

# GIỚI THIỆU

Luận văn đã được chỉnh sửa theo yêu cầu của Hội đồng chấm luận văn.

Những điểm mới đạt được khi nghiên cứu đề tài luận văn:

1. Hoạt động M&A là một trong những biện pháp hữu hiệu để nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam. Tuy nhiên, bên cạnh các lợi ích thì trong hoạt động này cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro.
2. Việc thực hiện M&A ngân hàng ở Việt Nam: ngoài các cơ hội và những yếu tố thuận lợi thì cũng có không ít các vấn đề khó khăn và thách thức cần phải giải quyết và đối mặt.
3. Nhà nước và các cơ quan quản lý là tác nhân hỗ trợ tích cực cho sự thành công của hoạt động M&A ngân hàng Việt Nam thông qua việc hoàn thiện khung pháp lý và xây dựng các chính sách hiệu quả dành cho loại hình giao dịch này.
4. Các ngân hàng muốn đạt được thành công trong M&A cần phải thật sự có tâm huyết và hành động một cách khôn ngoan, sáng suốt trong cả quá trình M&A (từ lúc khởi sự cho đến khi kết thúc - “hậu M&A”).
5. Vấn đề “hậu M&A” đặc biệt quan trọng nên các chủ thể tham gia cần phải hết sức lưu tâm đến giai đoạn này thì mới có thể đạt được thành công trọn vẹn nhất.

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**



**LÊ THỊ ÁI LINH**

**GIẢI PHÁP CHO HỆ THỐNG NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRƯỚC XU THẾ  
SÁP NHẬP, HỢP NHẤT VÀ MUA LẠI**

Chuyên ngành: **Kinh tế tài chính – Ngân hàng**

Mã số: **60.31.12**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

**PGS.TS.NGUYỄN ĐĂNG DÒN**

TP.Hồ Chí Minh – Năm 2009

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận văn này là do chính tôi nghiên cứu và thực hiện. Các số liệu và thông tin sử dụng trong luận văn này đều có nguồn gốc, trung thực và được phép công bố.

Tác giả luận văn

**Lê Thị Ái Linh**

# MỤC LỤC

TRANG BÌA PHỤ

LỜI CAM ĐOAN

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG SỐ LIỆU VÀ BIỂU ĐỒ (HÌNH)

PHẦN MỞ ĐẦU

**CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG SÁP NHẬP, HỢP NHẤT VÀ MUA LẠI NGÂN HÀNG..... 01**

**1.1 CÁC KHÁI NIỆM..... 01**

1.1.1 Sáp nhập..... 01

1.1.2 Hợp nhất..... 01

1.1.3 Mua lại..... 01

1.1.4 Phân biệt sáp nhập và hợp nhất..... 02

1.1.5 Phân biệt mua lại toàn bộ và sáp nhập..... 03

**1.2 CÁC PHƯƠNG THỨC THỰC HIỆN M&A..... 04**

1.2.1 Chào thầu..... 04

1.2.2 Lôi kéo cổ đông bất mãn..... 05

1.2.3 Thương lượng tự nguyện..... 05

1.2.4 Thu gom cổ phiếu trên thị trường chứng khoán..... 06

1.2.5 Mua lại tài sản ..... 06

**1.3 CÁC HÌNH THỨC M&A..... 06**

1.3.1 Phân loại dựa trên hình thức liên kết..... 06

1.3.2 Phân loại dựa trên phạm vi lãnh thổ..... 07

1.3.3 Phân loại dựa trên chiến lược mua lại..... 08

**1.4 TÁC ĐỘNG CỦA M&A..... 08**

1.4.1 Tác động tích cực – Lợi ích của M&A..... 08

1.4.2 Tác động tiêu cực..... 10

**1.5 CÁC NỘI DUNG CỦA QUÁ TRÌNH M&A..... 11**

1.5.1 Lập kế hoạch chiến lược và xác định mục tiêu của M&A..... 11

1.5.2	Xác định ngân hàng mục tiêu.....	12
1.5.3	Định giá giao dịch.....	12
1.5.4	Đàm phán và giao kết hợp đồng giao dịch M&A.....	13
<b>1.6</b>	<b>ĐỊNH GIÁ TRONG M&amp;A.....</b>	<b>13</b>
1.6.1	Các phương pháp định giá tài sản hữu hình.....	14
1.6.1.1	Phương pháp sử dụng Bảng tổng kết tài sản.....	14
1.6.1.2	Phương pháp so sánh thị trường.....	14
1.6.1.3	Phương pháp Dòng tiền chiết khấu.....	15
1.6.2	Các phương pháp định giá tài sản vô hình (thương hiệu).....	16
1.6.2.1	Định giá thương hiệu dựa vào chi phí xây dựng thương hiệu.....	17
1.6.2.2	Định giá thương hiệu dựa vào lòng trung thành của khách hàng.....	18
1.6.2.3	Định giá thương hiệu dựa vào thu nhập do thương hiệu mang lại.....	18
<b>1.7</b>	<b>KINH NGHIỆM THÀNH CÔNG VÀ THẤT BẠI TRONG HOẠT ĐỘNG M&amp;A.....</b>	<b>20</b>
1.7.1	Nguyên nhân của việc thất bại trong hoạt động M&A.....	21
1.7.2	Kinh nghiệm thành công trong hoạt động M&A.....	22
	<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....</b>	<b>25</b>
	<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG SÁP NHẬP, HỢP NHẤT VÀ MUA LẠI NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1</b>	<b>SƠ LƯỢC VỀ HOẠT ĐỘNG M&amp;A TRÊN THẾ GIỚI.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2</b>	<b>THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG M&amp;A NGÂN HÀNG Ở VIỆT NAM.....</b>	<b>27</b>
2.2.1	Tổng quan về hoạt động M&A ở Việt Nam.....	27
2.2.2	Thực trạng về tình hình hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam	29
2.2.2.1	Giai đoạn trước năm 2005.....	29
2.2.2.2	Giai đoạn từ 2005 đến nay.....	31
2.2.3	Đặc điểm của hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam.....	39
2.2.3.1	Đặc điểm của tình hình hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam.....	39
2.2.3.2	Ngân hàng Việt Nam còn thiếu kiến thức về M&A.....	40
2.2.4	Tác động của M&A đến hệ thống ngân hàng và nền kinh tế Việt Nam.....	41

2.2.4.1 Tác động tích cực.....	41
2.2.4.2 Tác động tiêu cực.....	42
<b>2.3 ĐỘNG CƠ CỦA HOẠT ĐỘNG M&amp;A NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM.....</b>	<b>43</b>
2.3.1 Ngân hàng Việt Nam phát triển về số lượng nhưng chất lượng chưa cao.....	43
2.3.2 Ngân hàng nhỏ khó đứng vững trước xu thế hội nhập.....	45
2.3.3 Điều kiện thành lập ngân hàng mới rất khắt khe.....	47
2.3.4 Chỉ đạo và sự hướng dẫn hỗ trợ của Chính phủ và Ngân hàng nhà nước.....	48
2.3.5 Tầm nhìn chiến lược của các tập đoàn tài chính ngân hàng nước ngoài.....	49
2.3.6 Tình hình khủng hoảng tài chính thế giới.....	50
<b>2.4 MÔI TRƯỜNG THỰC TẾ ẢNH HƯỞNG ĐẾN M&amp;A NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM.....</b>	<b>51</b>
2.4.1 Các tổ chức tư vấn và hỗ trợ hoạt động M&A tại Việt Nam.....	51
2.4.2 Môi trường kinh doanh và môi trường pháp lý Việt Nam.....	54
2.4.2.1 Môi trường kinh doanh.....	54
2.4.2.2 Môi trường pháp lý.....	55
2.4.3 Tính minh bạch.....	60
2.4.4 Yếu tố con người và nguồn nhân lực.....	61
<b>2.5 M&amp;A NGÂN HÀNG VIỆT NAM: THỜI CƠ - THUẬN LỢI - KHÓ KHĂN - THÁCH THỨC.....</b>	<b>62</b>
2.5.1 Thời cơ - Thuận lợi.....	62
2.5.2 Khó khăn - Thách thức.....	63
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....</b>	<b>64</b>
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CHO HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRƯỚC XU THẾ SÁP NHẬP, HỢP NHẤT VÀ MUA LẠI.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VÀ CÁC CƠ QUAN QUẢN LÝ.....</b>	<b>66</b>

3.1.1	Tăng cường hoạt động truyền thông về M&A.....	66
3.1.2	Hoàn thiện khung pháp lý về M&A.....	67
3.1.3	Phát triển kênh kiểm soát thông tin cũng như tính minh bạch của thông tin trong hoạt động M&A.....	71
3.1.4	Tạo điều kiện hỗ trợ cho các tổ chức tư vấn M&A.....	71
3.1.5	Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực cho thị trường M&A.....	73
<b>3.2</b>	<b>ĐỐI VỚI CÁC NGÂN HÀNG THÀNH VIÊN.....</b>	<b>74</b>
3.2.1	Giai đoạn trước và trong quá trình thực hiện M&A.....	74
3.2.2	Giai đoạn sau khi kết thúc quá trình M&A.....	78
	<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....</b>	<b>80</b>
	<b>KẾT LUẬN CHUNG.....</b>	<b>80</b>
	<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
	<b>PHỤ LỤC 1</b>	
	<b>PHỤ LỤC 2</b>	

# DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>HDQT</b>	: Hội đồng quản trị
<b>M&amp;A</b>	: Sáp nhập và mua lại (Merges & Acquisitions)
<b>NH</b>	: Ngân hàng
<b>NHNN</b>	: Ngân hàng nhà nước
<b>NHTM</b>	: Ngân hàng thương mại
<b>NHTMCP</b>	: Ngân hàng thương mại cổ phần
<b>PwC</b>	: Công ty kiểm toán PricewaterhouseCoopers
<b>TMCP</b>	: Thương mại cổ phần
<b>TP.HCM</b>	: Thành phố Hồ Chí Minh
<b>WTO</b>	: Tổ chức thương mại thế giới (World Trade Organization)



## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Hai trường hợp hợp nhất thành công của ngân hàng Mỹ vào thập niên 80.....	23
Bảng 2.1: Những thương vụ mua bán ngân hàng lớn nhất thế giới trong giai đoạn 1998-2007.....	27
Bảng 2.2: Số lượng và giá trị giao dịch của hoạt động M&A tại Việt Nam từ 2005 đến 07/2009.....	28
Bảng 2.3: Một số thương vụ M&A giữa ngân hàng nông thôn và ngân hàng lớn ở đô thị tại Việt Nam giai đoạn 1999 – 2004.....	30
Bảng 2.4: Các thương vụ M&A giữa ngân hàng nội và nhà đầu tư nước ngoài.	31
Bảng 2.5: Một số thương vụ mua bán giữa các ngân hàng trong nước từ năm 2005 đến 2008.....	38
Bảng 2.6: Số lượng ngân hàng thương mại tại Việt Nam (tính đến 06/2009).....	44

---

## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1 Tỷ lệ phần trăm các giá trị mua bán theo các ngành nghề - mục tiêu M&A tại Việt Nam.....	28
Hình 2.2 Giá trị và số lượng thương vụ M&A của 14 nước trong khu vực.....	29

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Tính thiết thực của đề tài

Trong tiến trình phát triển kinh tế, việc liên kết, sáp nhập, hợp nhất các doanh nghiệp để hình thành những doanh nghiệp lớn mạnh hơn là xu hướng phổ biến tất yếu, nhất là trong quá trình hội nhập kinh tế toàn cầu như hiện nay. Xu thế này sớm muộn cũng sẽ trở thành làn sóng mạnh mẽ lướt qua tất cả các nền kinh tế trên thế giới và nó được dự báo sẽ bùng phát trong tương lai gần.

Trên thế giới, các hoạt động mua bán, sáp nhập đã được hình thành rất sớm và phổ biến ở các nước có nền kinh tế thị trường với sự cạnh tranh quyết liệt giữa các công ty với nhau, đồng thời cũng tạo ra xu thế tập trung lại để thống nhất, tập hợp nguồn lực tài chính, công nghệ, nhân lực, thương hiệu...

Tại Việt Nam, vấn đề này đã được đề cập cách đây hơn 10 năm, nhu cầu bán và mua doanh nghiệp ngày càng tăng cùng với xu hướng hình thành các tập đoàn kinh doanh, đầu tư chéo giữa các doanh nghiệp đã báo hiệu một tín hiệu tốt cho nền kinh tế, làm tăng sức cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam. Hơn nữa, đây cũng là một lĩnh vực khá mới mẻ ở Việt Nam nên thu hút được sự quan tâm đầu tư của các nhà đầu tư nước ngoài.

Và dù còn khá mới mẻ nhưng ở nước ta đã có những thương vụ đình đám bởi sự kết hợp của những thương hiệu đã có tên tuổi, vị trí trên thị trường, chủ yếu thuộc lĩnh vực chứng khoán, bảo hiểm, tài chính, ngân hàng, dịch vụ. Theo dự báo của các chuyên gia, làn sóng sáp nhập, hợp nhất và mua lại trên thị trường tài chính sẽ diễn ra nhanh hơn so với dự đoán trước đây và sẽ sôi động hơn trong ngành ngân hàng và chứng khoán.

Cũng chính vì sự mới mẻ, sơ khai, sôi động và nóng bỏng của vấn đề này nên tôi đã chọn đề tài “Giải pháp cho hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trước xu thế sáp nhập, hợp nhất và mua lại” làm luận văn tốt nghiệp cao học.

## 2. Mục đích của luận văn

Mục đích của luận văn là nghiên cứu về sáp nhập, hợp nhất và mua lại

ngân hàng để từ đó gợi ý một số giải pháp đối với các cơ quan quản lý, Ngân hàng nhà nước và các ngân hàng thành viên tham gia vào việc mua bán, sáp nhập nhằm tận dụng được ngoại lực đồng thời phát huy hết nội lực để các ngân hàng thành viên có thể tham gia vào sân chơi “sáp nhập, hợp nhất và mua lại” một cách vững vàng, tự tin, đạt được nhiều kết quả tốt trong lĩnh vực này trước thời kỳ hội nhập, góp phần giúp cho thị trường tài chính Việt Nam ngày càng phát triển hơn.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn là hoạt động sáp nhập, hợp nhất và mua lại của các ngân hàng thương mại Việt Nam và các vấn đề có liên quan.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn này được nghiên cứu dựa trên phương pháp hệ thống, tổng hợp, phân tích, so sánh, dự báo, thống kê, kết hợp với nền tảng kiến thức kinh tế học, tài chính – ngân hàng... để hệ thống hóa lý luận, nêu lên những nội dung cơ bản về sáp nhập, hợp nhất và mua lại ngân hàng, cùng với thực trạng và các giải pháp cho vấn đề này.

### **5. Bố cục của luận văn**

Luận văn gồm ba phần chính:

- **Chương 1:** Những vấn đề lý luận cơ bản về sáp nhập, hợp nhất và mua lại.
- **Chương 2:** Thực trạng về hoạt động sáp nhập, hợp nhất và mua lại ngân hàng tại Việt Nam.
- **Chương 3:** Giải pháp cho hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trước xu thế sáp nhập, hợp nhất và mua lại.

---

## **CHƯƠNG 1:**

# **TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG**

## **SÁP NHẬP, HỢP NHẤT VÀ MUA LẠI NGÂN HÀNG**

### **1.1 CÁC KHÁI NIỆM**

Mua bán, sáp nhập doanh nghiệp là một thuật ngữ mới xuất hiện trong thời gian gần đây ở Việt Nam. Thuật ngữ này được dịch từ thuật ngữ tiếng Anh “Mergers & Acquisitions”, viết tắt là M&A, thể hiện hoạt động hai hay nhiều doanh nghiệp kết hợp lại với nhau nhằm đạt được những mục tiêu đã được xác định trước trong chiến lược kinh doanh của mình. Ngân hàng là một loại hình doanh nghiệp đặc biệt nên M&A ngân hàng cũng có bản chất tương tự như M&A doanh nghiệp nói chung: rất đa dạng, được diễn ra dưới nhiều hình thức và nội dung khác nhau:

#### **1.1.1 Sáp nhập (Mergers)**

Sáp nhập là hình thức kết hợp mà một hoặc nhiều ngân hàng cùng loại (gọi là ngân hàng bị sáp nhập) chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của mình sang một ngân hàng khác (gọi là ngân hàng nhận sáp nhập). Bên bị sáp nhập gọi là ngân hàng mục tiêu (target bank). Ngân hàng mục tiêu sẽ chấm dứt sự tồn tại sau khi sáp nhập. Khi đó, thông thường thương hiệu của ngân hàng mục tiêu sẽ mất đi, chuyển tên cùng ngân hàng tiếp nhận.

#### **1.1.2 Hợp nhất (consolidation)**

Hợp nhất là hình thức hai hay một số ngân hàng (gọi là ngân hàng bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một ngân hàng mới (gọi là ngân hàng hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang ngân hàng hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các ngân hàng bị hợp nhất.

#### **1.1.3 Mua lại (hay còn gọi là thu tóm – Acquisitions)**

Mua lại là hình thức kết hợp mà một ngân hàng mua lại một phần hoặc toàn bộ cổ phần của ngân hàng kia. Mục đích của hoạt động này nhằm hướng đến việc thu tóm thị trường, mạng lưới phân phối hoặc tận dụng mạng lưới phân phối để đưa ra thị trường những sản phẩm, dịch vụ mới. Các đối tượng thường được chú ý đến trong trường hợp này là những ngân hàng đang hoạt động kinh doanh có hiệu quả, có thị phần ổn định. Tuy vậy, đôi khi hoạt động mua lại cũng gắn liền với việc mua bán nợ và các đối tượng được nhắm tới là các ngân hàng đang trong tình trạng chuẩn bị giải thể, phá sản, không có khả năng duy trì hoạt động kinh doanh của mình. Hoạt động này cũng có thể được gọi bằng cái tên khác là *tái cấu trúc* ngân hàng.

Hình thức M&A vừa đề cập thường do một ngân hàng lớn mua lại một ngân hàng nhỏ hơn. Nhưng thỉnh thoảng vẫn có trường hợp một ngân hàng giành quyền quản lý và điều khiển một ngân hàng lớn hơn hoặc một ngân hàng có tiếng lâu đời và giữ lại danh tiếng đó cho ngân hàng lớn. Đây được gọi là nắm quyền kiểm soát ngược (reverse takeover).

Thông thường ngân hàng có thể tiến hành một trong hai cách mua lại như sau:

- Mua lại cổ phiếu: ngân hàng có thể dùng tiền để mua lại cổ phiếu biểu quyết, cổ phần hoặc các chứng khoán khác của ngân hàng mục tiêu. Và khoản tiền này được chia cho các cổ đông của ngân hàng mục tiêu.
- Mua lại tài sản: ngân hàng có thể mua toàn bộ hoặc một phần tài sản của ngân hàng mục tiêu.

#### **1.1.4 Phân biệt sáp nhập và hợp nhất**

Một thương vụ sáp nhập hay hợp nhất ngân hàng xảy ra đồng nghĩa với sự chấm dứt hoạt động kinh doanh của một hoặc cả hai bên tham gia. Nhưng sự khác biệt ở đây là: trong giao dịch *sáp nhập* chỉ có một bên chấm dứt tồn tại (bên bị sáp nhập) và ngân hàng đi sáp nhập bao giờ cũng có tiếng nói mạnh hơn trong mọi quyết định chung; còn đối với giao dịch *hợp nhất* thường là các

bên tham gia có cùng quy mô hợp nhất với nhau và cho ra đời một pháp nhân hoàn toàn mới và tư cách pháp nhân của các bên tham gia đều không tồn tại nữa. Một vụ sáp nhập với tính chất công bằng như thế được gọi là “sáp nhập ngang hàng”, nên giữa các bên luôn có sự cân bằng trong quá trình ra quyết định điều hành tổ chức mới.

#### **1.1.5 Phân biệt mua lại toàn bộ và sáp nhập.**

Sáp nhập và mua lại toàn bộ có cùng bản chất là sự kết hợp của hai hoặc nhiều chủ thể thành một chủ thể duy nhất còn hoạt động. Tuy nhiên, *sáp nhập* là sự kết hợp của hai chủ thể tương đồng với nhau (về quy mô, uy tín, khả năng tài chính...) với mục đích là sự hợp tác thân thiện, cùng có lợi cho cả hai bên; còn *mua lại* thông thường là hoạt động “cá lớn nuốt cá bé” của chủ thể lớn mạnh đối với chủ thể yếu hơn để biến ngân hàng đó thành phần sở hữu của mình.

Tuy nhiên, trên thực tế, hình thức sáp nhập ngang bằng, hợp nhất rất ít mà thường là mua lại. Thông thường một ngân hàng mua lại ngân hàng khác với điều khoản cho phép ngân hàng bị mua lại tuyên bố rằng hai bên sáp nhập cân bằng – dù trên góc độ kĩ thuật, đó là vụ mua lại – thấu tóm. Thậm chí, đa số thương vụ thường không có được sự đồng thuận của hai bên, bên thực hiện sẽ dùng nhiều cách để thấu tóm và câu chuyện thường không dễ chịu như những hình ảnh mà người ngoài cuộc nhìn thấy. Bởi vì các vụ sáp nhập, hợp nhất đòi hỏi sự hợp tác rất cao giữa các bên tham gia, trong đó cả hai bên phải cùng nhìn thấy được triển vọng của thương vụ, cùng thống nhất được cách làm việc với nhau...và việc quản trị sau này luôn cần có sự chia sẻ hợp lý giữa hai bên. Nhưng có trường hợp một thương vụ mua lại cũng được xem là “sáp nhập” nếu như ban lãnh đạo của các bên thỏa thuận sẽ cùng ngồi lại với nhau, cùng bàn thảo cho kế hoạch phát triển chung để mang lại lợi ích lớn nhất có thể có cho cả hai bên. Như vậy, một thương vụ được coi là mua bán hay sáp nhập hoàn toàn phụ thuộc vào việc nó được diễn ra như thế nào: thân thiện giữa hai

bên hay bị ép buộc, thâm tóm nhau.

