độc lập của hàm kia. Dùng ngôn ngữ toán học đơn giản, tính phản thân có thể mô tả như một hàm đệ quy: hàm nhận thức $y = f(x)$, hàm tham gia $x = \varphi(y)$; Cho nên: $y = f[\varphi(y)]$; $x = \varphi[f(x)]$. (Giả kim thuật tài chính. George Soros tr.27).

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Đình Cung và Lưu Minh Đức (2009), Thâu tóm và hợp nhất từ khía cạnh quản trị công ty: Lý luận, kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam, Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương.
2. Peter Rose (2004), Quản trị ngân hàng thương mại, Nhà xuất bản Tài chính.
3. PGS.TS. Phan Thị Thu Hà (2007), Ngân hàng thương mại, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội.
4. GS.TS. Phạm Quang Trung: (2011) Hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp trong bối cảnh khó khăn về tài chính, Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 169.
5. Ingo Walter (2004), Mergers and Acquisitions in Banking and Financial, Nhà xuất bản Đại học Oxford.
6. Avalue Vietnam (2009), Báo cáo M&A Vietnam 2009 & triển vọng 2010, Nhà xuất bản Avalue Vietnam.