Nhìn chung, M&A như một hình thức huy động vốn. Theo quy định của Luật Doanh nghiệp thì nhà đầu tư có quyền góp vốn, mua cổ phần của các doanh nghiệp và M&A cũng là một trong những quyền của nhà đầu tư. Tuy nhiên, M&A khác với việc gọi vốn qua thị trường chứng khoán ở chỗ: nó không chỉ đơn thuần gọi vốn mà còn là thiết lập một quan hệ đối tác chiến lược, trong đó người mua - đối tác chiến lược - không chỉ góp thêm vốn, mà còn tăng thêm giá trị cho ngân hàng được mua bằng năng lực quản lý, các bí quyết công nghệ kết hợp với hệ thống phân phối sẵn có của người mua... Vì vậy, mục đích của M&A là giành quyền kiểm soát ở mức độ nhất định chứ không đơn thuần là đầu tư tài chính, sở hữu một phần vốn góp hay cổ phần như các nhà đầu tư nhỏ lẻ.

## **1.2 CÁC PHƯƠNG THỨC THỰC HIỆN M&A**

Cách thức thực hiện M&A rất đa dạng và mang tính chuyên biệt tùy thuộc vào mục tiêu, đặc điểm quản trị, cấu trúc sở hữu và ưu thế so sánh của các ngân hàng liên quan trong từng trường hợp cụ thể. Các giao dịch M&A không chỉ là phép cộng đơn thuần của các ngân hàng với nhau mà còn kéo theo hàng loạt các vấn đề về tư cách pháp nhân, về tài chính, thương hiệu, thị phần, thị trường, kiểm soát tập trung kinh tế, kiểm soát giao dịch cổ phiếu... Có thể chia thành các phương thức giao dịch như sau:

### **1.2.1 Chào thầu (Tender Offer)**

Chào thầu là phương thức M&A mà ở đó ngân hàng có ý định mua đứt (buyout) toàn bộ ngân hàng khác và đề nghị cổ đông hiện hữu của ngân hàng đó bán lại cổ phần của họ với mức giá cao hơn thị trường rất nhiều (premium price). Và giá chào thầu đó phải đủ hấp dẫn để đa số cổ đông chấp nhận từ bỏ quyền sở hữu cũng như quyền quản lý ngân hàng của mình. Hình thức M&A này thường được áp dụng trong các vụ thôn tính đối thủ cạnh tranh. Ngân hàng bị mua thường là ngân hàng yếu hơn. Tuy nhiên, vẫn có một số trường hợp một

ngân hàng nhỏ “nuốt” được một đối thủ nặng ký hơn, đó là khi họ huy động được nguồn tài chính khổng lồ từ bên ngoài để thực hiện vụ thôn tính. Các ngân hàng thực hiện thôn tính theo hình thức này thường huy động nguồn tiền mặt bằng cách: sử dụng thặng dư vốn, huy động vốn từ cổ đông hiện hữu thông qua phát hành cổ phiếu mới hoặc trả cổ tức bằng cổ phiếu, phát hành trái phiếu chuyển đổi, vay từ các tổ chức tín dụng khác. Điểm đáng chú ý trong thương vụ “chào thầu” là ban quản trị ngân hàng mục tiêu bị gạt ra ngoài và mất quyền định đoạt, bởi vì đây là sự trao đổi trực tiếp giữa ngân hàng thôn tính và cổ đông của ngân hàng mục tiêu.

### **1.2.2 Lôi kéo cổ đông bất mãn (Proxy fights)**

Hình thức M&A này cũng được sử dụng với mục đích thôn tính đối thủ cạnh tranh. Khi ngân hàng mục tiêu đang lâm vào tình trạng kinh doanh yếu kém và thua lỗ thì luôn có một bộ phận không nhỏ cổ đông bất mãn, muốn thay đổi ban quản trị và điều hành của ngân hàng mình. Bên mua có thể lợi dụng tình hình này để lôi kéo bộ phận cổ đông đó. Trước tiên, họ sẽ mua một số lượng cổ phần tương đối lớn trên thị trường (nhưng chưa đủ sức để chi phối) để trở thành cổ đông của ngân hàng. Sau khi nhận được sự ủng hộ, họ và các cổ đông bất mãn sẽ triệu tập họp Đại hội cổ đông, hội đủ số lượng cổ phần chi phối để loại ban quản trị cũ và bầu đại diện của họ vào Hội đồng quản trị mới.

### **1.2.3 Thương lượng tự nguyện (Friendly mergers)**

Khi cả hai bên mua bán đều nhận thấy lợi ích chung từ thương vụ M&A và những điểm tương đồng giữa hai bên (về văn hóa, thị phần...), người điều hành sẽ xúc tiến để ban quản trị hai bên ngồi lại và thương thảo cho giao dịch M&A này.

Ngoài các phương án chuyển nhượng cổ phiếu, tài sản, tiền mặt hay kết hợp tiền mặt và nợ, hai bên thực hiện M&A còn có thể chọn phương thức hoán đổi cổ phiếu (stock swap) để biến cổ đông của ngân hàng này trở thành cổ đông của ngân hàng kia và ngược lại. Một hình thức khá phổ biến trong thời



gian gần đây là trao đổi cổ phần để nắm giữ chéo sở hữu ngân hàng của nhau. Thực chất, hình thức này mang tính liên minh hơn là sáp nhập và việc này xuất phát từ động cơ liên minh giữa hai ngân hàng nhằm chia sẻ nhiều điểm chung về lợi ích, khách hàng... Vì vậy, vụ sáp nhập này thường có lợi cho cả hai bên.

#### **1.2.4 Thu gom cổ phiếu trên thị trường chứng khoán**

Bên mua sẽ bí mật gom dần cổ phiếu của ngân hàng mục tiêu thông qua giao dịch trên thị trường chứng khoán hoặc mua lại của các cổ đông chiến lược hiện hữu. Phương án này cần phải có thời gian, đồng thời nếu để lộ ý đồ thôn tính, giá của cổ phiếu đó có thể tăng vọt trên thị trường. Tuy nhiên, cách thu gom này được thực hiện dần dần và trôi chảy, khi đó, bên mua sẽ đạt được mục đích cuối cùng của mình một cách êm thấm với mức giá rẻ hơn nhiều so với phương thức chào thầu.

#### **1.2.5 Mua lại tài sản**

Bên mua có thể đơn phương hoặc cùng ngân hàng mục tiêu định giá tài sản của bên bán (họ thường thuê một doanh nghiệp chuyên định giá tài sản độc lập). Sau đó các bên sẽ tiến hành thương thảo để đưa ra mức giá phù hợp (có thể cao hoặc thấp hơn). Phương thức thanh toán có thể bằng tiền mặt và nợ. Điểm hạn chế của phương thức này là các tài sản vô hình như thương hiệu, thị phần, khách hàng, nhân sự, văn hóa tổ chức... rất khó được định giá và được các bên thống nhất. Do đó, phương thức này thường chỉ áp dụng để tiếp quản lại các ngân hàng nhỏ, mà thực chất là nhắm đến hệ thống kênh phân phối, đại lý đang thuộc sở hữu của ngân hàng mục tiêu.

### **1.3 CÁC HÌNH THỨC M&A**

#### **1.3.1 Phân loại dựa trên hình thức liên kết**

##### **◆ Sáp nhập và mua lại theo chiều ngang (Horizontal Merger)**

Sáp nhập và mua lại theo chiều ngang là giao dịch M&A giữa hai ngân hàng hay doanh nghiệp kinh doanh và cạnh tranh trực tiếp về một dòng sản

phẩm và dịch vụ trong cùng một thị trường. Kết quả của giao dịch này có thể sẽ mang lại cho bên sáp nhập nhiều lợi ích: mở rộng thị trường, giảm bớt đối thủ cạnh tranh, tận dụng nguồn lực về con người, hệ thống công nghệ kỹ thuật...

◆ **Sáp nhập và mua lại theo chiều dọc** (Vertical Merger)

Sáp nhập và mua lại theo chiều dọc là giao dịch M&A giữa một ngân hàng với một doanh nghiệp là khách hàng của chính ngân hàng đó (M&A tiến - forward) hoặc giữa một ngân hàng với một doanh nghiệp là nhà cung ứng cho họ (M&A lùi – backward). M&A theo chiều dọc mang lại cho ngân hàng bên mua các lợi ích như: kiểm soát được rủi ro khi cấp tín dụng cho khách hàng, giảm các chi phí trung gian...

◆ **Sáp nhập kết hợp** (Conglomeration)

Sáp nhập kết hợp là giao dịch M&A diễn ra giữa ngân hàng và doanh nghiệp khác hoạt động ở các lĩnh vực kinh doanh, ngành nghề không liên quan với nhau. Một tên gọi khác của giao dịch này là “M&A hình thành tập đoàn”. Kiểu sáp nhập này rất phổ biến vào thập niên 60 khi các luật chống độc quyền ngăn cản các doanh nghiệp có ý định sáp nhập theo chiều ngang hoặc chiều dọc. Bởi vì M&A hình thành tập đoàn không ảnh hưởng lập tức đến mức độ tập trung của thị trường. Lợi ích của hoạt động M&A này là giảm thiểu rủi ro nhờ đa dạng hóa, tiết kiệm chi phí gia nhập thị trường và lợi nhuận gia tăng nhờ có nhiều sản phẩm dịch vụ.

**1.3.2 Phân loại dựa trên phạm vi lãnh thổ:**

- ❖ **Sáp nhập và mua lại trong nước:** là hoạt động M&A diễn ra giữa các ngân hàng trong cùng một lãnh thổ quốc gia.
- ❖ **Sáp nhập và mua lại xuyên biên:** là hoạt động M&A diễn ra giữa các ngân hàng thuộc các quốc gia khác nhau (một trong những hình thức đầu tư trực tiếp phổ biến nhất hiện nay). Tuy nhiên, các thương vụ

M&A này diễn ra phức tạp hơn so với M&A trong nước. Nguyên nhân là do có sự khác biệt về môi trường chính trị, kinh tế, văn hóa, phong tục truyền thống, nguyên tắc thuế, kế toán... giữa các quốc gia.

### 1.3.3 Phân loại dựa trên chiến lược mua lại

- ❖ **M&A thân thiện** - Friendly takeover: là một giao dịch M&A mà cả hai bên đều muốn thực hiện vì họ đều cảm thấy mình sẽ có lợi từ thương vụ này.
- ❖ **M&A thù nghịch** - Hostile takeover: là một giao dịch M&A mà một bên bằng mọi cách phải mua lại bên kia bất kể bên bán có đồng ý hay không. Trong trường hợp này bên mua sẽ dùng tiềm lực tài chính của mình để mua lại công ty đối thủ nhằm triệt tiêu sự cạnh tranh của đối thủ đó.

## 1.4 TÁC ĐỘNG CỦA M&A

### 1.4.1 Tác động tích cực – Lợi ích của M&A

Các ngân hàng khi muốn thực hiện M&A nghĩa là họ mong muốn đạt được những lợi ích do hoạt động này mang lại. Những gì họ mong đợi là: nâng cao năng lực cạnh tranh, giá trị cho cổ đông sau M&A sẽ lớn hơn tổng giá trị hiện tại của hai bên khi còn đứng riêng rẽ... Đồng thời, hoạt động M&A cũng giúp tiết kiệm phần lớn chi phí và thời gian hơn so với việc thành lập một ngân hàng mới.

“Một cộng một bằng ba” – công thức này nói lên “năng lực chuyển hóa” đặc biệt có được ở mỗi thương vụ M&A. Đó chính là sự cộng hưởng - động cơ quan trọng và kì diệu nhất của M&A, giúp cho hoạt động kinh doanh hiệu quả và giá trị ngân hàng mới (sau M&A) được nâng cao nếu giao dịch M&A thành công. Cụ thể, các giá trị cộng hưởng (lợi ích) đó là:

1. *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.

2. *Giảm nhân viên, tinh gọn bộ máy*: Thông thường, khi hai hay nhiều bên sáp nhập lại đều có nhu cầu giảm việc làm, nhất là các công việc gián tiếp như: marketing, công việc văn phòng, tài chính kế toán... 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 doanh nghiệp sàng lọc và sa thải những vị trí làm việc kém hiệu quả.
3. *Đạt được hiệu quả dựa vào quy mô sau M&A/thương hiệu của đối tác*: Một ngân hàng lớn lúc nào cũng có lợi thế hơn khi giao dịch với các đối tác và đàm phán với khách hàng. Hơn nữa, quy mô lớn cũng giúp giảm thiểu chi phí: giảm thiểu trùng lặp trong mạng lưới phân phối, tiết kiệm chi phí hoạt động và chi phí quản lý và hành chính... Hoặc là khi một ngân hàng thực hiện M&A với đối tác có thương hiệu vững mạnh cũng được “thơm lây”.
4. *Trang bị công nghệ mới*: Thông qua việc mua bán hoặc sáp nhập, 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 thuận lợi để họ trang bị những công nghệ hiện đại phục vụ cho việc kinh doanh của mình.
5. *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 lẫn nhau, tăng thị phần, tận dụng quan hệ khách hàng, khả năng bán chéo sản phẩm và dịch vụ, đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo ra các cơ hội kinh doanh mới.

Tuy nhiên, sự cộng hưởng thường không dễ đạt được như những gì mà hai bên kỳ vọng, nó không tự đến khi hai bên mua-bán thực hiện M&A. Vì hoạt động này giống như việc kết hôn: ban đầu cả hai bên luôn mong đợi về một cuộc sống hạnh phúc trong tương lai; tuy nhiên, nếu không có sự chuẩn bị kỹ về các kiến thức cũng như kỹ năng sống và bảo vệ hạnh phúc gia đình thì

cuộc hôn nhân của họ có thể sẽ thất bại. M&A cũng vậy, đương nhiên khi hai bên sáp nhập dễ nhìn thấy khả năng đạt được nhiều lợi ích nhưng đôi khi nó lại có hiệu ứng ngược lại. Vì thế, trong nhiều trường hợp, một cộng một lại nhỏ hơn hai.

Bên cạnh những lợi ích mà M&A mang lại cho hai bên đối tác thì nền kinh tế cũng được hưởng lợi từ hoạt động này, cụ thể là:

- Hoạt động M&A sẽ góp phần thực hiện phương châm đa dạng hóa đối tác đầu tư và hình thức đầu tư.
- Hoạt động M&A góp phần thực hiện chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo yêu cầu phát triển của đất nước, đồng thời tạo điều kiện giải quyết việc làm cho người lao động khi ngân hàng mục tiêu đang trên bờ vực phá sản và giữ vững hệ thống thị trường tài chính quốc gia.
- Nhà nước và chính phủ sẽ yên tâm hơn và không mất nhiều nguồn lực để khắc phục những hậu quả từ việc phá sản doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp thuộc ngành tài chính - ngân hàng.

#### **1.4.2 Tác động tiêu cực**

Như đã nói trên: giá trị cộng hưởng từ thương vụ M&A không thành công có thể âm (một cộng một nhỏ hơn hai). Nguyên nhân là do có thể hai bên không đàm phán kỹ trong quá trình M&A dẫn đến mâu thuẫn sau này về nhiều mặt như: chiến lược kinh doanh, tài chính, quản lý, nhân sự ...; văn hóa hai bên không tương đồng, nhất là đối với các thương vụ M&A xuyên biên, hoặc là việc tổ chức và quản lý trở nên khó khăn hơn, chông chéo, dẫn đến tình trạng mất kiểm soát.

Ngoài ra, ngân hàng thành viên có thể mất thương hiệu sau các vụ M&A. Thương hiệu ngân hàng là một tài sản vô cùng quý giá, nó tạo nên một phần rất lớn giá trị trong tổng giá trị ngân hàng. Tuy nhiên, do sự thiếu kinh nghiệm của các ngân hàng trong nước về yếu tố này và hoạt động M&A nên họ thường xem nhẹ việc định giá thương hiệu hoặc dễ dàng chấp nhận sự mất đi

-----  
thương hiệu của mình vì những lợi ích khác không tương xứng. Từ đó, dần dần có thể họ bị thôn tóm bởi đối tác.

Đó là những hậu quả của M&A đối với ngân hàng thành viên tham gia, còn đối với nền kinh tế, M&A có thể mang lại những kết quả tiêu cực như:

- Nếu như không có sự quản lý chặt chẽ từ phía cơ quan quản lý thị trường thì độc quyền là một hậu quả không thể tránh khỏi. Về lý thuyết, một ngân hàng hoặc nhóm ngân hàng (và doanh nghiệp) nắm từ 25% thị phần trở lên đã có thể có những hành vi mang tính độc quyền đối với toàn thị trường như: tăng lãi suất cho vay, áp dụng các loại phí dịch vụ quá cao...

- Một số ngân hàng lợi dụng việc mua bán-sáp nhập để trốn thuế, sau thời gian được miễn giảm thuế, họ sẽ tuyên bố giải thể và sáp nhập vào ngân hàng (doanh nghiệp) khác.

- Sau khi sáp nhập, ngân hàng mới có thể sẽ tái cấu trúc lại bộ phận nhân sự của họ, tinh gọn bộ máy làm cho nhiều người lao động bị mất việc, gây ảnh hưởng đến đời sống của công nhân và mang lại khó khăn cho nền kinh tế.

## **1.5 CÁC NỘI DUNG CỦA QUÁ TRÌNH M&A**

Các khái niệm và phương thức M&A như đã trình bày cho thấy đây là một hoạt động khá phức tạp. Tuy nhiên, các nội dung của nó còn khiến các nhà quản trị chiến lược đau đầu hơn. Một thương vụ M&A phải trải qua rất nhiều giai đoạn tùy theo nhu cầu, mong muốn của các bên thực hiện và thông thường có các nội dung sau:

### **1.5.1 Lập kế hoạch chiến lược và xác định mục tiêu của M&A**

Như đã nói trên, M&A mang lại rất nhiều lợi ích. Nhưng không phải ngân hàng nào tham gia M&A cũng đều hưởng được tất cả các lợi ích đó. Vì vậy, ngân hàng trước khi tiến hành M&A, nhà quản trị sẽ phải lập kế hoạch chiến lược, xác định những kỳ vọng của mình: tăng tiềm lực tài chính, mở rộng thị trường, nâng cao khả năng cạnh tranh, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ hay

-----  
tái cấu trúc ngân hàng... để có thể tập trung vào đích chính của mình, đôi khi có thể phải hy sinh một số lợi ích khác để hướng đến mục tiêu chung.

Việc lập kế hoạch này là của các bên tham gia chứ không riêng gì bên mua hay bên bán. Bởi vì nó giúp cho cả hai bên có hướng đi đúng đắn, có cơ sở để lên lịch các công việc cụ thể nhằm đảm bảo cho thương vụ M&A có kết quả tốt đẹp.

### **1.5.2 Xác định ngân hàng mục tiêu**

Việc xác định ngân hàng mục tiêu phù hợp với những mục tiêu đã đặt ra có ý nghĩa rất lớn đến sự thành công của thương vụ M&A. Ngân hàng mục tiêu phải đáp ứng được yêu cầu là giúp bổ sung những nguồn lực mà bên mua/bên bán đang thiếu. Do đó, ngân hàng mục tiêu ở đây có thể được hiểu là bên mua hoặc/và bên bán chứ không phải chỉ là bên bán. Hơn nữa, khi có nhiều ngân hàng mục tiêu, các bên sẽ có nhiều phương án và điều kiện thuận lợi cho việc đàm phán giao dịch M&A.

Để xác định được ngân hàng mục tiêu không phải là việc dễ dàng đối với tất cả các trường hợp, nhất là trong trường hợp muốn xác định nhiều ngân hàng mục tiêu. Bởi vì việc xác định ngân hàng mục tiêu về bản chất là lấy được các thông tin chính xác về họ. Có nhiều cách để tiếp cận và có được thông tin. Trong số đó, hiện nay việc hợp tác với các tổ chức tài chính (như công ty chứng khoán, quỹ đầu tư...) là một trong những cách thức hiệu quả để đạt được mục đích.

### **1.5.3 Định giá giao dịch**

Việc định giá cho một giao dịch M&A không hoàn toàn đồng nhất với quá trình định giá ngân hàng (định giá là một công việc phức tạp sẽ được trình bày một phần riêng sau). Thực chất, định giá ngân hàng sẽ là cơ sở để các bên xác định được giá trị giao dịch. Cụ thể là các bên sẽ căn cứ vào giá trị định giá và các điều kiện cụ thể khác để đàm phán và thương lượng các mức giá giao dịch M&A khác nhau. Nhiều quan điểm chỉ coi trọng việc định giá ngân hàng

bên mua, tuy nhiên khi xem xét rộng hơn ở khái niệm xác định giá trị giao dịch thì bên bán cũng là bên có nhu cầu xác định giá trị của mình không kém bên mua. Bởi vì, nếu bên bán không định giá chính mình và không có cơ sở để tính toán giá trị của mình là bao nhiêu thì sẽ rất bất lợi trong quá trình đàm phán giao dịch với đối tác. Hoặc ngược lại, có thể gây ra những khó khăn không cần thiết, thậm chí là bỏ lỡ cơ hội khi đưa ra những mức giá quá cao, không có cơ sở. Do vậy, mức giá trong thương vụ M&A là mức giá “thuận mua vừa bán”, thỏa mãn ý chí của cả hai bên.

#### **1.5.4 Đàm phán và giao kết hợp đồng giao dịch M&A**

Đây là bước cuối cùng và quan trọng nhất, quyết định sự thành công của thương vụ. Đàm phán có thể thực hiện ở bất kỳ giai đoạn nào của quá trình M&A, thông thường các bên chỉ chính thức tiến hành đàm phán khi đã có được một lượng thông tin nhất định về nhau và hiểu được các mục đích của nhau. Còn việc giao kết hợp đồng là bước đưa tất cả các nội dung, các cam kết đã được hai bên thống nhất vào văn bản pháp lý. Đây là công đoạn cuối cùng của việc thỏa thuận giao dịch khi các bên đã hiểu rõ về nhau, về mục đích và yêu cầu của mỗi bên, cũng như các lợi ích và rủi ro của hợp đồng M&A. Có những hợp đồng thời gian từ khi giao kết đến khi thực hiện hoàn tất các nghĩa vụ và trách nhiệm của mỗi bên là một khoảng thời gian khá dài.

#### **1.6 ĐỊNH GIÁ TRONG M&A**

Việc định giá doanh nghiệp là một trong những khâu quan trọng trong quá trình M&A. “Định giá” không chỉ là một môn khoa học mà còn là cả một nghệ thuật. Có rất nhiều phương pháp định giá và mỗi phương pháp cho một đáp số khác nhau, con số cao nhất có thể cách xa con số thấp nhất đến vài lần.

Đồng thời hai bên mua – bán thường có cách đánh giá khác nhau về giá trị công ty bị mua: bên bán có khuynh hướng định giá công ty của mình ở mức cao nhất có thể, trong khi bên mua sẽ cố gắng trả giá thấp nhất trong khả năng. Để đưa ra một mức giá công bằng và được hai bên chấp nhận, người ta đã đưa



ra nhiều phương pháp phù hợp để định giá các công ty, cả định giá tài sản hữu hình và định giá tài sản vô hình. Sau đây là một số các phương pháp định giá tiêu biểu:

### **1.6.1 Các phương pháp định giá tài sản hữu hình**

#### **1.6.1.1 Phương pháp sử dụng Bảng tổng kết tài sản (Balance sheet)**

Đây là cách thức dễ dàng nhất để định giá công ty. Nó được sử dụng khá phổ biến và thường xuyên, nhưng nếu phân tích một cách khách quan thì phương pháp này sẽ cho kết quả giá trị công ty ở mức thấp nhất. Giá trị sổ sách của công ty chỉ đơn giản là những con số được rút ra từ tài sản hữu hình. Khá nhiều nhà phân tích tin rằng việc sử dụng công thức “Giá trị sổ sách điều chỉnh – Adjusted book value” sẽ giúp việc định giá được đầy đủ và chuẩn xác hơn, bởi vì công thức này còn tính tới những giá trị thực tế trên thị trường đối với tài sản và các khoản nợ của công ty hơn là “những con số trên sổ sách”. Giá trị thanh toán (liquidation value) là một phương thức khác giúp ta sử dụng Bảng tổng kết tài sản một cách hiệu quả. Theo cách thức này, bạn chỉ cần tính toán những gì còn lại sau khi các tài sản được bán và các khoản nợ được thanh toán. “Những gì còn lại” đó chính là giá trị công ty.

#### **1.6.1.2 Phương pháp so sánh thị trường (Market comparison)**

Theo phương pháp này, các công ty tư nhân chưa được niêm yết trên thị trường chứng khoán sẽ được so sánh với những công ty công chúng trên thị trường chứng khoán. Ví dụ, nếu một công ty niêm yết phổ thông được định giá ở mức chỉ số P/E đạt 23 điểm, thì tiêu chuẩn so sánh này có thể được áp dụng để đánh giá giá trị của một công ty tương tự chưa được niêm yết trên thị trường chứng khoán. Chỉ có điều, các công ty tư nhân chưa niêm yết thường điều chỉnh giá trị của mình thấp xuống một chút do tính thanh khoản của cổ phiếu không cao. Để thực hiện phương pháp này đòi hỏi thị trường chứng khoán phải hoạt động hiệu quả và chế độ công khai thông tin được thực hiện tốt để các nhà đầu tư có thể tiếp cận được cơ sở dữ liệu về tình hình tài chính của công ty.

Những so sánh phi tài chính có thể bao gồm các sản phẩm tương tự, thị trường hay các tiêu chuẩn công nghiệp. Những so sánh tài chính có thể bao gồm phạm vi, độ lớn của doanh thu, lưu lượng tiền mặt, giá trị trên sổ sách, chỉ số P/E (Price to Earnings - thị giá cổ phiếu/thu nhập cổ phiếu), P/S (Price to Shares – Giá mua/Doanh số), EPS (Earning per Share – Lợi nhuận ròng/số cổ phiếu đang lưu hành)...

### **1.6.1.3 Phương pháp Dòng tiền chiết khấu (Discounted cash flow)**

Phương pháp dòng tiền chiết khấu (DCF) là phương pháp xác định giá trị công ty dựa trên khả năng sinh lời của công ty trong tương lai, không phụ thuộc vào giá trị tài sản của công ty. Thời điểm xác định giá trị công ty là thời điểm kết thúc năm tài chính trước. Nói cách khác, phương pháp này cho phép một nhà phân tích tính toán các dòng thu nhập dự đoán trước và các lưu lượng tiền mặt trong tương lai, thông qua việc tính toán khoản thu nhập và tài sản cố định tại một mức chi phí vốn giả định. Tuy nhiên, độ chính xác của phương pháp này phụ thuộc vào độ chính xác của việc dự báo các dòng tiền trong tương lai và tỷ lệ chiết khấu. Các bước cần thực hiện để định giá doanh nghiệp theo mô hình này:

#### **1. Ước lượng dòng tiền tự do trong tương lai (Free cash flow)**

Dòng tiền tự do chính là dòng tiền mặt đi vào hay đi ra khỏi doanh nghiệp trong một chu kỳ nhất định, được tính theo công thức: “Free cash flow = Thu nhập ròng + Khấu hao + Các khoản trả lãi sau thuế – Thay đổi vốn lưu động + Tăng nợ ngắn hạn – Chi phí đầu tư”

#### **2. Xác định tỷ lệ chiết khấu: (WACC)**

Tỷ lệ chiết khấu phản ánh chi phí cơ hội của tất cả những người cung cấp vốn cho doanh nghiệp (chủ nợ của doanh nghiệp và cổ đông) được tính bằng trọng số theo mức độ đóng góp tương đương của họ vào tổng số vốn của doanh nghiệp. Việc đầu tư này được nhà đầu tư kỳ vọng tối thiểu phải bằng với chi phí vốn, khoản chi phí trung bình mà doanh nghiệp phải chi trả để có được

nguồn vốn kinh doanh hiện tại. Vì vậy, chi phí vốn của doanh nghiệp là chi phí vốn trung bình mà doanh nghiệp đã chi trả để có được nguồn vốn kinh doanh tại đơn vị. Do đó, tỷ lệ chiết khấu có thể được tính theo mô hình Chi phí sử dụng trung bình (WACC- Weighted Average Cost of Capital) theo công thức:

$$WACC = (W_D * r_D) + (W_p * r_p) + (W_e * r_e \text{ hoặc } r_{en})$$

Trong đó:  $W_D$  là tỷ lệ % nguồn tài trợ bằng nợ vay dài hạn trong cấu trúc vốn

$W_p$  là tỷ lệ % nguồn tài trợ bằng cổ phần ưu đãi trong cấu trúc vốn

$W_e$  tỷ lệ % nguồn tài trợ bằng cổ phần thường trong cấu trúc vốn

và:  $r_D$ ,  $r_p$  và  $r_e$  lần lượt là chi phí để có được nguồn tài trợ bằng nợ vay dài hạn, cổ phần ưu đãi và cổ phần thường.

3. Ước lượng tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp trong tương lai:

Tốc độ tăng trưởng trong tương lai ( $g$ ) = ROE \* (% Thu nhập giữ lại)

(ROE : Lợi nhuận trên vốn cổ phần)

Chỉ cần một sự sai lệch nhỏ trong việc dự đoán  $g$  - tốc độ tăng trưởng trong tương lai của doanh nghiệp cũng có thể dẫn đến sự thay đổi khá lớn của giá trị doanh nghiệp.

4. Xác định giá trị còn lại vào cuối kỳ dự báo (giá trị doanh nghiệp):

$$\text{Giá trị doanh nghiệp} = \frac{\text{Dòng tiền vào cuối kỳ } n+1}{(WACC - g) (1 + WACC)^n}$$

Phương pháp này thường phù hợp đối với các doanh nghiệp hoạt động trong những ngành cần đầu tư nhiều tài sản cố định, có thu nhập trong quá khứ và sự phát triển ổn định trong tương lai, cấu trúc vốn của doanh nghiệp không có sự biến động trong suốt thời gian dự báo.

### 1.6.2 Các phương pháp định giá tài sản vô hình (thương hiệu)

Giá trị thương hiệu là một yếu tố vô hình, nó chỉ có thể được định giá ở một mức độ tương đối cho những doanh nghiệp đã có một quá trình hoạt động ổn định lâu dài. Giá trị thương hiệu thường được quyết định bởi hai yếu tố: 1)

Doanh nghiệp này tạo nên được giá trị gì qua các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ mà xã hội đang cần và chấp nhận mua; 2) Doanh nghiệp này đã làm gì để được xã hội dễ dàng nhận diện được họ, có cảm tình và tin tưởng để quyết định chọn mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp này thay vì doanh nghiệp khác. Tất cả những điều đó hỗ trợ mức độ phát triển bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt là đối với ngành ngân hàng, một lĩnh vực hoạt động chủ yếu dựa trên lòng tin của khách hàng.

Vì vậy, việc định giá thương hiệu vốn rất khó khăn và phức tạp này vẫn còn là công việc của các chuyên gia, đòi hỏi sự nghiên cứu kỹ càng và cẩn trọng và vẫn còn nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chúng ta cũng có thể tham khảo 3 cách định giá thương hiệu thường được sử dụng hiện nay:

#### **1.6.2.1 Định giá thương hiệu dựa vào chi phí xây dựng thương hiệu**

Đây là một phương pháp rất đơn giản, nó được xây dựng dựa trên quan điểm cho rằng, giá trị mà thương hiệu có được chính là chi phí đã đầu tư cho thương hiệu đó.

Các loại chi phí được xác định là đầu tư cho thương hiệu bao gồm các khoản chi phí phát sinh trong quá khứ như: Chi phí quảng cáo, chi phí nghiên cứu thị trường, chi phí khuyến mại, hoa hồng bán hàng, chi phí phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, chi phí thử nghiệm sản phẩm mới, chi phí đăng ký và bảo hộ thương hiệu, chi phí hợp pháp trong việc xử phạt, kiện tụng liên quan đến thương hiệu...

Do đó, để đánh giá được giá trị thương hiệu ở hiện tại thì cần chiết khấu các khoản chi phí đó về hiện tại. Thời gian để thực hiện chiết khấu của các khoản chi phí là thời gian để xây dựng được thương hiệu đạt được mức độ như bây giờ.

Tuy nhiên, nhược điểm lớn nhất của phương pháp này là không có một mối liên quan chắc chắn giữa chi phí đầu tư và vị trí của thương hiệu trên thị trường ở hiện tại. Nhưng đây cũng là một phương pháp mà doanh nghiệp có

thể tham khảo vì nó xác định được giá vốn của thương hiệu.

### **1.6.2.2 Định giá thương hiệu dựa vào lòng trung thành của khách hàng**

Phương pháp này nhằm lượng hóa “lòng trung thành của khách hàng” đối với sản phẩm dịch vụ mang một thương hiệu nào đó.

Công thức để lượng hóa “lòng trung thành của khách hàng”:

$$ILOYAL = A - B * C (2-D)$$

Trong đó:

ILOYAL: thu nhập do lòng trung thành của khách hàng mang lại.

A: tổng thu nhập của sản phẩm, dịch vụ sử dụng thương hiệu đó

B: thu nhập do một khách hàng khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ sử dụng thương hiệu đó mang lại.

C: số lượng khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ mang thương hiệu đó

D: số lượt quay lại trung bình của khách hàng sử dụng hàng hóa, dịch vụ mang thương hiệu đó.

### **1.6.2.3 Định giá thương hiệu dựa vào thu nhập do thương hiệu mang lại**

Đây là một phương pháp định giá thương hiệu hiện đang được tập đoàn Interbrand, một tổ chức chuyên định giá thương hiệu toàn cầu, sử dụng để định giá thương hiệu của nhiều hãng lớn trên thế giới. Theo phương pháp này thì "...Giá trị thương hiệu là tổng hiện giá ròng (NPV) của các dòng tiền dự báo thu được trong tương lai nhờ thương hiệu và được chiết khấu bởi tỉ lệ “lãi suất chiết khấu” của thương hiệu. Tính NPV bao gồm khoảng thời gian dự báo và khoảng thời gian ngoài dự báo. Qua đó, sẽ phản ánh khả năng tạo ra những lợi nhuận trong tương lai của thương hiệu...". Sau đây là 5 bước cần xem xét để định giá một thương hiệu theo phương pháp này:

**1. Phân khúc thị trường:** Thương hiệu ảnh hưởng đến sự lựa chọn của

người tiêu dùng, song cũng có sự khác biệt ở mỗi thị trường. Thị trường của thương hiệu được chia thành nhiều nhóm khách hàng tương đối đồng nhất với nhau theo những tiêu chuẩn như sản phẩm hay dịch vụ, kênh phân phối, bằng sáng chế, khu vực địa lý, khách hàng hiện tại và khách hàng mới v.v... Thương hiệu được định giá theo mỗi phân khúc và tổng giá trị của các phân khúc sẽ cấu thành tổng giá trị của thương hiệu.

**2. Phân tích tài chính:** Tiếp theo bước 1, ở mỗi phân khúc, việc phải làm ở đây là xác định và dự báo doanh thu lẫn thu nhập từ các tài sản vô hình có được nhờ thương hiệu. Khoản thu nhập vô hình bằng doanh thu từ thương hiệu trừ đi chi phí hoạt động, các khoản thuế liên quan và lãi vay. Lợi nhuận của tài sản vô hình cũng được xác định như lợi nhuận trong kinh tế học.

**3. Phân tích nhu cầu:** Chỉ số “Vai trò của xây dựng thương hiệu” - Role Branding Index (RBI) - thể hiện phần trăm đóng góp của thu nhập vô hình có được nhờ thương hiệu. Nó được tính bằng cách xác định những nhánh nhu cầu khác nhau của việc kinh doanh dưới cùng thương hiệu, sau đó đo lường mức độ ảnh hưởng của thương hiệu. Thu nhập của thương hiệu bằng chỉ số “Vai trò của xây dựng thương hiệu” nhân với thu nhập vô hình.

**4. Tiêu chuẩn cạnh tranh:** Phân tích những thế mạnh và điểm yếu của thương hiệu nhằm xác định Lãi suất khấu trừ thương hiệu (lãi suất này phản ánh độ rủi ro của thu nhập kỳ vọng trong tương lai có được nhờ thương hiệu), được đo lường bởi “Điểm số sức mạnh thương hiệu”. Để có được kết quả này, người ta kết hợp xem xét các tiêu chuẩn cạnh tranh và tập hợp kết quả đánh giá về thị trường của thương hiệu, mức độ ổn định, vị trí lãnh đạo, xu hướng phát triển, hỗ trợ, độ phủ thị trường...

**5. Tính toán giá trị thương hiệu:** Giá trị thương hiệu là giá trị hiện tại (NPV) của thu nhập dự đoán có được nhờ thương hiệu, bị khấu trừ bởi Tỷ lệ khấu trừ thương hiệu. Kết quả NPV không chỉ được rút ra ở thời điểm dự đoán

-----  
mà còn ở thời điểm xa hơn nữa để có thể phản ánh khả năng tạo ra nguồn thu nhập liên tục trong tương lai của thương hiệu.

Tuy nhiên, tài sản vô hình không chỉ là thương hiệu mà còn nhiều yếu tố đặc biệt quan trọng khác đó là: nguồn nhân lực, hệ thống tổ chức quản lý, văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp... Đây là những yếu tố không dễ dàng định lượng được, là những giá trị định tính phải được thuyết phục trong quá trình thương lượng và đàm phán giữa hai bên.

Do đó, đối với loại hình doanh nghiệp đặc biệt – ngân hàng, đối tượng mà đề tài này đang nghiên cứu, thì các phương pháp định giá tài sản vô hình rất có giá trị. Bởi vì ngân hàng là doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tài chính, hoạt động chủ yếu dựa trên lòng tin của khách hàng nên thương hiệu và các yếu tố về con người, văn hóa môi trường làm việc... đóng vai trò quyết định đối với sự thành công trong hoạt động kinh doanh của ngành kinh tế nhạy cảm này.

## **1.7 KINH NGHIỆM THÀNH CÔNG VÀ THẤT BẠI TRONG HOẠT ĐỘNG M&A**

Hoạt động M&A đã và đang diễn ra mạnh mẽ trên thế giới, nhất là ở các nước phát triển. Với một giao dịch M&A thành công có thể đem đến những thay đổi tích cực và dài hạn cho doanh nghiệp tham gia. Tuy nhiên, theo nghiên cứu thì số thương vụ M&A thất bại trên thế giới và cả Việt Nam cũng không ít.

Thị trường M&A của Việt Nam vẫn còn non trẻ và sơ khai. Vì vậy, việc tìm kiếm và đề xuất các giải pháp cho hệ thống ngân hàng Việt Nam trước làn sóng M&A bên cạnh thực tế của thị trường, chúng ta cần phải học hỏi nhiều kinh nghiệm của một số thị trường M&A chuyên nghiệp trên thế giới, đặc biệt là thị trường Mỹ.

Nước Mỹ, một nền kinh tế phát triển bậc nhất thế giới, với thị trường M&A hoạt động chuyên nghiệp nhưng nhìn chung các ngân hàng Mỹ đã không thành công lắm trong việc tạo ra sự hòa nhập cho các ngân hàng được mua lại. Các nghiên cứu cho rằng việc sáp nhập các ngân hàng lớn hầu như không tiết

kiệm được nhiều chi phí (ít nhất là đối với những mảng hoạt động không có các thị trường chồng chéo). Theo một nghiên cứu của Aston Associates về 150 vụ mua lại ngân hàng trong vòng 5 năm ở Mỹ thì hai năm sau khi hoàn tất công việc, trung bình các ngân hàng chỉ tiết kiệm được 10% chi phí phi lãi suất. Nếu điều chỉnh theo lãi suất thì khoản tiết kiệm nhỏ nhoi này cũng không còn nữa.

### **1.7.1 Nguyên nhân của việc thất bại trong hoạt động M&A**

Có rất nhiều nguyên nhân của sự thất bại nói trên. Đây có thể là những vấn đề phát sinh trước, trong và sau khi kết thúc thương vụ M&A và cũng chính là những kinh nghiệm quý báu cho các bên tham gia.

Những vấn đề trong giai đoạn trước và trong khi tiến hành thương vụ M&A thường là do hai bên mua bán không tìm hiểu kỹ đối tác của mình, việc thẩm định về tài chính và pháp lý không thấu đáo nên không thể phát hiện được các rủi ro tiềm ẩn bên trong; hoặc là có tìm hiểu nhưng do phương pháp thẩm định không thực tế dẫn tới việc mua bán không đúng giá trị... Hay nói cách khác họ đã chọn nhầm đối tác để có thể mang lại lợi ích cho họ sau thương vụ M&A.

Tuy nhiên, nếu họ đã chọn đúng đối tác nhưng trong quá trình đàm phán hai bên đã không lưu ý đến một số việc rất quan trọng, có ảnh hưởng lớn về sau như: việc hợp nhất hệ thống thông tin (khách hàng, đặc tính của khách hàng, thị trường, đặc biệt là quy trình thực hiện nghiệp vụ của công ty, cách hạch toán kế toán và báo cáo tài chính trong doanh nghiệp...), một số vấn đề về nhân sự, chiến lược phát triển chung và các chiến lược dài hạn... Kết quả là không có được sự nhất trí đồng tình trong công việc chung, tất yếu cũng sẽ dẫn đến những mâu thuẫn về các quyền lợi và định hướng phát triển về sau.

Đồng thời trong quá trình thực hiện M&A, sự phân công người có thẩm quyền phụ trách thương vụ, các công việc phải thực hiện không được sắp xếp hợp lý và điều phối nhịp nhàng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến sự thành bại



của thương vụ M&A.

Không những vậy, cho dù một thương vụ M&A đã kết thúc hoàn toàn tốt đẹp, thỏa mãn ý chí của cả hai bên nhưng đó vẫn chưa phải là kết quả của một thương vụ M&A hoàn hảo. Bởi vì mục đích của hoạt động này là lợi ích kinh tế của hai bên tham gia. Thông thường các vấn đề phát sinh làm cho “hậu M&A” không đạt được kết quả mong muốn là: văn hóa hai bên không phù hợp, hai bên không nhiệt tình hợp tác; kỹ năng, thế mạnh của các bên không được chuyển giao đầy đủ, sự yếu kém trong quản lý và điều hành doanh nghiệp mới; tập trung vào vấn đề điều hành tổ chức mà không chú trọng đến công việc kinh doanh (động cơ về quyền lực hơn là về kinh tế)... Điều này sẽ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh và nguồn thu nhập của họ.

Riêng đối với các ngân hàng Mỹ thì họ đã thất bại là do thiếu quyết tâm lẫn kỹ năng sáp nhập một cách có hiệu quả. Một phần nguyên nhân nữa là do việc sáp nhập được tiến hành theo cách không tiết kiệm. Các ngân hàng mua lại vẫn giữ nguyên bộ máy quản lý cũ, xuất hiện nhu cầu về một bộ máy quan liêu mới để làm trung gian liên lạc giữa ngân hàng đi mua và ngân hàng mua lại. Do các quy trình hai bên không giống nhau nên cần có thêm nhân viên để giải thích và kiểm soát các công việc của ngân hàng mới được mua lại. Lúc này nhiệm vụ cho các nhân viên cấp dưới bị tăng lên; và khi giám đốc chi nhánh kiểm tra các con số do hội sở cung cấp sẽ không thừa nhận sự phân bổ các chi phí điều hành và quản lý chung nhiều hơn dự tính.

### **1.7.2 Kinh nghiệm thành công trong hoạt động M&A**

Sự thành công của một thương vụ M&A được đánh giá không phải ở giai đoạn hoàn thành xong công việc đàm phán giữa hai bên mà là ở giai đoạn thực hiện hợp đồng M&A và thời gian hợp tác đó mang lại lợi ích kinh tế và giá trị gia tăng cho các thành viên tham gia thương vụ.

Các kinh nghiệm dẫn đến sự thành công của giao dịch M&A chính là tầm nhìn xa trông rộng của các nhà quản trị, họ đã cùng nhau bàn thảo một

cách dứt khoát, cụ thể và hợp lý về tất cả các vấn đề có liên quan đến thương vụ, đến quyền lợi của hai bên. Đồng thời các vấn đề “hậu M&A” cũng được giải quyết tốt, sử dụng nguồn nhân lực một cách tối ưu... đã mang lại kết quả tốt đẹp cho thương vụ của họ.

Một số trường hợp ở Mỹ đã thực hiện M&A rất thành công. Tiêu biểu là hai vụ sáp nhập của Wells Fargo với Crocker National Corporation và ngân hàng New York với Irving Bank Corporation vào thập niên 80.

**Bảng 1.1:** Hai trường hợp sáp nhập thành công của ngân hàng Mỹ vào thập niên 80

Ngân hàng đi mua		<b>Bank of New York</b>	<b>Wells Fargo</b>
Ngân hàng mục tiêu		<b>Irving Bank</b>	<b>Crocker National</b>
Năm		1987	1985
<b>Trước khi sáp nhập</b>	Chi phí hoạt động ròng tổng thể (*) (triệu USD)	691	1,185
	Tổng tài sản trung bình (tỉ USD)	46,6	49,6
	Chi phí hoạt động ròng/Tài sản trung bình	1,48%	2,39%
<b>Sau khi sáp nhập</b>	Chi phí hoạt động ròng tổng thể (**) (triệu USD)	524	948
	Tổng tài sản trung bình (tỉ USD)	49,3	44,4
	Chi phí hoạt động ròng/Tài sản trung bình	1,06%	2,14%
<b>Tiết kiệm chi phí ròng (triệu USD)</b>		<b>167</b> (24,17%)	<b>237</b> (20%)
<b>Thay đổi về điểm cơ bản</b>		<b>-42</b>	<b>-25</b>

(\*) Thu nhập phi lãi suất thường xuyên trừ đi chi phí phi lãi suất thường xuyên tính tròn năm trước khi sáp nhập

(\*\*) Số liệu tròn năm sau khi sáp nhập

Nguồn: SNL securities

Trong cả hai trường hợp, tỷ lệ chi phí điều hành ròng so với tổng tài sản trung bình của ngân hàng tiến hành mua lại đã giảm sau khi sáp nhập. Nguyên nhân là do:

- ❖ Đối với thương vụ Wells Fargo và Crocker là do họ đã biết cách sử dụng chi phí hợp lý bằng cách tiến hành đóng cửa các chi nhánh trùng lắp và hợp nhất các hoạt động hậu văn phòng: kế toán, nhân sự, hệ thống dữ liệu, kiểm soát nội bộ... nên Wells đã giảm chi phí phi lãi suất xuống khoảng 240 triệu USD, trong khi đó vẫn duy trì thu nhập phi lãi suất là 480 triệu USD. Kết quả là chi phí điều hành ròng đã giảm từ 1,185 tỷ USD xuống còn 948 triệu USD.
- ❖ Đối với vụ sáp nhập giữa New York với Irving là do thu nhập phi lãi suất tăng 83 triệu USD từ hoạt động kinh doanh mạnh mẽ của Irving. Điều này đã dẫn đến tỷ lệ chi phí điều hành ròng so với tổng tài sản trung bình giảm 42 điểm.

Các kết quả này đạt được là do các ngân hàng đó đã phải xem xét rất kỹ càng và thận trọng về khả năng kết hợp và họ cùng nhau vượt qua những khó khăn. Đồng thời, họ đã thiết lập ngay từ đầu những mục tiêu có lợi và quyết bằng mọi cách phải đạt được mục tiêu đó.

Tuy nhiên ngoài sự nỗ lực của doanh nghiệp thì Nhà nước cũng đóng vai trò không kém phần quan trọng giúp cho thị trường M&A ngày càng phát triển theo hướng tích cực, mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp và nền kinh tế. Hoặc cũng có thể vì cơ chế chính sách của Nhà nước mà hoạt động M&A bị cản trở chứ không chỉ do nội tại bên trong các chủ thể tham gia. Các cơ quan quản lý Nhà nước ta cũng cần phải học hỏi các kinh nghiệm đó.

Một ví dụ là: hầu hết các nền kinh tế phát triển đều có Luật chống độc quyền, trong đó Hoa Kỳ và nhiều nước hiện nay ở châu Âu quy định những giao dịch làm thay đổi sở hữu công ty từ 5% trở lên đều phải thông báo cho cơ quan quản lý cạnh tranh của nước đó. Điều này chứng tỏ, họ đều có cơ chế

---

theo dõi chặt chẽ những động thái có nguy cơ làm suy giảm tính cạnh tranh của thị trường.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Như vậy, hoạt động M&A quả là không đơn giản và nhiều yếu tố liên quan xoay quanh nó cũng không kém phần phức tạp. Nhưng làn sóng này sẽ “lướt” qua tất cả các nơi mà nhu cầu nội tại của nền kinh tế cần đến nó và Việt Nam cũng không ngoại lệ. Do đó, cho dù có khó khăn như thế nào thì các nhà quản trị, các chuyên gia, người lao động... đều phải đối mặt và hợp tác với hoạt động này. Thực tế M&A ngân hàng đã và đang diễn ra như thế nào ở nước ta, bản chất của nó là gì, có những khó khăn, khúc mắc nào cần phải tháo gỡ và giải quyết? Chương 2 chúng ta sẽ đi vào vấn đề này.

--- ☺ ☺ ☺ ---

---

## **CHƯƠNG 2**

# **THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG SÁP NHẬP, HỢP NHẤT VÀ MUA LẠI NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM**

### **2.1 SƠ LƯỢC VỀ HOẠT ĐỘNG M&A TRÊN THẾ GIỚI**

Hoạt động M&A đã xuất hiện và phát triển qua nhiều giai đoạn thăng trầm trên thị trường thế giới, nhất là ở Mỹ. Giai đoạn khởi đầu tính từ năm 1890 đến năm 2000, hoạt động M&A ở quốc gia này đã trải qua 5 đợt sóng lớn. Tiếp sau Mỹ, thị trường Anh cũng xuất hiện hoạt động M&A từ thập niên 60 - thế kỷ 20. Thị trường các nước Châu Âu còn lại cũng xuất hiện loại hình giao dịch này vào những năm 1980. Kể từ khi các thị trường này đều có hoạt động M&A thì dường như những làn sóng này diễn ra ở Mỹ sẽ kéo theo những đợt sóng mạnh ở thị trường Anh và Châu Âu; nguyên nhân là do sự toàn cầu hóa của nền kinh tế, và đây là những nền kinh tế lớn của thế giới và liên quan mật thiết với nhau trong quá trình phát triển.

Sau khủng hoảng tài chính Châu Á, M&A diễn ra mạnh mẽ hơn, và có phần trầm lắng trong giai đoạn từ năm 2000 đến 2003, song lại tiếp tục sôi động từ năm 2004 đến nay.

Theo thống kê sơ bộ của hãng thông tin tài chính Thomson Financial thì năm 2006 và 2007 là những năm có nhiều kỷ lục mới về giá trị giao dịch ở thị trường M&A toàn cầu. Năm 2006 là năm thiết lập kỷ lục về tốc độ gia tăng giá trị giao dịch, tổng giá trị giao dịch tăng đến 34% so với năm 2005. Và năm 2007 tăng hơn 21% so với giá trị năm 2006. Các chuyên gia kinh tế đánh giá 2007 là năm bùng nổ của thị trường M&A do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính, tập trung ở những nước có nền kinh tế phát triển, đứng đầu là Châu Âu và Mỹ. Những vụ mua lại, sáp nhập trong năm này tập trung chủ yếu vào các lĩnh vực như ngân hàng, tài chính, công nghiệp dầu khí, công nghệ thông tin, công nghiệp ô tô. Trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng điển hình nhất

là vụ ba ngân hàng Scotland mua lại ngân hàng ABN Amro của Hà Lan.

**Bảng 2.1:** Những thương vụ mua bán ngân hàng lớn nhất thế giới trong giai đoạn năm 1998-2007

Năm	Bên bán	Bên mua	Giá trị (tỷ USD)
2007	ABN Amro	RBS, Santander, Fortis	96.6 (đề nghị)*
2007	ABN Amro	Barclays	89.7 (đề nghị) *
2005	UFJ Holdings	Mitsubishi Tokyo Financial Group	59.1
2004	Bank One	JP Morgan Chase	56.9
2003	FleetBoston Financial	Bank of America	47.7
1998	BankAmerica	NationsBank	43.1
2006	Sanpaolo IMI	Banca Intesa	37.7
1998	Citicorp	Travelers	36.3
2005	MBNA	Bank of America	35.2
1999	National Westminster Bank	Royal Bank of Scotland	32.4
1998	Wells Fargo	Norwest	31.7
2000	JP Morgan	Chase Manhattan	29.5

(Nguồn: [www.saga.com.vn](http://www.saga.com.vn) )

(\*) đây là giá đề nghị mua lại ABN Amro của Barclays nhưng sau đó RBS, Santander, Fortis đã chiến thắng trong cuộc đua giành quyền kiểm soát ABN Amro.

Bước sang đầu năm 2008, thị trường M&A toàn cầu có dấu hiệu giảm sút, giá trị giao dịch giảm đến gần 25% so với cùng kỳ năm trước. Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế có nhiều biến động mạnh, gây ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp, thì thông thường tiếp theo đó sẽ là sự phát triển mạnh của thị trường M&A. Vì thế, theo dự đoán thị trường M&A trên toàn cầu sẽ vẫn giữ được tốc độ tăng trưởng kỷ lục.

## 2.2 THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG M&A NGÂN HÀNG Ở VIỆT NAM

### 2.2.1 Tổng quan về hoạt động M&A ở Việt Nam

Luật doanh nghiệp ra đời năm 1999 đã đề cập đến một hình thức để tổ chức lại doanh nghiệp là “hợp nhất và sáp nhập”, mở đầu cho sự xuất hiện M&A ở nước ta. Năm 2000 hoạt động này bắt đầu khởi động ở Việt Nam và nở rộ từ 2005 đến nay. Theo báo cáo của công ty kiểm toán PricewaterhouseCoopers (PwC):

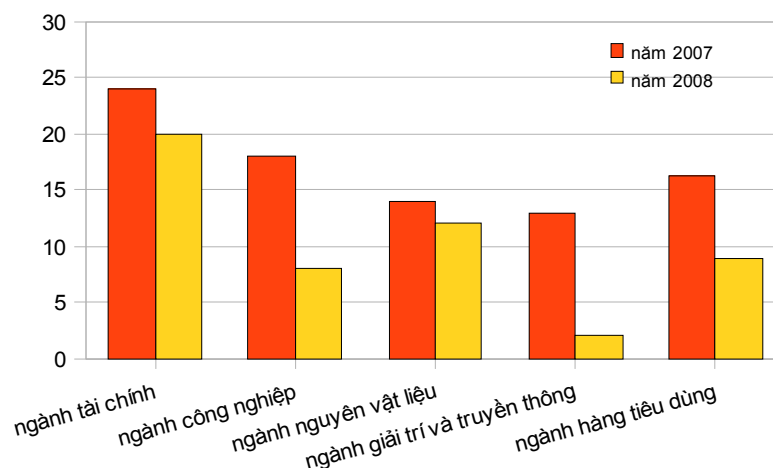
**Bảng 2.2:** Số lượng và giá trị giao dịch của hoạt động M&A tại Việt Nam từ 2005 đến 07/2009:

Năm	Tổng số thương vụ	% Tăng/giảm	Tổng giá trị thương vụ (đvt: triệu USD)	% Tăng/giảm
2005	18		61	
2006	38	111%	299	390%
2007	113	197%	1.753	486%
2008	146	29%	1.000	-58%
6 tháng đầu năm 2009: 112 vụ – 232 triệu USD				

(Nguồn: tác giả tự tổng hợp từ các website)

Từ số liệu trên, ta thấy: nhìn chung các giao dịch M&A năm sau đã tăng hơn nhiều lần so với năm trước về tổng giá trị cũng như số lượng. Tuy nhiên, giá trị có phần giảm sút trong năm 2008 và 6 tháng đầu năm 2009 do khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Và đặc biệt nhất trong giai đoạn này: 2007 là năm phát triển vượt bậc của thị trường M&A Việt Nam và được đánh giá là có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương, trong đó các vụ M&A liên quan đến lĩnh vực tài chính - ngân hàng chiếm đến 76%. Như vậy, ngành tài chính vẫn là ngành năng động nhất trong những năm qua, tiếp theo sau là các ngành công nghiệp:

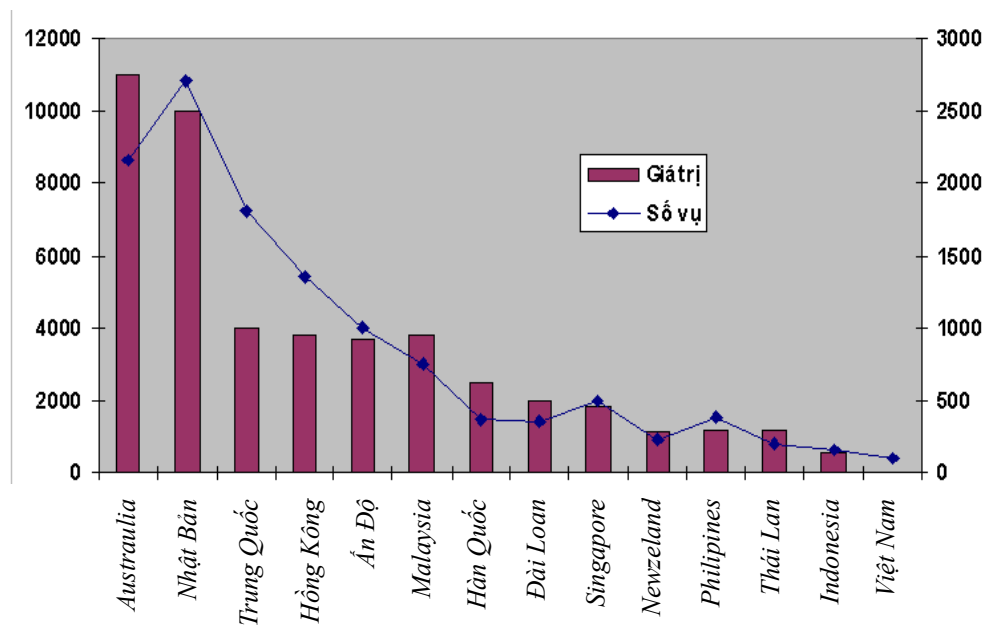
**Hình 2.1:** Tỷ lệ phần trăm các giá trị mua bán theo các ngành nghề - mục tiêu M&A tại Việt Nam (2007-2008)



(Nguồn: <http://economy.vn>)

Tuy nhiên, so với khu vực và trên thế giới thì hoạt động M&A của chúng ta vẫn còn khá khiêm tốn. PwC cũng đã công bố một bảng số liệu tổng quan về hoạt động M&A của khu vực châu Á-Thái Bình Dương trong năm 2006 vừa qua, trong đó đề cập và đưa ra nhiều thông tin về giá cả, số lượng các vụ M&A ở 14 nước trong khu vực (đvt: triệu USD):

**Hình 2.2:** Giá trị và số lượng thương vụ M&A của 14 nước trong khu vực



(Nguồn: Asia Pacific M&A Bulletine (Year End 2006))

Khi nói về M&A người ta thường nghĩ ngay đến việc bán toàn bộ doanh nghiệp hay những vụ sáp nhập đình đám của những công ty hàng đầu. Tuy nhiên, trong thực tế ở Việt Nam, phần lớn các giao dịch M&A diễn ra thầm lặng dưới dạng mua lại một phần doanh nghiệp và quy mô các đợt sáp nhập phần lớn ở mức trung bình (từ 5 triệu USD đến 250 triệu USD).

## 2.2.2 Thực trạng về tình hình hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam

### 2.2.2.1 Giai đoạn trước năm 2005

Lịch sử của hệ thống NHTM Việt Nam cũng đã trải qua nhiều giai đoạn



thăng trầm. M&A ngân hàng đã khởi động bắt nguồn từ những yếu kém nội tại của bản thân các ngân hàng và đề xuất chỉ đạo của Nhà nước và Chính phủ.

Vào những năm 1989-1993, cả nước có 46 ngân hàng thì 10 ngân hàng buộc phải sáp nhập. Đây là những ngân hàng yếu, mất khả năng thanh toán, càng hoạt động càng lún sâu vào thua lỗ. Cụ thể là vốn điều lệ của những ngân hàng này khá thấp, khoảng 5-20 tỷ đồng và nợ xấu của họ có tỷ trọng rất lớn, có đơn vị chiếm tới 40-50% tổng dư nợ. Nếu để các ngân hàng này phá sản thì sẽ kéo theo nhiều hệ lụy cho cả hệ thống. Lúc bấy giờ chưa có quỹ bảo hiểm tiền gửi hay quỹ bù đắp rủi ro. Vì vậy, Thống đốc NHNN có chỉ thị yêu cầu các ngân hàng lớn như Vietcombank, BIDV, AgriBank... tiếp nhận hỗ trợ các ngân hàng yếu, sáp nhập những ngân hàng này vào để họ tiếp nhận các khoản nợ và tiếp tục cho vay những đối tượng có khả năng trả nợ. Sở dĩ có tình trạng như vậy là vì trước đây: quy mô nền kinh tế nước ta ở còn nhỏ, bản thân ngân hàng cho vay không lành mạnh và NHNN cũng chưa có cơ chế quản lý chặt chẽ. Trước tình hình đó, Đề án “Chấn chỉnh và sắp xếp lại các Ngân hàng TMCP Việt Nam” đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 212/1999/QĐ-TTg ngày 29/10/1999, với mục đích nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống NHTM Việt Nam. Triển khai thực hiện Đề án này và trên cơ sở Quy chế 241 về sáp nhập, hợp nhất, mua lại tổ chức tín dụng cổ phần Việt Nam, đã có một số Ngân hàng TMCP nông thôn thực hiện việc sáp nhập, cho Ngân hàng khác mua lại, chuyển thành Ngân hàng TMCP đô thị.

**Bảng 2.3:** Một số thương vụ M&A giữa ngân hàng nông thôn và ngân hàng lớn ở đô thị tại Việt Nam giai đoạn 1999 – 2004:

<b>Năm</b>	<b>Ngân hàng nông thôn</b>	<b>Ngân hàng lớn ở đô thị</b>
1999	NH Đại Nam	NH TMCP Phương Nam
2001	NH Tứ Giác Long Xuyên (An Giang)	NH TMCP Đông Á
2001	NH Châu Phú (An Giang)	NH TMCP Phương Nam

<b>Năm</b>	<b>Ngân hàng nông thôn</b>	<b>Ngân hàng lớn ở đô thị</b>
2002	Quỹ Tín dụng Định Công (Hà Nội)	NH TMCP Phương Nam
2002	NH Thanh Thắng (Cần Thơ)	NH TMCP Sài Gòn Thương Tín
2003	NH Cái Sắn (Cần Thơ)	NH TMCP Phương Nam
2003	NH TMCP Tây Đô	NH TMCP Phương Đông
2003	NH Nam Đô	NH Đầu tư và Phát triển
2003	NH Quế Đô	NH TMCP Quốc tế
2004	NH TMCP nông thôn Tân Hiệp	NH TMCP Đông Á

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ các website)

### 2.2.2.2 Giai đoạn từ 2005 đến nay

Từ năm 2005 trở lại đây, việc sáp nhập ngân hàng trong nước đã ít đi, thay vào đó là hoạt động đầu tư góp vốn, mua cổ phần của các nhà đầu tư trong và ngoài nước đối với các NHTM nội địa thông qua việc trở thành đối tác chiến lược của các ngân hàng đó. Nói cách khác, việc bán cổ phần cho các đối tác chiến lược, đặc biệt là các đối tác nước ngoài ngày càng phổ biến trong hoạt động của các ngân hàng Việt Nam, nhất là sau khi Việt Nam trở thành thành viên của WTO với rất nhiều cam kết về việc mở rộng thị trường tài chính - ngân hàng.

**Bảng 2.4:** Các thương vụ M&A giữa ngân hàng nội và nhà đầu tư nước ngoài:

<b>Đối tác nước ngoài</b>	<b>Ngân hàng mục tiêu</b>	<b>Tỷ lệ % cổ phần mua lại</b>
Ngân hàng Hồng Kông - Thượng Hải (HSBC)	NHTMCP Kỹ Thương (Techcombank)	20%
Deutsche Bank	NHTMCP Nhà Hà Nội (Habubank)	20%

<b>Đối tác nước ngoài</b>	<b>Ngân hàng mục tiêu</b>	<b>Tỷ lệ % cổ phần mua lại</b>
MayBank (Malaysia)	NHTMCP An Bình (ABBank)	15%
Ngân hàng Berhard		15%
Ngân hàng Sociéte Générale	NHTMCP Đông Nam Á (SeaBank)	15%
Ngân hàng OCBC Singapore	NHTMCP Ngoài quốc doanh (VPBank)	15%
Ngân hàng Sumitomo Mitsui	NHTMCP Xuất nhập khẩu (Eximbank)	15%
Vinacapital và quỹ Mira Asset		10%
Ngân hàng BNP Paribas (Pháp)	NHTMCP Phương Đông (OCB)	10%
Ngân hàng United Overseas Bank (UOB)	NHTMCP Phương Nam (PNB)	10%
Ngân hàng Australia và New Zealand (ANZ)		9,83%
Dragon Financial Holdings	NHTMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)	8,73%
<i>International Finance Corporation (IFC)</i>		7,63%
Standard Chartered Bank		15 %
<i>International Finance Corporation (IFC)</i>	NHTMCP Á Châu (ACB)	7,3%
Connaught Investors LTD		7,3%
Dragon Financial Holdings	NHTMCP Á Châu (ACB)	6,8%

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ các website)

Dưới đây là chi tiết một số thương vụ điển hình:

\* **Standard Chartered và ACB:**

Cuộc đàm phán bắt đầu từ năm 2004, đến tháng 7/2005 Standard Chartered đã chính thức trở thành cổ đông chiến lược của ACB, sở hữu 8,84% cổ phần trong ACB. Sau hai tháng bán cổ phần cho Standard Chartered, ACB đã có những thay đổi đáng kể cả về uy tín và chất lượng.

Đến ngày 05/05/2008, Standard Chartered đã công bố thỏa thuận mua thêm cổ phần của ACB từ Công ty Tài chính quốc tế (IFC) thêm 6,16 % cổ phần và thêm 7,1% trái phiếu chuyển đổi của ACB, nâng tổng số cổ phần của Standard Chartered tại ACB từ 8,84% cổ phần và 8,76% trái phiếu chuyển đổi lên lần lượt là 15% cổ phần và 15,86% trái phiếu chuyển đổi.

Ngày 08/09/2008, Standard Chartered Bank đã được NHNN Việt Nam cho phép thành lập Ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam.

Cuộc “hôn nhân” đầu tiên ấy đã tiến triển khá tốt đẹp và mới đây ngày 12/03/2009, Standard Chartered Bank và ACB đã công bố liên kết hệ thống máy rút tiền tự động ATM và hợp tác ra mắt sản phẩm thẻ tín dụng. Với việc liên kết này, khách hàng của Standard Chartered và ACB có thể sử dụng miễn phí hơn 270 máy ATM trong mạng lưới hợp tác tại các thành phố lớn của Việt Nam. Bên cạnh đó, ACB sẽ phát hành thẻ tín dụng cho khách hàng của Standard Chartered.

#### **\* HSBC và Techcombank**

Tháng 12/2005, sau khi được NHNN Việt Nam phê chuẩn, 10% cổ phần của Techcombank, tương đương 17,3 triệu USD đã thuộc về Ngân hàng Hồng Kông và Thượng Hải (HSBC). HSBC là một trong những ngân hàng nước ngoài lớn nhất tại Việt Nam với tổng vốn đầu tư 30 triệu đô la Mỹ. Hiện tại, HSBC cung cấp nhiều loại hình dịch vụ tài chính cá nhân và doanh nghiệp đáp ứng được nhu cầu đa dạng của khách hàng.

Đến ngày 02/10/2007, HSBC đã chi 33,7 triệu USD để mua thêm 5% cổ phần của Techcombank. Với lần gia tăng tỷ lệ nắm giữ này, HSBC là ngân hàng nước ngoài đầu tiên nắm giữ 15% vốn đầu tư chiến lược trong ngân hàng

-----  
cổ phần Việt Nam.

Theo Techcombank, việc HSBC đầu tư chiến lược vào Techcombank sẽ giúp ngân hàng này tiếp tục đẩy mạnh hơn nữa vị trí của mình trên thị trường Việt Nam. Techcombank và HSBC cũng đã ký thỏa thuận hỗ trợ kỹ thuật có thời hạn 5 năm, theo đó, HSBC cử các chuyên gia kinh nghiệm tham gia vào đội ngũ quản trị của Techcombank trong các lĩnh vực: quản trị, điều hành, marketing và phát triển dịch vụ bán lẻ, dịch vụ thẻ. Đồng thời HSBC sẽ đạt được mong muốn của mình là mở rộng thị trường kinh doanh tại Việt Nam.

Tiếp đến tháng 09/2008, Techcombank cũng đã hoàn thành việc phát hành thêm 5% cổ phần bán cho HSBC, nâng tỷ lệ sở hữu cổ phần của HSBC tại Techcombank lên 20% và vốn điều lệ tăng lên 3.165 tỷ đồng. Như vậy, HSBC là ngân hàng nước ngoài đầu tiên sở hữu 20% vốn điều lệ của ngân hàng trong nước.

**\* OCBC và VPBank:**

Ngày 27/9/2006, Thống đốc NHNN Việt Nam đã ký Quyết định cho phép Ngân hàng Ngoại Quốc doanh (VPBank) được bán 10% cổ phần cho OCBC (Oversea-Chinese Banking Corporation). OCBC là ngân hàng hoạt động lâu đời nhất tại Singapore kể từ năm 1912 và là một trong các Tập đoàn cung cấp dịch vụ tài chính hàng đầu tại Châu Á với tổng tài sản lên tới 180 tỷ USD. OCBC có mạng lưới đặt tại 15 quốc gia với hơn 460 chi nhánh tại Singapore, Malaysia, Indonesia, Thái Lan, Việt Nam, Trung Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Hàn Quốc, Brunei, Myanmar...

Sau Hợp đồng hợp tác chiến lược giữa OCBC và VPBank, phía ngân hàng đối tác đã cử các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực hoạt động sang VPBank nghiên cứu, đánh giá tiềm năng của thị trường Việt Nam, đặc biệt là thị trường cho vay các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cho vay đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của dân cư. Trong các đợt khảo sát của OCBC, các chuyên gia phía OCBC cũng khảo sát và đánh giá tiềm năng phát triển thị trường thẻ tín dụng, thị trường

chứng khoán, thị trường bảo hiểm của Việt Nam để OCBC có những thông tin cụ thể nhằm giúp VPBank xây dựng chiến lược trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam.

Ngay từ tháng 10/2006, công việc được chọn ưu tiên hàng đầu trong kế hoạch hỗ trợ của Ngân hàng OCBC đối với VPBank là đào tạo cán bộ các cấp của VPBank tại Việt Nam. Sau các khóa học này, những cán bộ trẻ có năng lực sẽ được chọn lọc và lần lượt được cử sang Singapore đào tạo, ở lại làm việc tại OCBC một thời gian và đây chính là nguồn cán bộ chủ chốt lâu dài của VPBank.

Ngày 07/11/2007, theo đề nghị của Ngân hàng OCBC, VPBank đã chính thức đồng ý bán thêm cổ phần cho OCBC để nâng tỷ lệ sở hữu của cổ đông chiến lược này tại VPBank từ 10% lên 15%. Thỏa thuận này là kết quả của mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa VPBank và OCBC. OCBC đã hỗ trợ tích cực cho VPBank trong việc chuyển giao công nghệ, đào tạo cán bộ, nâng cao năng lực quản trị ngân hàng... Năng lực cạnh tranh của VPBank ngày càng được nâng cao và phát triển mạnh mẽ. Và đến 14/5/2008, OBBC và VPBank cũng đã hoàn tất thủ tục trình Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cho phép nâng tỷ lệ sở hữu cổ phần của OCBC tại VPBank lên mức 15%.

**\* Deutsche Bank và Habubank:**

Ngày 01/02/2007, Habubank và Deutsche Bank đã ký hợp đồng hợp tác chiến lược. Theo đó, Deutsche Bank sẽ mua lại 10% của Habubank và có thể mua tới mức 20% cổ phần nếu được luật cho phép. Deutsche Bank là một trong những ngân hàng đầu tư nổi tiếng trên thế giới, đặc biệt là thị trường Đức và châu Âu với tổng tài sản trị giá 1,097 tỷ EURO. Deutsche Bank có mặt tại Việt Nam từ năm 1992, hiện có chi nhánh tại TP.HCM.

Việc ký thỏa thuận này nằm trong chiến lược phát triển giai đoạn 2006-2010 của Habubank. Thông qua việc hợp tác chiến lược này Deutsche Bank cũng cam kết thực hiện việc 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 kinh doanh chiến lược trong các lĩnh vực thẻ tín dụng và các sản phẩm dịch vụ đầu tư. Deutsche Bank cũng chia sẻ với Habubank nghiệp vụ chuyên môn trong lĩnh vực quản lý nguồn vốn và rủi ro để giúp hỗ trợ cam kết của mình tốt nhất theo thông lệ quốc tế.

**\* UOB và PNB:**

Đầu năm 2008, Ngân hàng UOB (Singapore) đã đầu tư trên 480 tỷ đồng để mua 10% cổ phần và trở thành cổ đông nước ngoài chính thức của Ngân hàng TMCP Phương Nam (PNB). UOB là ngân hàng lớn nhất tại Singapore với nhiều chi nhánh và công ty con tại Malaysia, Thái Lan và Indonesia. UOB cam kết từng bước sẽ hỗ trợ đào tạo về phát triển sản phẩm, công nghệ và nhân sự để giúp cho PNB đa dạng hóa sản phẩm, gia tăng tỷ lệ thu phí dịch vụ trong cơ cấu thu nhập.

Việc hợp tác chiến lược giữa ngân hàng UOB và PNB mang tính chất chiến lược hỗ trợ phát triển đôi bên cùng có lợi. Trong tương lai, quan hệ hợp tác này sẽ giúp nâng tầm quản trị ngân hàng cho PNB, giúp PNB đa dạng hóa các chính sách cung cấp dịch vụ tài chính. Với sự hợp tác này, PNB sẽ tự tin sánh vai cùng các tập đoàn tài chính – ngân hàng trong khu vực.

**\* Maybank và ABBank**

Cuối tháng 5/2008, theo phê chuẩn của Thống đốc NHNN, ABBank được bán cổ phần cho Maybank với tỷ lệ tối đa 15% vốn điều lệ. Số cổ phần trên được mua với giá 430 triệu Ringgit, tương đương hơn 2.240 tỷ đồng. Như vậy, Maybank sẽ là một cổ đông lớn của ABBank sau Tập đoàn Điện lực Việt Nam - cổ đông lớn nhất của ABBank - hiện nắm giữ 28,3% cổ phần.

Hiện tại, MayBank và ABBank đã ký kết hợp tác chiến lược theo 2 hợp đồng chính:

Hợp đồng thứ nhất đề cập đến kế hoạch Maybank góp vốn đợt đầu 15% và sẽ mua thêm 5% khi được Thủ tướng chấp thuận (dự kiến năm 2009). Lộ

trình của hợp đồng góp vốn được xác định ngay sau khi được NHNN chấp thuận. Theo đó, MayBank cũng sẽ cử người tham gia công tác quản trị, điều hành và kiểm soát tại ABBank.

Hợp đồng thứ hai liên quan đến việc hỗ trợ kỹ thuật, trong đó Maybank sẽ hỗ trợ ABBank về nghiệp vụ và kỹ thuật NHTM. Maybank sẽ cùng với ABBank xây dựng kế hoạch kinh doanh, phát triển và quản lý hệ thống khách hàng, phát triển mạng lưới trong nước, nghiên cứu khả năng kết nối các máy ATM giữa hai bên, phát triển hoạt động kinh doanh ngoại tệ và nguồn vốn, các hoạt động thương mại như thiết lập hoạt động tài trợ thương mại, tài trợ xuất nhập khẩu hàng hoá... Ngoài ra, MayBank còn hỗ trợ ABBank trong công tác quản lý rủi ro hoạt động và rủi ro thị trường, chia sẻ kinh nghiệm và xây dựng chiến lược nhân sự, tư vấn và cung cấp các giải pháp công nghệ thông tin...

Nhìn chung, việc các ngân hàng, tập đoàn tài chính nước ngoài mở rộng hoạt động tại thị trường Việt Nam thông qua con đường sở hữu vốn cổ phần của các NHTM trong nước đã đem lại nhiều lợi ích cho cả hai bên trong quá trình cạnh tranh và hợp tác. Các ngân hàng và tập đoàn tài chính nước ngoài không tốn kém chi phí như mở chi nhánh mới, có sẵn mạng lưới, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn nhân lực và số lượng khách hàng đông đảo tại các NHTM Việt Nam. Đồng thời, các NHTM Việt Nam không những nâng cao được năng lực tài chính mà còn có điều kiện tiếp tục hiện đại hoá công nghệ, đổi mới bộ máy quản trị điều hành, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực... theo tiêu chuẩn quốc tế, đồng thời mở rộng phạm vi kinh doanh của mình.

Bên cạnh việc các tập đoàn, tổ chức tài chính ngân hàng nước ngoài mua lại cổ phần các ngân hàng trong nước thì các ngân hàng nội cũng muốn tăng tiềm lực tài chính bằng cách bán cổ phần cho các tổ chức tài chính, ngân hàng lớn, có uy tín và thương hiệu vững mạnh.

**Bảng 2.5:** Một số thương vụ mua bán giữa các ngân hàng trong nước từ năm 2005 đến 2008.



<b>Ngân hàng bên mua</b>	<b>Ngân hàng mục tiêu</b>
Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam  Liên doanh quản lý đầu tư chứng khoán Vietcombank  Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín  Ngân hàng TMCP Á Châu	Ngân hàng TMCP Gia Định
Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam  Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín	Ngân hàng TMCP Phát triển nhà TP.HCM
Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam  Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín	Ngân hàng TMCP Phương Đông
Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam  Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam	Ngân hàng TMCP Quốc Tế
Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín	Ngân hàng TMCP Quân Đội  Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội
Ngân hàng TMCP Á Châu	Ngân hàng TMCP Việt Nam Thương Tín  Ngân hàng TMCP Đại Á  Ngân hàng TMCP Kiên Long
Ngân hàng TMCP Á Châu  Công ty CP Đầu tư Chứng Khoán Bảo	Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam

Ngân hàng bên mua	Ngân hàng mục tiêu
Việt Công ty Tài chính dầu khí Quỹ Đầu tư chứng khoán Việt Nam Công ty cổ phần Đầu tư Tài chính Sài Gòn Á-Âu	
Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam Ngân hàng TMCP Dầu khí toàn cầu Công ty Tài chính dầu khí	Ngân hàng TMCP Đại Dương

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ các website)

Thực chất đây là việc sở hữu cổ phần chéo của các NHTM trong nước. Với sự kết hợp này các ngân hàng trong nước cũng hỗ trợ nhau về nhiều mặt trong quá trình phát triển của họ trước thời kỳ hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

### 2.2.3 Đặc điểm của hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam

#### 2.2.3.1 Đặc điểm của tình hình hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam

Như đã nói trên, giá trị các thương vụ M&A ngân hàng của nước ta còn khá khiêm tốn so với các nước trong khu vực (riêng đối với các thương vụ có giá trị lớn thường có sự tham gia của bên mua nước ngoài). Và làn sóng M&A ngân hàng Việt Nam trở nên sôi động hơn là do các tổ chức tài chính - ngân hàng nước ngoài đã bắt đầu xâm nhập vào ngành tài chính Việt Nam. Bởi lẽ thị trường M&A nước ta là thị trường mới phát triển và đang trong thời gian cần có nhiều sự điều chỉnh; đồng thời phần lớn các ngân hàng trong nước quy mô cũng còn nhỏ, vốn điều lệ thấp hơn so với các nước trong khu vực. Theo đó, sự

yếu kém về năng lực tài chính thường dẫn đến sự yếu kém trong quá trình quản trị, điều hành và hiệu quả hoạt động. Hơn nữa, các NHTM ở Việt Nam đang trong quá trình cạnh tranh dữ dội để giành thị phần. Vì thế, nhằm mục đích tạo thêm sức mạnh để có thể tiếp tục hoạt động và phát triển, họ cần có cần sự góp sức về công nghệ, kỹ thuật, năng lực quản lý, điều hành... của các tổ chức tài chính nước ngoài.

Về hình thức thực hiện thì hoạt động M&A ở nước ta còn khá đơn giản. Đa số các vụ M&A thường với hình thức mua lại một phần và bản chất của các giao dịch đó chỉ dừng lại ở mức độ góp vốn kinh doanh hay đầu tư tài chính dài hạn chứ không nhằm giành quyền kiểm soát. Chính vì vậy mà hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam cũng chưa có các thương vụ mang tính chất thù địch. Tất cả các thương vụ đều hướng đến việc hợp tác nâng cao sức mạnh cạnh tranh, cùng nhau vượt qua khó khăn và khai thác lợi thế của nhau để cùng phát triển. Điển hình như trường hợp của ACB, ngân hàng đã khẳng định được thương hiệu ở thị trường trong nước, nên mặc dù đã bán 15% cổ phần cho Standard Chartered Bank nhưng vẫn giữ được thương hiệu và bản chất ACB, tiếp tục tồn tại và phát triển vững mạnh.

Nhìn chung, cho đến thời điểm hiện tại, các thương vụ M&A ở Việt Nam hầu hết đều mang tính thân thiện, êm ả hơn, khác hẳn với nước ngoài, ở đó việc mua bán của họ thường mang tính thôn tính đối thủ hoặc mở rộng cạnh tranh.

### **2.2.3.2 Ngân hàng Việt Nam còn thiếu kiến thức về M&A**

Trước đây các ngân hàng nông thôn sáp nhập vào các ngân hàng đô thị nước ta hầu hết là theo chỉ đạo của Nhà nước và Chính phủ. Vì vậy, họ không có sự chủ động tìm hiểu về M&A, nên có thể nói họ thực hiện M&A nhưng chưa hiểu sâu về loại hình giao dịch này.

Bây giờ cũng vậy, qua các thương vụ M&A, khá nhiều ngân hàng vẫn còn nhiều lúng túng, chưa được trang bị kiến thức tốt về M&A, nên họ có thể

không nhận thức hết các lợi ích và rủi ro mà M&A sẽ mang lại cho mình, dẫn đến nhiều cuộc thương thảo không thành công, gây thiệt thòi cho chính bản thân các ngân hàng đó. Đặc biệt đối với các thương vụ mà bên mua là các tổ chức tài chính - ngân hàng nước ngoài, họ am tường quản trị, có tiềm lực tài chính và dày dặn kinh nghiệm trong hoạt động M&A.

#### **2.2.4 Tác động của M&A đến hệ thống ngân hàng và nền kinh tế Việt Nam**

Tác động của M&A đối với hệ thống ngân hàng và nền kinh tế Việt Nam cũng tương tự như đối với doanh nghiệp nói chung, song cũng có những nét đặc thù riêng của nó trước điều kiện, hoàn cảnh, môi trường kinh doanh và tình hình kinh tế của nước ta.

##### **2.2.4.1 Tác động tích cực:**

###### **\* Góp phần củng cố thị trường tài chính.**

Sau khi Nhà nước thực hiện các Đề án cơ cấu lại các NHTM, các ngân hàng nông thôn nước ta đã đi theo hướng bán lại cho các ngân hàng đô thị lớn mạnh. Nhờ vậy mà những ngân hàng đang ngập ngề bờ vực phá sản (do thiếu vốn, quản trị không hiệu quả...) đã tái sinh, góp phần lành mạnh hóa tài chính, làm sạch bảng cân đối thông qua xử lý số nợ tồn đọng 23 ngàn tỷ đồng, tăng cường kỷ luật trong hoạt động ngân hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Việt Nam.

###### **\* Tăng năng lực hoạt động và sức mạnh cạnh tranh của hệ thống ngân hàng Việt Nam.**

Đối với các ngân hàng lớn trong nước (ngân hàng đi mua lại hoặc nhận sáp nhập): hoạt động M&A giúp giảm bớt chi phí đầu tư và mở rộng mạng lưới hoạt động cũng như khách hàng và bổ sung hỗ trợ lẫn nhau khắc phục nhược điểm, học hỏi những điểm mạnh, ưu thế của các thành viên tham gia.

Đồng thời, M&A cũng là “cơ hội vàng” cho các ngân hàng Việt Nam

-----

khi hợp tác với các tổ chức tài chính, ngân hàng quốc tế. Đây là giải pháp cần thiết giúp các NHTM nâng cao năng lực hoạt động, tăng sức mạnh cạnh tranh ngay trên sân nhà và trên “đấu trường” quốc tế bởi vì M&A giúp ngân hàng: tăng vốn điều lệ, cải thiện điểm yếu tài chính, giảm chi phí nhờ tăng lợi ích từ quy mô, nâng cao chất lượng dịch vụ và đa dạng hóa chuỗi sản phẩm, nâng cao chất lượng hoạt động truyền thống (tín dụng). Đặc biệt là các đối tác nước ngoài đã mang lại cho ngân hàng nội những giá trị mới về quản trị tài chính, quản trị rủi ro, những kinh nghiệm và kỹ năng quốc tế vốn là điểm yếu và rất cần thiết với các NHTM Việt Nam trong quá trình hội nhập. Thực tế này đã được chứng minh qua các thương vụ hợp tác giữa các ngân hàng nước ngoài và ngân hàng trong nước như đã trình bày.

Thêm vào đó, M&A ngân hàng nếu đạt được các mục tiêu sẽ làm giảm chi phí hoạt động, tăng cường mức độ tập trung của thị trường... và bao giờ cũng làm tăng thu nhập của ngân hàng.

**\* Tạo điều kiện cho Việt Nam có thêm nguồn vốn ngoại cho tăng trưởng kinh tế:**

M&A sẽ là con đường ngắn nhất để thu hút một lượng vốn đáng kể từ đầu tư nước ngoài cũng như mở rộng quy mô của các ngân hàng Việt Nam. Bởi vì đây là giai đoạn các ngân hàng ngoại muốn vượt qua rào cản thị trường để thâm nhập ngành tài chính nước ta.

#### **2.2.4.2 Tác động tiêu cực**

Có thể nói cho đến bây giờ vẫn chưa xuất hiện những hậu quả của M&A ngân hàng. Tuy nhiên, như đã nói ở trên, thương vụ M&A thành công sẽ mang lại rất nhiều lợi ích; nhưng bất cứ một thị trường nào, trong lúc sôi động đỉnh điểm nhất cũng luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro. Những hậu quả của M&A trong ngành ngân hàng có thể là:

- Những vụ "giao dịch đen" mang tính chất thâm tóm quyền lực, hình thành ngân hàng có vị trí thống lĩnh thị trường và ngân hàng độc quyền, tạo ra

sự cạnh tranh không bình đẳng.

- Việc sáp nhập ngân hàng có thể làm tăng danh mục sản phẩm, gây rối thêm cấu trúc chi phí của ngân hàng.

- Hoạt động M&A tạo thêm thách thức đối với việc quản lý các chi nhánh ở cách xa hội sở chính. Quá trình này thường kéo theo việc hội nhập của các hệ thống, các thói quen công việc và văn hóa khác nhau.

- Đối với các thương vụ M&A thất bại, nếu kết quả xấu nhất của nó là ngân hàng bị phá sản thì sẽ ảnh hưởng dây chuyền đến hệ thống ngân hàng trong nước và gây ra những hậu quả tiêu cực cho nền kinh tế.

Thông thường, tác động của hoạt động M&A chỉ phát huy sau vài năm kể từ khi kết thúc vụ giao dịch. Vì vậy quá sớm để khẳng định rằng hoạt động M&A không gây ảnh hưởng xấu đến hệ thống và nền kinh tế trong nước. Có thể những tác động tiêu cực này chưa xuất hiện hoặc xuất hiện chưa rõ nét ở thị trường M&A Việt Nam nhưng các nguyên nhân gây ra nó vẫn đang tồn tại. Vì vậy, ta không nên chủ quan về ý đồ lâu dài của các tổ chức tài chính – ngân hàng nước ngoài, họ có thể thâm tóm chúng ta lúc nào mà ta không hay biết.

### **2.3 ĐỘNG CƠ CỦA HOẠT ĐỘNG M&A NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM**

Qua phần trình bày trên chúng ta đã thấy được toàn cảnh bức tranh M&A ngân hàng tại Việt Nam. Nó đã khởi động dần từ cuối thập niên 90 và trở nên sôi động hơn trong thời gian gần đây. Vậy do đâu mà hoạt động M&A trong ngành tài chính ngân hàng của nước ta lại trở nên sôi động như vậy? Có thể kể đến một số nguyên nhân chính sau đây.

#### **2.3.1 Ngân hàng Việt Nam phát triển về số lượng nhưng chất lượng chưa cao.**

Vì quá dễ dãi trong việc quản lý cấp phép nên số lượng ngân hàng mới thành lập ngày càng nhiều. Không chỉ có các tập đoàn tài chính, mà ngay cả những lĩnh vực sản xuất như dệt may (Tập đoàn Vinatex), viễn thông (VNPT), bảo hiểm, năng lượng... cũng lên kế hoạch thành lập ngân hàng. Do đó, số

lượng các ngân hàng Việt Nam hiện khá cao, hơn cả các quốc gia phát triển như Singapore, Hàn Quốc...

**Bảng 2.6:** Số lượng ngân hàng thương mại tại Việt Nam (tính đến 06/2009)

Loại hình	Số lượng
Ngân hàng thương mại trong nước	44
Chi nhánh Ngân hàng nước ngoài	40
Ngân hàng liên doanh	5
Ngân hàng 100% vốn nước ngoài	5

(Nguồn: <http://www.sbv.gov.vn>)

Như vậy, cả nước ta hiện tại có tổng cộng gần 100 ngân hàng. Đó là chưa kể đến các công ty tài chính, các quỹ tín dụng nhân dân cũng có chức năng huy động vốn và cho vay như ngân hàng.

Theo danh sách xếp hạng của Quỹ tiền tệ Quốc tế, GDP bình quân đầu người của Việt Nam xếp thứ 123/180 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Do thu nhập thấp nên mặc dù dân số khá đông (hơn 85 triệu người), tổng giá trị GDP của nước ta mới đạt khoảng 65 tỉ USD, nhưng cả nước lại có xấp xỉ gần 100 ngân hàng. Trong khi đó ở Hàn Quốc, dân số gần 50 triệu người, GDP cả nước đạt gần 1.000 tỉ USD, trước đây có 25 ngân hàng nhưng nay đã giảm xuống chỉ còn hơn một nữa. Tuy số lượng ít nhưng quy mô và chất lượng tăng lên đáng kể nên các ngân hàng của họ đã trở thành trụ cột của nền kinh tế đứng thứ 12 trên thế giới.

Đồng thời, dù gặp khá nhiều khó khăn trước bối cảnh kinh tế chung nhưng do cạnh tranh giành thị phần nên các ngân hàng Việt Nam vẫn phải chạy đua mở rộng mạng lưới, làm cho số lượng điểm giao dịch của ngân hàng trên cả nước tăng hơn hàng ngàn điểm. Tại những khu vực đô thị sầm uất, mật độ điểm giao dịch ngân hàng rất cao, cạnh tranh khốc liệt. Điều đáng nói ở đây là nhiều ngân hàng hiện nay có số vốn điều lệ không cao, nhưng lại mở quá nhiều chi nhánh, phòng giao dịch. Việc mở nhiều điểm giao dịch thực chất là không

sai, bởi từng NHTM cũng cần phải chiếm lĩnh thị trường. Tuy nhiên, việc mở nhiều chi nhánh trong khi ngân hàng vốn không lớn, kinh doanh không có lãi... không những tạo ra sự cạnh tranh không lành mạnh mà còn ẩn chứa rất nhiều rủi ro cho hệ thống tài chính ngân hàng Việt Nam.

Theo đó, các ngân hàng nước ta đã phát triển quá nhanh theo chiều rộng mà không chú trọng đến chiều sâu và tính chuyên nghiệp. Trong các ngân hàng TMCP, số ngân hàng có vốn trên 200 triệu USD cũng mới đếm trên đầu ngón tay và không nhiều trong số này có trang bị hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking). Các ngân hàng cạnh tranh quyết liệt với nhau trong hoạt động tín dụng (có đến khoảng 30 ngân hàng có tốc độ tăng trưởng tín dụng trên 100% vào năm 2007) mà không chú trọng phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại. Đồng thời, các ngân hàng mở rộng quy mô nhưng công tác quản trị lại không theo kịp, khó kiểm soát được rủi ro của mình. Quản trị yếu kém, kiểm soát rủi ro yếu là một trong những nguyên nhân dẫn đến đổ vỡ ngân hàng. Còn các cơ quan quản lý nhà nước cũng không kiểm soát được các ngân hàng đang làm gì. Vì vậy, tình hình hiện nay rất khó để cơ quan nhà nước có số liệu cụ thể trong việc hoạch định chính sách.

Vì lý do đó mà các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng đã khuyến cáo: số ngân hàng thương mại ở Việt Nam hiện đã vượt xa mức thông thường của thế giới. Do đó, việc hợp nhất, sáp nhập các ngân hàng là xu hướng đúng đắn, cần thiết, bởi sự hợp tác sẽ mang lại nhiều lợi thế (cắt giảm chi phí, mở rộng thị trường, phát triển được thương hiệu, sản phẩm dịch vụ mới...) hỗ trợ cùng nhau phát triển bền vững, giúp ngành ngân hàng trong nước đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn tài chính nước ngoài.

### **2.3.2 Ngân hàng nhỏ khó đứng vững trước xu thế hội nhập**

Trong thời kỳ khủng hoảng tài chính, thị trường Việt Nam vẫn đang tồn tại nhiều ngân hàng có quy mô nhỏ, hoạt động cầm chừng. Vì vậy, các ngân hàng nhỏ khó có thể đương đầu với thách thức ngày càng lớn trên thị trường,



nhất là với một môi trường có mức độ cạnh tranh cao trong thời kỳ hội nhập.

Trước tình hình trên, việc cho phép tồn tại những ngân hàng nhỏ kinh doanh kém hiệu quả sẽ chỉ là gánh nặng cho hệ thống ngân hàng nói riêng và nền kinh tế nói chung. Ngoài ra, sự đổ vỡ tín dụng, gia tăng nợ xấu cũng sẽ xuất phát trước tiên từ những ngân hàng nhỏ này, vì năm 2007 họ là những đơn vị tài trợ nhiều nhất cho bất động sản với nguồn vốn vay liên ngân hàng là chủ yếu.

Đứng trên góc độ quản lý để các ngân hàng yếu là nguy cơ tiềm ẩn cho nền kinh tế và sự tăng trưởng các ngành khác. Với quy mô vốn vài ngàn tỉ đồng các NHTM Việt Nam được liệt vào danh sách ngân hàng *siêu nhỏ* so với các nước trong khu vực. Theo Nghị định 141/2006/NĐ-CP, đến ngày 31/12/2008, vốn điều lệ tối thiểu của các ngân hàng TMCP là 1.000 tỉ đồng. Theo thông tin từ NHNN, tính đến cuối tháng 10/2008, các ngân hàng TMCP sau đây có vốn điều lệ thấp và cần phải tăng vốn, đó là: Đệ Nhất (FCB) – 609 tỉ đồng, Gia Định – 500 tỉ đồng, Thái Bình Dương – 566 tỉ đồng, Xăng đầu Petrolimex – 500 tỉ đồng, Kiên Long – 580 tỉ đồng, Việt Nam Thương Tín – 500 tỉ đồng, Đại Tín – 504 tỉ đồng, Đại Á – 500 tỉ đồng. Các Ngân hàng ngày phải trầy trật lắm mới tăng được vốn điều lệ lên mức 1.000 tỷ đồng vào hồi cuối năm 2008 vừa qua.

Và cho đến hiện nay, còn khá nhiều ngân hàng có mức vốn điều lệ dưới 2.000 tỷ đồng. Để nâng cao tính khả thi của việc thực hiện Nghị định số 141/2006/NĐ-CP, NHNN đã trình Thủ tướng Chính phủ: giao NHNN chỉ đạo các NHTM có mức vốn điều lệ dưới 2.000 tỷ đồng chủ động xây dựng kế hoạch tăng vốn điều lệ để đạt mức tối thiểu 2.000 tỷ đồng vào thời điểm 31/12/2009, gửi NHNN phê duyệt, theo dõi, giám sát và làm cơ sở tăng đủ vốn lên mức 3.000 tỷ đồng vào thời điểm 31/12/2010; cho phép NHNN áp dụng các biện pháp cần thiết đối với các NHTM không thực hiện đúng yêu cầu này. Theo đó, nhiều chuyên gia kinh tế cho rằng các ngân hàng nhỏ, năng lực yếu rồi đây sẽ phải sáp nhập hoặc giải thể. Bởi vì trong tình trạng khủng hoảng và

đình trệ kinh tế trong và ngoài nước, viễn cảnh phải tăng lên mức vốn điều lệ tối thiểu lên 3.000 tỷ đồng vào thời điểm 31/12/2010 đã đặt ra một thách thức mới cho các ngân hàng nói trên.

Hơn nữa, trong khi các ngân hàng nhỏ đang chới với, các ngân hàng lớn, có thương hiệu và sự quản trị tốt, hiệu quả ngày càng có điều kiện chứng tỏ và bứt phá. Đối với họ, bỏ ra và trăm tỉ đồng để mua lại các ngân hàng nhỏ là việc trong tầm tay.

Do đó, giải pháp sáp nhập những ngân hàng nhỏ vào ngân hàng lớn để nâng cao năng lực quản trị là cần thiết. Những ngân hàng nào hội đủ ba điều kiện: đủ vốn theo quy định, có hệ thống kiểm soát rủi ro tốt và công khai minh bạch thì mới duy trì. Lúc này việc điều hành, quản trị ở các ngân hàng sẽ tập trung và dễ quản lý hơn. Và khi hệ thống ngân hàng đủ mạnh sẽ tạo ra giá trị lớn cho nền kinh tế.

### **2.3.3 Điều kiện thành lập ngân hàng mới rất khắt khe**

Tiêu chí cấp phép thành lập ngân hàng mới sẽ được điều chỉnh nhằm đảm bảo các ngân hàng mới được thành lập thực sự mạnh về tiềm lực tài chính, có khả năng cạnh tranh cao hơn.

Mức vốn điều lệ được nâng từ 1.000 tỷ lên 3.000 tỷ đồng. Còn về *tiêu chí của cổ đông sáng lập*, một doanh nghiệp không được là cổ đông của hai ngân hàng. Cổ đông sáng lập phải là tổ chức có vốn chủ sở hữu 500 tỷ đồng trở lên, và phải có 3 năm liền kế kinh doanh có lãi. Dự thảo nghị định mới cũng đưa ra những yêu cầu khắt khe về tiêu chuẩn *thành viên HĐQT và ban điều hành*. Thành viên HĐQT phải được đào tạo chuyên nghiệp về kinh tế, có kinh nghiệm quản lý lĩnh vực ngân hàng, có cam kết nắm giữ lâu dài cổ phần của ngân hàng (ít nhất là 5 năm). Chức danh *tổng giám đốc* cũng có những đòi hỏi cao hơn trước đây, phải được đào tạo chuyên nghiệp về kinh tế, và quan trọng hơn là “đã từng quản lý và điều hành một doanh nghiệp hoặc ngân hàng có vốn chủ sở hữu từ 500 tỷ đồng trở lên”. Theo một số chuyên gia, nếu các quy định

trên được ban hành, sẽ hết cơ hội cho các tổ chức muốn thành lập ngân hàng mới ở Việt Nam. Để đáp ứng được yêu cầu về vốn, chỉ có các tập đoàn, tổng công ty lớn của nhà nước; nhưng nay Chính phủ đã có chủ trương hạn chế các doanh nghiệp này tham gia vào lĩnh vực tài chính - ngân hàng. Hơn nữa, kể cả trường hợp có đủ vốn thì tiêu chuẩn về con người (thành viên HĐQT, tổng giám đốc) cũng là vấn đề hết sức khó khăn.

Tiêu chí thành lập khó hơn sẽ thúc đẩy các tổ chức đầu tư tiến hành thực hiện M&A thay vì thành lập ngân hàng mới.

#### **2.3.4 Chỉ đạo và sự hướng dẫn hỗ trợ của Chính phủ và Ngân hàng nhà nước**

Trong thời gian trước đây các Đề án chấn chỉnh, sắp xếp lại NHTM được ban hành đã góp phần tạo những bước đi đầu tiên cho hoạt động M&A ở thị trường ngân hàng Việt Nam.

Và không ngừng quan tâm đến “những đứa con cưng” của mình, một trong những chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ nhằm chủ động ứng phó với ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu là việc NHNN sớm xây dựng, trình chính phủ ban hành quy định về việc sáp nhập, hợp nhất, mua lại, phá sản những ngân hàng gặp vấn đề, để có căn cứ pháp lý thực hiện chủ trương về cơ cấu lại đối với những ngân hàng thương mại và tổ chức tín dụng yếu kém, bảo đảm sự lành mạnh, an toàn của cả hệ thống. Do đó, gần đây NHNN đã soạn thảo Thông tư *Hướng dẫn việc sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng* (dự thảo) và hiện đang xin ý kiến đóng góp từ các cá nhân và cơ quan ban ngành có liên quan.

Đối với hoạt động đầu tư, mua cổ phần của các nhà đầu tư nước ngoài để trở thành cổ đông chiến lược của NHTM nội địa, Chính phủ cũng đã ban hành Nghị định số 69/2007/NĐ-CP ngày 20/04/2007 về việc “nhà đầu tư nước ngoài mua cổ phần của NHTM Việt Nam, NHNN cũng đã ban hành thông tư số 07/2007 để hướng dẫn. Điều này làm cho hoạt động M&A của các nhà đầu

-----  
tư chiến lược nước ngoài tăng vọt trong năm 2007 và nâng cao tỉ lệ sở hữu cổ phần trong các NHTM nội địa.

### **2.3.5 Tầm nhìn chiến lược của các tập đoàn tài chính ngân hàng nước ngoài**

Hoạt động M&A ngân hàng tại Việt Nam đã và sẽ thêm phân sôi động là nhờ vào tầm nhìn chiến lược của các nhà đầu tư nước ngoài. Họ nhận thấy: thị trường kinh doanh của các NHTM Việt Nam là một thị trường có tỷ suất sinh lợi cao nhưng các ngân hàng nội lại chưa khai thác hết tiềm năng của thị trường này. Mặc dù Việt Nam đã có lộ trình mở cửa dịch vụ tài chính khi gia nhập WTO, nhưng hiện tại cánh cửa này vẫn còn hạn chế. Việc thành lập Ngân hàng liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài còn gặp rất nhiều khó khăn về thủ tục pháp lý, quy định vốn điều lệ tối thiểu, chứng minh tài sản và tiềm lực tài chính... Hơn nữa, ngay cả khi đã thành lập được các chi nhánh Ngân hàng 100% vốn nước ngoài, mặc dù được đánh giá là những tổ chức làm việc chuyên nghiệp, có kinh nghiệm trong quản lý... nhưng các ngân hàng nước ngoài lại chưa thông hiểu thị trường nội địa, việc mở rộng mạng lưới chi nhánh cũng không dễ dàng để có thể nhanh chóng chiếm được thị phần vốn là thế mạnh của các ngân hàng trong nước.

Do đó, việc lựa chọn làm đối tác của những NHTM lớn là một lựa chọn chiến lược cho kế hoạch thâm nhập ngành tài chính Việt Nam của các nhà đầu tư nước ngoài. Các NHTM được lựa chọn đều là những Ngân hàng TMCP hàng đầu, có uy tín, có kết quả làm ăn tốt (ACB, Sacombank, Techcombank...). Đây là một khoản đầu tư lâu dài, đảm bảo sinh lời cao và an toàn. Có thể đó chỉ là mục đích thứ yếu và mục đích chính của các ngân hàng, các tổ chức tài chính nước ngoài là tận dụng mạng lưới chi nhánh và mạng lưới khách hàng rộng khắp của các NHTM nội địa, qua đó vừa tiếp cận, tìm hiểu vừa có cơ hội khiến khách hàng quen thuộc với sản phẩm của mình, nắm bắt dần dần thị trường đầy tiềm năng này trước khi thâm nhập hoàn toàn.

---

Tuy nhiên, với tiềm lực tài chính, tính chuyên nghiệp và hiện đại của mình, cũng không loại trừ khả năng một số tổ chức tài chính lớn nước ngoài muốn thực hiện các vụ thu tóm các NHTM Việt Nam và đây đang là những bước đi đầu tiên.

Và cũng có thể vì nhìn thấy được điều đó và sự cạnh tranh gay gắt sẽ diễn ra trong tương lai giữa các ngân hàng nội – ngoại, nên các ngân hàng trong nước (kể cả ngân hàng lớn) buộc phải nâng cao năng lực cạnh tranh của mình bằng con đường M&A với các tổ chức trong và ngoài nước.

### **2.3.6 Tình hình khủng hoảng tài chính thế giới**

Quá trình M&A của Ngân hàng TMCP Việt Nam đã khởi động từ cuộc khủng hoảng tiền tệ năm 1997. Và gần đây nhất là sự sụp đổ các ngân hàng lớn ở Mỹ cũng tác động đến xu hướng M&A của các ngân hàng trong nước. Có thể thấy sự suy thoái của nền kinh tế Mỹ trong thời gian gần đây khiến cho các quỹ đầu tư, các công ty và tập đoàn lớn trên thế giới nghĩ đến việc chuyển hướng kinh doanh sang các quốc gia có nền kinh tế phát triển nhanh, trong đó Việt Nam là một trong những lựa chọn. Các chuyên gia kinh tế cho rằng làn sóng M&A sẽ diễn ra mạnh mẽ chưa từng thấy ở Việt Nam, đặc biệt trong các lĩnh vực tài chính, ngân hàng, chứng khoán, viễn thông...

Hơn nữa, giai đoạn này cũng thường tạo ra các lợi ích lớn cho các doanh nghiệp tham gia vào hoạt động M&A, cả bên mua và bên bán, và giá trị cộng hưởng tạo ra từ giao dịch M&A trong giai đoạn này cũng thường lớn hơn nhiều so với giai đoạn kinh tế phát triển tốt. Bởi vì, khác với thời điểm kinh tế thuận lợi, trong giai đoạn kinh tế khó khăn, một tỷ trọng lớn của các giao dịch M&A là các giao dịch bán doanh nghiệp có sự can thiệp của các chủ nợ và các cơ quan quản lý nhà nước.

Nhìn chung, hoạt động M&A của Việt Nam có hai kịch bản: thứ nhất là vực dậy ngân hàng phá sản xuất phát từ sự khó khăn về tài chính, kinh tế và thị trường hiện tại; thứ hai là chủ động từ phía các ngân hàng và các tổ chức tài

chính như một cách cộng thêm sức mạnh để tồn tại và phát triển.

Đồng thời, do có sự khác nhau về tác động của khủng hoảng kinh tế toàn cầu đối với các quốc gia và sự biến động lớn về tỷ giá giữa các đồng tiền, có nhiều thương vụ M&A với bên bán và bên mua là các công ty từ các quốc gia khác nhau. Chẳng hạn như gần đây, các doanh nghiệp Nhật Bản có xu hướng đã sử dụng lượng tiền mặt sẵn có, lãi suất thấp và việc tăng giá của đồng Yên để mua các doanh nghiệp nước ngoài.

Như vậy, xu hướng sáp nhập và mua lại là tất yếu, thời điểm sáp nhập đã chín muồi, phù hợp với chủ trương và chỉ đạo của Chính phủ trong giai đoạn hiện nay. Đồng thời việc liên kết, sáp nhập để tăng năng lực cạnh tranh là con đường tất yếu của các ngân hàng Việt Nam trong quá trình hội nhập và nhất là để chống đỡ với cuộc khủng hoảng tài chính đến từ bên ngoài.

## **2.4 MÔI TRƯỜNG THỰC TẾ ẢNH HƯỞNG ĐẾN M&A NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM**

### **2.4.1 Các tổ chức tư vấn và hỗ trợ hoạt động M&A tại Việt Nam**

Sự ra đời các tổ chức tư vấn M&A ngày càng nhiều nhằm đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp thực hiện hoạt động này. Bởi vì, khi thiết lập giao dịch mua bán doanh nghiệp, vai trò của chuyên gia tư vấn là rất quan trọng để đảm bảo cho giao dịch đúng giá, đúng pháp luật, bảo vệ được quyền và lợi ích của cả hai bên.

Hiện cả nước ta có hơn 50 tổ chức tài chính đang cung cấp dịch vụ M&A. Nhiều công ty đã có “sàn giao dịch” M&A trên website với mục đích kết nối các doanh nghiệp có cùng mục tiêu, chiến lược. Sàn giao dịch M&A trực tuyến này cung cấp danh mục các cơ hội mua và bán doanh nghiệp, qua đó doanh nghiệp có thể đăng tin mua hoặc bán, giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc tìm kiếm đối tác thích hợp. Đồng thời, sàn còn cung cấp các thông tin M&A mới nhất trong nước và quốc tế.

Một số tổ chức tư vấn, hỗ trợ hoạt động M&A chuyên nghiệp tại Việt

Nam:

❖ **Công ty cổ phần đầu tư tài chính quốc tế và phát triển doanh nghiệp (IDJ Financial)**

**IDJ Financial** được hình thành dựa trên nền tảng hoạt động của IDJ Connection, một công ty hàng đầu trong lĩnh vực kết nối đầu tư và M&A tại Việt Nam, được cấp phép thành lập ngày 15/03/2007 với số vốn điều lệ 149,6 tỷ đồng cùng đội ngũ chuyên gia nghiên cứu và phân tích có trình độ chuyên môn cao, phương pháp làm việc chuyên nghiệp, hiểu biết sâu sắc về thị trường trong và ngoài nước. Một trong các hướng phát triển chính của IDJ là “Phát triển mạnh mẽ Phân tích và Tư vấn”, đặc biệt là tư vấn đầu tư và tư vấn M&A. IDJ Financial sẽ tăng cường nhân lực cho bộ phận này và kết hợp với một đối tác chiến lược có kinh nghiệm để cung cấp báo cáo phân tích và dịch vụ tư vấn đầu tư và tư vấn M&A cho các doanh nghiệp Việt Nam. IDJ Financial sẽ cung cấp các dịch vụ tư vấn đầu tư chuyên nghiệp cho các doanh nghiệp Việt Nam, bao gồm các dịch vụ như tư vấn quản trị, truyền thông, tìm kiếm đối tác, thu hút nhà đầu tư, đàm phán, tư vấn M&A... Đến nay IDJ đã tư vấn thành công khoảng trên dưới 40 vụ M&A.

❖ **Công ty cổ phần mua bán doanh nghiệp và kết nối đầu tư quốc tế – ICE**

Với nền tảng cơ sở là một sàn giao dịch trực tuyến mua bán doanh nghiệp và kết nối đầu tư chuyên nghiệp, ICE là cầu nối giúp cho các doanh nghiệp có thể tìm kiếm các đối tác trong nước hay ngoài nước, các nguồn đầu tư, nguồn vốn từ nước ngoài một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất.

Lần đầu tiên tại thị trường Việt Nam, ICE đã cho ra đời một sàn mua bán doanh nghiệp. Trên sàn giao dịch ICE, tính đến tháng 06/2008 có khoảng 50 doanh nghiệp đang được rao bán và 18 thương vụ M&A đã hoàn tất. Mới ra đời chưa lâu lắm, nhưng lượng thông tin đăng tải các nhu cầu bán và mua doanh nghiệp tại địa chỉ [www.sanmuabandoanhnghiep.com.vn](http://www.sanmuabandoanhnghiep.com.vn) khá lớn. Đặc

biệt là số thương vụ giao dịch đã thành công được đăng tải tạo không khí nhộn nhịp cho thị trường M&A Việt Nam.

❖ **Công ty Đầu tư Tài chính Việt nam - Vietnam Financial Investment JSC (TigerInvest)**

**TigerInvest** là một trong những công ty đầu tiên tại thị trường Việt Nam chuyên cung cấp dịch vụ trọn gói trong lĩnh vực M&A. TigerInvest là chủ nhân và điều hành sàn giao dịch trực tuyến về lĩnh vực mua bán công ty tại Việt Nam: [www.muabancongy.com](http://www.muabancongy.com). Sàn giao dịch điện tử trực tuyến này là cơ sở dữ liệu về M&A, đóng vai trò là nhịp cầu kết nối giữa các doanh nghiệp và nhà đầu tư. Khách hàng có thể đăng bán hoặc tìm mua những danh mục đầu tư mình quan tâm tại trang web này hoặc trực tiếp tại văn phòng TigerInvest. TigerInvest cung cấp cơ hội đầu tư cho những nhà đầu tư và các doanh nghiệp muốn mở rộng hoạt động sản xuất - kinh doanh, các cá nhân muốn khởi sự doanh nghiệp riêng bằng cách mua lại. Tigerinvest giúp mở rộng quy mô trong cùng ngành kinh doanh và mở rộng sang cả lĩnh vực khác có tiềm năng phát triển.

TigerInvest có những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực đầu tư, tài chính, ngân hàng, chứng khoán và bất động sản, một đội ngũ quản lý dày dặn kinh nghiệm và có độ chuyên sâu cao, đã từng quản lý và điều hành nhiều công ty danh tiếng trong và ngoài nước cũng như đã tham gia triển khai nhiều dự án lớn thành công tại Việt Nam.

Đối tác chiến lược quốc tế của TigerInvest là tập đoàn TCK Group. Với kinh nghiệm quốc tế của TCK tại Châu Á và Việt Nam, mối liên kết chiến lược này cho phép TigerInvest đẩy mạnh các hoạt động kết nối đầu tư ở đẳng cấp quốc tế, phục vụ các khách hàng địa phương.

Trên đây là những lời tự giới thiệu về mình của các công ty, tổ chức cung cấp dịch vụ về M&A. Tuy nhiên, trong thực tế tỷ lệ giao dịch thành công trên những tổ chức này cũng còn thấp. Các sàn giao dịch này mới chỉ đáp ứng



là một phương thức tiếp thị cho hoạt động M&A. Hệ thống liên kết giữa các tổ chức này vẫn chưa có nên việc tìm kiếm đối tác còn gặp khó khăn. Đồng thời, việc bảo mật thông tin cho hoạt động mua - bán trên những sàn giao dịch này cũng là một vấn đề đáng lưu ý. Theo thông lệ quốc tế, các vụ giao dịch M&A thường phải được giữ bí mật cho đến giai đoạn cuối và quá trình giao dịch M&A không đơn giản như phương thức giao dịch chứng khoán trên thị trường chứng khoán, nên việc xây dựng sàn giao dịch không đơn giản. Thực tế đã cho thấy, một doanh nghiệp khi đang trong quá trình tiến hành bán, nếu thông tin bị tiết lộ không hợp lý sẽ có thể mang lại hậu quả nghiêm trọng. Chẳng hạn, ngân hàng khi biết tin doanh nghiệp mình đang cho vay sắp bán sẽ lập tức thu hồi các khoản nợ; các nhà cung ứng nguyên, vật liệu cũng có thể làm tương tự...

Đa phần những thương vụ M&A thành công gần đây chủ yếu do các nhà đầu tư và doanh nghiệp chủ động tiến hành với sự trợ giúp của các văn phòng luật sư nhiều hơn là của các tổ chức dịch vụ tư vấn hay dịch vụ tài chính trung gian.

Nhưng có thể nói Việt Nam đã có những yếu tố để hình thành nên một thị trường M&A chuyên nghiệp. Vì các tổ chức nói trên đều đã nhận thức được những yếu tố để tạo thành một tổ chức chuyên nghiệp trong hoạt động tư vấn và cung cấp các dịch vụ về M&A. Do đó, mặc dù hiện tại tiềm lực của họ có thể chưa đạt đến tầm họ mong muốn nhưng điều này sẽ là thực tế trong tương lai không xa.

## **2.4.2 Môi trường kinh doanh và môi trường pháp lý Việt Nam**

### **2.4.2.1 Môi trường kinh doanh**

Việt Nam đã thành công trong việc tạo dựng và duy trì môi trường chính trị, xã hội ổn định. Sự ổn định này của nước ta đã được thế giới đánh giá cao, đặc biệt là trong bối cảnh tình hình chính trị, xã hội ở nhiều khu vực trên thế giới đang bất ổn vì nạn khủng bố, chiến tranh... Do đó, các nhà đầu tư và nhà tài trợ nước ngoài vẫn tin tưởng vào triển vọng phát triển của nước ta, họ nhận

định Việt Nam là điểm đến an toàn và hấp dẫn.

Trong Báo cáo về môi trường kinh doanh 2008, Ngân hàng Thế giới đánh giá Việt Nam đứng ở vị trí thứ 91/178 nền kinh tế được xem xét về mức độ thuận lợi trong kinh doanh, tăng 3 bậc so với báo cáo năm 2007. Đồng thời, theo dự báo của nhiều chuyên gia kinh tế: Việt Nam sẽ là một trong số ít các nước có tăng trưởng dương ở Châu Á trong năm 2009.

#### **2.4.2.2 Môi trường pháp lý**

Luật doanh nghiệp thay thế cho Luật công ty năm 1999 đã tạo tiền đề cho các giao dịch M&A trên thị trường Việt Nam phát triển. Luật này ra đời đã cung cấp một khuôn khổ pháp lý ban đầu để tạo cơ hội cho các tổ chức nước ngoài có thể sở hữu cổ phần, đầu tư gián tiếp vào các doanh nghiệp Việt Nam.

Hiện cơ sở pháp lý cho hoạt động M&A tại Việt Nam được quy định chủ yếu trong bốn Luật: Luật đầu tư, Luật doanh nghiệp, Luật Chứng khoán và Luật Cạnh tranh. Việc ra đời các luật và nghị định về kinh doanh như Luật Doanh nghiệp 2005, Luật Đầu tư 2006 và Luật Chứng khoán 2007 giúp cho thị trường tài chính nói chung và thị trường M&A nói riêng trở nên minh bạch hơn, thu hút được nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước. Tuy nhiên, nội dung của các văn bản này cũng còn nhiều thiếu sót, có thể là do sự nhận thức về M&A còn chưa sâu, chưa đầy đủ của các nhà làm luật nên ít nhiều cũng gây khó khăn cho hoạt động M&A của các doanh nghiệp trong nước. Có thể khẳng định hành lang pháp lý cho hoạt động M&A của Việt Nam cũng đã cơ bản được hình thành, nhưng thực tiễn áp dụng luật cũng cho thấy nhiều bất cập, chưa thực sự là động lực thúc đẩy các giao dịch M&A. Tiêu biểu ở một số trường hợp như sau:

##### **❖ Luật doanh nghiệp 2005:**

Theo điều 153 của Luật doanh nghiệp, các công ty nhận sáp nhập có thị phần 30 – 50% phải thông báo cho cơ quan quản lý cạnh tranh; và cơ quan đăng ký kinh doanh yêu cầu doanh nghiệp phải có văn bản từ Cục Cạnh tranh

xác nhận doanh nghiệp có thị phần dưới 30%. Để định lượng tiêu chí này quả thật là một điều khó khăn cho các doanh nghiệp. Họ phải mất chi phí khá lớn để nghiên cứu thị phần, xem có phải thông báo cho Cục Cảnh tranh hay không trước khi tiến hành hoạt động M&A. Do đó sẽ xảy ra trường hợp các doanh nghiệp có nhu cầu M&A sẽ không thông báo theo quy định của pháp luật. Điều này sẽ làm ảnh hưởng đến công tác quản lý thị trường của các cơ quan chức năng và có thể gây nhiều thiệt hại cho nền kinh tế.

❖ **Luật đầu tư 2006:**

Sự sôi động của thị trường M&A nước ta có phần bị cản trở do Luật đầu tư có trước khi Việt Nam gia nhập WTO nên vẫn còn sự khác biệt giữa Luật và các cam kết. Đứng trước quyền M&A, nhà đầu tư bình đẳng như nhau và nhiều doanh nghiệp Việt Nam xem M&A như một hình thức để thu hút đầu tư nước ngoài với nguồn vốn lớn nhưng thực tế quyền của nhà đầu tư nước ngoài bị hạn chế rất nhiều. Điển hình như: nhà đầu tư nước ngoài muốn thực hiện M&A tại Việt Nam phải có thị phần hơn 30% trên thị trường trong năm thực hiện giao dịch, đây là điểm khó khăn của các nhà đầu tư nước ngoài mới vào thị trường Việt Nam. Vì vậy, sự phát triển của thị trường M&A chưa tương xứng với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp hiện nay.

Trước tình hình đó, Bộ kế hoạch và đầu tư hiện đang soạn thảo Nghị định về mua bán doanh nghiệp có liên quan đến yếu tố nước ngoài nhằm xây dựng hành lang pháp lý cho hoạt động M&A phát triển. Bởi vì trên thực tế, dù không phổ biến, không công khai, nhưng không ít các doanh nghiệp nước ngoài đã đầu tư vào các lĩnh vực mà Việt Nam còn hạn chế đầu tư (như dịch vụ tài chính, chứng khoán hay viễn thông) với mức cao hơn tỷ lệ cho phép. Việc chính thức điều tiết những thoả thuận mua bán phần vốn góp hay cổ phần của đối tác trong nước cho các đối tác nước ngoài sẽ khắc phục được những hạn chế với nhà đầu tư nước ngoài hiện nay ở những lĩnh vực tiềm năng mà họ đang muốn chiếm lĩnh tại Việt Nam, đặc biệt là trong lĩnh vực tài chính – ngân

hàng.

❖ **Luật chứng khoán 2007**

Hiện nay việc công bố thông tin của doanh nghiệp (là công ty cổ phần đại chúng) được quy định tại điều 101 của Luật chứng khoán. Nhưng các quy định đó vẫn chưa thể đáp ứng cho nhu cầu thông tin đối với thị trường M&A, vì các thông tin này về cơ bản vẫn chưa đầy đủ cho quyết định M&A, bởi lẽ đây là một quyết định quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp, nó ảnh hưởng đến tương lai của doanh nghiệp nên cần phải có một nguồn thông tin đầy đủ, chính xác trong một khoảng thời gian dài nhất định để có được những nhận định, đánh giá đúng đắn về đối tác. Đó là chưa kể đến phần lớn các doanh nghiệp không thực thi nghiêm túc theo luật định.

❖ **Luật cạnh tranh:**

Theo quy định, doanh nghiệp sau khi tập trung kinh tế có thị phần 30-50% phải thông báo cho cơ quan quản lý cạnh tranh trước khi hợp tác; trường hợp nắm trên 50% thị phần sẽ bị cấm tập trung kinh tế (ngoại trừ trường hợp một hoặc nhiều bên tham gia tập trung kinh tế đang trong nguy cơ bị giải thể hay lâm vào tình trạng phá sản hoặc việc tập trung kinh tế có tác dụng mở rộng xuất khẩu, góp phần phát triển kinh tế-xã hội, tiến bộ kỹ thuật công nghệ). Nhưng nhiều doanh nghiệp không ý thức được rằng hoạt động tập trung kinh tế được Luật cạnh tranh điều chỉnh nên cũng không biết tới nghĩa vụ thông báo cho Cục quản lý cạnh tranh và cũng không có cơ quan nào chuyên trách theo dõi vấn đề này. Như vậy là điều luật này khó khả thi khi không có cơ quan chức năng nào đứng ra ghi nhận cơ sở dữ liệu về các hoạt động tập trung kinh tế. Nguyên nhân là do chưa có sự giám sát chặt chẽ từ phía cơ quan nhà nước đối với hoạt động này.

Và một điều nữa là Luật Cạnh tranh cấm những hoạt động sáp nhập và mua lại có thể dẫn đến việc một doanh nghiệp có mức “tập trung kinh tế” lớn hơn 50% “thị trường liên quan” (Điều 18), nhưng trong Luật và các văn bản

dưới Luật này không quy định rõ ràng khái niệm “thị trường liên quan”. Do đó, trong trường hợp doanh nghiệp kinh doanh nhiều sản phẩm (có nhiều thị trường khác nhau) thì tùy theo cách tính khác nhau có thể dẫn đến kết quả là doanh nghiệp đó có thể bị coi là “tập trung kinh tế” trên 50% hoặc có thể dưới.

Ví dụ như sau:

	Cho vay	Thư bảo lãnh và L/C	Kinh doanh ngoại hối	Thị trường tính gộp
Ngân hàng A	20	1	2	23
Ngân hàng B	5	5	3	13
Thị phần A+B	56%	38%	25%	44%

Ngân hàng A sáp nhập với ngân hàng B. Các ngân hàng đều có 3 loại dịch vụ chính: cho vay, mở L/C, phát hành thư bảo lãnh, và kinh doanh ngoại hối. Để xác định việc sáp nhập ngân hàng A với B có vi phạm về quy định cạnh tranh hay không thì có thể có hai cách tính:

\* Cách tính 1: Tính thị phần của ngân hàng A+B bằng cách tính gộp tất cả các dịch vụ của hai ngân hàng này lại và so sánh với tổng thị trường của các dịch vụ đó. Như vậy, mức tập trung kinh tế là 44% - không vi phạm quy định về cạnh tranh.

\* Cách tính 2: Tính thị phần của ngân hàng A+B bằng cách tính riêng rẽ từng dịch vụ một thì ta sẽ thấy: đối với dịch vụ cho vay ngân hàng A+B sẽ có mức tập trung kinh tế là 56% thị phần của dịch vụ này - vi phạm quy định về cạnh tranh.

Nếu như chúng ta không quy định rõ cách tính thị phần sau M&A thì trong tương lai sẽ có những trường hợp áp dụng luật pháp không thống nhất xảy ra như trường hợp hai cách tính trên.

Đồng thời, xu hướng sở hữu chéo giữa các ngân hàng cũng sẽ gây ra nhiều khó khăn khi xác định thị phần và thị phần kết hợp. Như đã đề cập ở trên, hiện nay có khá nhiều các tổ chức tín dụng liên minh theo dạng này

dưới hình thức cổ đông chiến lược. Việc liên minh như vậy sẽ tạo ra nhiều nhóm ngân hàng có vị trí thống lĩnh trên thị trường. Khi đó, các ngân hàng trong cùng nhóm sẽ chuyển từ vị thế cạnh tranh sang hỗ trợ, chia sẻ thị phần với nhau. Như vậy, nhóm ngân hàng này có thuộc trường hợp thỏa thuận hạn chế cạnh tranh hay không? Chưa có một văn bản Luật nào quy định cụ thể về vấn đề này.

Luật và các văn bản dưới luật vẫn chưa xác định cụ thể cơ quan nào sẽ quản lý trực tiếp thị trường M&A. Hiện tại có qui định Cục quản lý cạnh tranh là cơ quan quản lý khía cạnh tập trung kinh tế của các hoạt động mua lại-sáp nhập doanh nghiệp. Còn đối với các vụ M&A chưa đến mức chịu sự quản lý của Cục quản lý cạnh tranh thì vẫn chưa được qui trách nhiệm cho cơ quan nào quản lý.

Nhìn chung, vấn đề đáng quan tâm hiện nay là những quy định pháp lý liên quan đến hoạt động M&A cũng mới chỉ dừng lại ở việc xác lập về mặt hình thức, trong khi đó các vấn đề về mặt nội dung cần phải được quy định đầy đủ hơn nữa, bởi vì hoạt động này còn có nhiều nội dung liên quan đến định giá doanh nghiệp, giải quyết vấn đề tài chính, cổ phần, cổ phiếu, thuế, phí... của doanh nghiệp trước, trong và sau quá trình M&A.

Đồng thời, cũng rất ít văn bản quy định về quyền và nghĩa vụ của các chuyên gia, các bên tư vấn hỗ trợ cho hoạt động này, trong khi đó các đối tượng này lại đóng vai trò rất quan trọng trong thương vụ giao dịch.

Ngoài ra, do chúng ta chưa có nghị định, luật dành riêng cho M&A, các quy định điều chỉnh hoạt động này còn nằm rải rác tại nhiều văn bản nên sự chồng chéo trong các văn bản pháp lý là điều không thể tránh khỏi... và trong nhiều trường hợp xung đột nhau đã làm các cơ quan quản lý (cả Trung ương và địa phương) rất khó khăn trong việc áp dụng luật pháp. Ví dụ, các hoạt động M&A liên quan tới các doanh nghiệp đã niêm yết thì do Ủy Ban Chứng khoán Nhà nước quản lý, liên quan tới đầu tư trực tiếp nước ngoài thì thuộc thẩm quyền của bộ Kế hoạch và đầu tư...

Thêm vào đó, vì khung pháp lý còn hạn chế nên việc định giá tài sản, xác định nghĩa vụ thuế, chính sách đối với người lao động, khách hàng... cũng còn nhiều khó khăn, bất cập.

Đồng thời, đối tượng được đề cập chủ yếu là doanh nghiệp nói chung chứ rất ít đề cập đến một loại hình doanh nghiệp đặc biệt - ngân hàng. Hoạt động M&A trong lĩnh vực này cho đến nay chỉ được điều chỉnh bởi Quy chế 241/1998/QĐ-NHNN ngày 15/07/1998 của Thống đốc NHNN về sáp nhập, hợp nhất, mua lại tổ chức tín dụng cổ phần Việt Nam (Quy chế 241). Tuy nhiên, Quy chế này đã được ban hành cách đây gần 11 năm khi chưa có Luật ngân hàng và Luật các tổ chức tín dụng, Việt Nam cũng chưa gia nhập WTO nên đã bộc lộ nhiều điểm bất cập so với thực tế và nó cũng mới chỉ áp dụng cho tổ chức tín dụng cổ phần.

Do đó, NHNN cũng đang tiến hành soạn thảo và lấy ý kiến tham gia, đóng góp cho "Dự thảo Thông tư hướng dẫn việc sáp nhập, hợp nhất các tổ chức tín dụng". Dự thảo trên cơ sở kế thừa Quy chế 241 và chỉnh sửa, bổ sung thêm các nội dung mới phù hợp hơn với thực tế và tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành như Luật doanh nghiệp năm 2005, Luật cạnh tranh năm 2004 được kỳ vọng sẽ tạo hành lang pháp lý cho việc sáp nhập, hợp nhất của tất cả các loại hình tổ chức tín dụng: nhà nước, cổ phần, hợp tác, liên doanh và 100% vốn nước ngoài (*Xem phụ lục 1*)

Vấn đề mấu chốt ở đây chính là sự hiểu biết hạn chế của các nhà lãnh đạo, các nhà làm luật về thị trường sáp nhập, hợp nhất và mua lại doanh nghiệp. Sự nhận thức chưa đầy đủ của các đối tượng trên dẫn đến việc có nhiều khoảng trống và bất cập trong hành lang pháp lý đối với hoạt động M&A.

#### **2.4.3 Tính minh bạch**

Trong hoạt động M&A, các loại thông tin cần có như thông tin về giá cả cổ phiếu của công ty, tình hình hoạt động, tình hình tài chính, thương hiệu, thị phần, quản trị... Các thông tin này rất quan trọng đối với cả bên mua lẫn bên

bán. Nếu các thông tin này không được kiểm soát chặt chẽ về tính minh bạch thì không chỉ gây thiệt hại cho cả hai bên đối tác tham gia mà còn có thể ảnh hưởng đến các thị trường khác như hàng hóa, ngân hàng, chứng khoán...

Tuy nhiên, thực tế ở Việt Nam, các đối tác muốn mua lại hay sáp nhập với các doanh nghiệp không thuộc hình thái là công ty cổ phần đại chúng sẽ không thể tìm hiểu được diễn biến hoạt động của doanh nghiệp trong quá khứ. Hiện tại họ dường như phải chủ yếu dựa vào nguồn thông tin được cung cấp bởi công ty môi giới. Chính điều này làm tăng mức độ rủi ro, giảm khả năng thành công đối với các giao dịch M&A. Nguyên nhân của sự thiếu thông tin về công ty bắt nguồn từ việc thiếu sự kiểm soát thông tin của doanh nghiệp từ phía các cơ quan quản lý Nhà nước.

Khi đó hoạt động M&A sẽ trở nên khó khăn hơn, bởi vì doanh nghiệp bên mua gặp sẽ rất nhiều trở ngại trong việc định giá đối tác của mình do tính minh bạch trong các báo cáo tài chính, kể cả các báo cáo đã được kiểm toán còn chưa cao, nhất là đối với các ngân hàng. Rất hiếm ngân hàng thừa nhận khó khăn của mình trong báo cáo tài chính, thông thường các ngân hàng thường đánh bóng lại trước khi rao bán, họ làm đẹp báo cáo tài chính, giảm chi phí khấu hao, tăng lợi nhuận ảo... Do đó, việc mua nhằm “hàng giá” là việc hoàn toàn có thể xảy ra.

#### **2.4.4 Yếu tố con người và nguồn nhân lực**

M&A là một nghiệp vụ tài chính hết sức phức tạp, một thương vụ thường kéo dài từ vài tháng đến vài năm và cần có sự tham gia của các đơn vị chuyên môn: tài chính, kiểm toán, pháp lý... cộng với một đơn vị điều phối tổng thể chuyên nghiệp.

Vì vậy, ngoài hạn chế về khung pháp lý thì nguồn nhân lực của thị trường M&A Việt Nam cũng đang thiếu hụt rất lớn. Hơn nữa, đây là một ngành mới, lại phải chịu sự cạnh tranh của nhiều công ty được thành lập trong cùng một lĩnh vực và kể cả các lĩnh vực khác nên sự cạnh tranh càng khốc liệt.



-----  
Nguồn nhân lực có trình độ và chuyên môn cao thực sự là khan hiếm.

## **2.5 M&A NGÂN HÀNG VIỆT NAM: THỜI CƠ – THUẬN LỢI – KHÓ KHĂN - THÁCH THỨC**

Từ việc phân tích môi trường thực tế ở trên kết hợp với học hỏi kinh nghiệm của các thị trường M&A và tham khảo các kết quả nghiên cứu, các dự đoán về tình hình M&A ngân hàng Việt Nam trong tương lai, chúng ta sẽ phân tích và tổng hợp lại các yếu tố thuận lợi, các thời cơ, những vấn đề khó khăn và thách thức của hoạt động này. Đây chính là cơ sở tốt nhất để đưa ra các giải pháp phù hợp và hiệu quả.

### **2.5.1 Thời cơ – Thuận lợi**

Hiện nay, có khoảng 350.000 doanh nghiệp đang hoạt động tại Việt Nam, với 95% trong số này là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Theo kế hoạch phát triển đến năm 2010, con số này sẽ lên đến 500.000 doanh nghiệp. Theo Cục Đầu tư nước ngoài (Bộ Kế hoạch và Đầu tư) sẽ có khoảng 30 - 50% số doanh nghiệp Việt Nam có thể thực hiện M&A với các đối tác là nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Cũng theo một báo cáo mới công bố cuối tháng 1/2009 của PwC, năm nay hoạt động M&A trong ngành dịch vụ tài chính vẫn tiếp tục phát triển nhanh. Và M&A tại Việt Nam cũng đã và sẽ được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau chứ không chỉ đơn thuần là việc góp vốn đầu tư vẫn thường thấy trong thời gian trước. Theo đánh giá của Cục Quản lý cạnh tranh (Bộ Công Thương), thì hoạt động này tại Việt Nam sẽ tăng trưởng với tốc độ 30-40%/năm.

Riêng đối với M&A ngân hàng, theo nghiên cứu của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) thì trong thời gian tới M&A ngân hàng Việt Nam sẽ tiếp tục sôi động trước áp lực tăng vốn đến ngày 31/12/2010 là 3.000 tỷ đồng và theo xu thế hội nhập WTO – mở cửa hoàn toàn thị trường tài chính

vào năm 2011. Hơn nữa, việc thành lập ngân hàng mới theo các tiêu chí đã trình bày ở trên sẽ thúc đẩy các nhà đầu tư tiến hành hoạt động M&A thay vì thành lập ngân hàng mới. Đồng thời, các ngân hàng nước ngoài trước khi thành lập ngân hàng con tại Việt Nam vẫn sẽ tích cực sử dụng M&A như một giải pháp để xâm nhập thị trường.

Ngoài ra, Việt Nam ta còn có một số điều kiện thuận lợi như: môi trường chính trị – xã hội an toàn và ổn định, nền tảng pháp lý cho hoạt động M&A ngân hàng cũng đã hình thành và ngày càng được cải thiện thông thoáng, phù hợp hơn...

Do đó, mặc dù thị trường M&A ở nước ta vẫn còn rất non trẻ và khủng hoảng tài chính toàn cầu tạo sẽ nên những khó khăn không thể tránh khỏi, nhưng với xu thế chung của thế giới, những nhà đầu tư được dự đoán sẽ đến từ Nhật Bản và Mỹ vẫn sẽ tìm kiếm cơ hội tại thị trường Việt Nam.

Vì vậy, các giao dịch mua bán và sáp nhập doanh nghiệp ở Việt Nam có thể sẽ diễn ra nhiều hơn, với nhiều hình thức đa dạng và giá trị các vụ giao dịch cũng sẽ cao hơn.

### **2.5.2 Khó khăn – Thách thức**

M&A ngân hàng tại Việt Nam bên cạnh các cơ hội và sự thuận lợi để có thể phát triển hơn nữa nhằm hướng đến một thị trường chuyên nghiệp, còn có không ít những thách thức và vấn đề khó khăn phải giải quyết.

Ngoài các khó khăn đã được trình bày trên như: các tổ chức tư vấn chưa đạt đến sự chuyên nghiệp; môi trường pháp lý hẹp nhưng vẫn còn lỏng lẻo, chưa được chặt chẽ...; tính minh bạch về thông tin hoạt động của ngân hàng chưa cao; thiếu hụt nguồn nhân lực có trình độ cho M&A... thì phải kể đến một số vấn đề như:

#### **\* Định giá ngân hàng trong giao dịch M&A:**

Có rất nhiều phương pháp định giá để áp dụng nhưng chắc chắn là chưa có phương pháp nào định giá chính xác tuyệt đối giá trị ngân hàng; nguyên

nhân một phần là do tính minh bạch trong các báo cáo tài chính ngân hàng ở Việt Nam còn chưa cao và hơn nữa là các tài sản vô hình (chiếm phần lớn trong tổng giá trị ngân hàng) rất khó để định thành con số. Vì vậy, việc xác định giá trị giao dịch cho thương vụ M&A ngân hàng sẽ là một quá trình thương lượng lâu dài và phức tạp. Và các ngân hàng Việt Nam với kiến thức M&A chưa sâu sắc có thể là nguyên nhân dẫn đến những bất lợi trong việc thống nhất giá trị thương vụ.

**\* Xung đột ở quản trị cấp cao:**

Nguyên nhân của vấn đề này là do không có sự công bằng giữa quyền và nghĩa vụ của các bên, do bất đồng về chính sách quản lý, chiến lược kinh doanh... trong quá trình đàm phán và kể cả lúc thực hiện hợp đồng. Chính sự không hòa hợp này sẽ gây những bất hòa trong quá trình thực hiện M&A, làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh sau này không suôn sẻ và thuận lợi, thậm chí thua lỗ... và kết quả là thương vụ M&A thất bại.

**\* Bất ổn về nhân sự, mâu thuẫn về văn hóa hai bên**

Không chỉ đối với ngân hàng mà với tất cả các doanh nghiệp: nhân sự và văn hóa tổ chức là vấn đề đặc biệt quan trọng quyết định sự thành bại của hoạt động sản xuất kinh doanh. Văn hóa tổ chức sẽ không thể nào đồng nhất giữa các bên, do đó dễ nảy sinh nhiều mâu thuẫn sau khi kết hợp. Và có thể cũng từ đó cùng với các xáo trộn sau M&A, một số nhân viên sẽ bất mãn và ra đi... dẫn đến sự chảy máu chất xám và mất cân bằng trong nguồn nhân lực của ngân hàng.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Như vậy có thể nói thị trường M&A Việt Nam đang dần sôi động và hướng đến một thị trường chuyên nghiệp. Tuy nhiên, nó đang ở giai đoạn bắt đầu, nên hầu hết các chủ thể tham gia chỉ mới đề cập tới tiền M&A, đến việc làm sao thúc đẩy sự phát triển của hoạt động này mà chưa có sự quan tâm cần

---

thiết đến kết quả của thương vụ M&A trong khi đây mới là mục đích chính của họ. Có rất nhiều vấn đề của “hậu M&A” làm cho hai bên không đạt được những lợi ích mà họ kỳ vọng.

Từ 1980 – 1996 số lượng ngân hàng Mỹ đã giảm từ 14.435 xuống dưới 9.500 ngân hàng do kết quả của sáp nhập. Mục tiêu của việc sáp nhập đó là nhằm tăng hiệu suất nhờ quy mô lớn và chiếm lĩnh thị phần. Nhưng không nhiều thương vụ thành công và đạt được mục tiêu trong thực tế, chủ yếu là do việc kết hợp không hiệu quả chứ không phải do bản thân nó không có triển vọng.

Đi tắt đón đầu là một trong những hành động khôn ngoan; chính vì vậy, bên cạnh những giải pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường M&A Việt Nam, các nghiên cứu về “hậu M&A” để hỗ trợ cho thương vụ thành công mỹ mãn cũng là vấn đề đặc biệt quan trọng. Tất cả sẽ được trình bày trong phần kế tiếp – chương 3.

---

## **CHƯƠNG 3:**

# **GIẢI PHÁP CHO HỆ THỐNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRƯỚC XU THẾ SÁP NHẬP, HỢP NHẤT VÀ MUA LẠI**

### **3.1 ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VÀ CÁC CƠ QUAN QUẢN LÝ**

Việt Nam có quá nhiều ngân hàng, mà đa phần là các ngân hàng nhỏ. Trong khi đó, ở bất kỳ quốc gia nào, một hệ thống ngân hàng mạnh là hệ thống tại đó chỉ có vài ngân hàng, nhưng phải có quy mô lớn và tiềm lực tài chính vững mạnh.

Do đó, Việt Nam nên tạo cơ chế để các ngân hàng nhỏ tập hợp lại với nhau thành các ngân hàng lớn hơn. Tuy nhiên, Nhà nước không nên buộc họ đến với nhau giống như một hình thức cưỡng hôn, yêu cầu ngân hàng này kết hợp với ngân hàng khác mà nên để thị trường tạo động lực thúc đẩy họ chủ động tìm đến với nhau, hợp tác, sáp nhập (kể cả với ngân hàng nước ngoài)... để trở thành một số ngân hàng mạnh.

Nhà nước chỉ nên can thiệp để đẩy nhanh tiến trình này bằng việc định hướng và tạo lập môi trường thông thoáng, thuận lợi cho thị trường M&A ngân hàng để hoạt động này ngày càng sôi động và phát triển theo hướng tích cực, góp phần ổn định và giúp thị trường tài chính Việt Nam ngày càng vững mạnh hơn.

#### **3.1.1 Tăng cường hoạt động truyền thông về M&A**

Như đã đề cập ở chương 2, kiến thức về M&A của các ngân hàng vẫn còn khá sơ sài. Và không chỉ là các ngân hàng tham gia M&A mà thậm chí các nhà quản trị, nhà làm luật cũng không nhiều người hiểu biết sâu sắc và tường tận về M&A.

Do đó, Nhà nước cần đẩy mạnh tuyên truyền kiến thức M&A cho các ngân hàng để họ có thể nhận biết được những lợi ích và rủi ro của một thương

vụ và các vấn đề liên quan đến M&A: thuế, lao động, thủ tục pháp lý... Để từ đó, họ có thể lập kế hoạch, chuẩn bị chiến lược cho M&A một cách chuyên nghiệp và chủ động hơn trong việc đàm phán với đối tác nhằm tránh thiệt thòi về mình; và nhất là các ngân hàng trong nước sẽ không bị thâm tóm bởi các tổ chức nước ngoài giàu kinh nghiệm về M&A.

Bên cạnh đó, Nhà nước cũng cần phải tạo điều kiện cho các tổ chức tư vấn, các cơ quan ban hành Luật, cơ quan quản lý hoạt động M&A tăng cường nghiên cứu sâu hơn, trau dồi thêm kiến thức về M&A để họ có thể vận dụng nó vào các trường hợp cụ thể của thực tiễn Việt Nam, giúp cho thị trường M&A của Việt Nam ngày càng phát triển mạnh mẽ và bền vững.

### **3.1.2 Hoàn thiện khung pháp lý về M&A.**

Xu hướng M&A của Việt Nam trong thời gian tới được dự đoán sẽ rất sôi động. Vì vậy, chính phủ cần hoàn thiện hơn nữa khung pháp lý dành cho M&A nhằm hỗ trợ cho sự phát triển cũng như kiểm soát, hạn chế những tác động tiêu cực từ hoạt động này. Đồng thời, hoạt động M&A của Việt Nam có tốc độ tăng trưởng cao và luôn đổi mới. Do đó, các quy định pháp lý được ban hành cần phải bám sát với yêu cầu thực tiễn. Hơn nữa, việc quy định đơn giản thủ tục sáp nhập và mua lại doanh nghiệp sẽ góp phần nâng cao tính cạnh tranh doanh nghiệp Việt Nam. Cụ thể là:

#### **\* Hoàn thiện khung pháp lý hỗ trợ cho sự phát triển của hoạt động M&A tại Việt Nam**

Các giao dịch M&A tại Việt Nam, đặc biệt là trong ngành tài chính-ngân hàng đa phần đều có sự tham gia của các tổ chức và doanh nghiệp nước ngoài. Do đó, việc ban hành văn bản quy định hoạt động mua lại, sáp nhập doanh nghiệp ngoài những nội dung khác thì cần phải có các quy định đối với những giao dịch có yếu tố nước ngoài. Trong đó, Nhà nước nên quy định cụ thể các tiêu chí để xác định thế nào là nhà đầu tư nước ngoài một cách thống nhất (doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có phải là nhà đầu tư nước ngoài

không? Tỷ lệ vốn đầu tư nước ngoài là bao nhiêu phần trăm để được xem là doanh nghiệp nước ngoài?...), đồng thời cũng nên mở rộng các tỷ lệ đầu tư, các quy định về khả năng tài chính, tình hình kinh doanh, pháp lý.... của các nhà đầu tư này.

Bên cạnh đó, hoạt động M&A cần có sự tham vấn của nhiều đối tượng như công ty môi giới, các chuyên gia tài chính, kế toán, kiểm toán, nhà tư vấn luật... Do tính phức tạp và quan trọng của hoạt động M&A đối với doanh nghiệp nên đòi hỏi họ phải có đủ trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và quan trọng hơn nữa là tinh thần trách nhiệm với doanh nghiệp. Sự thiếu trách nhiệm và chuyên môn của người tư vấn cho doanh nghiệp có thể dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng và doanh nghiệp phải gánh chịu. Chính vì vậy, những qui định về trách nhiệm, quyền và nghĩa vụ ràng buộc họ đối với hoạt động M&A là cần thiết để giúp tăng thêm mức độ an toàn cho doanh nghiệp khi tham gia vào loại hình giao dịch này.

Hơn nữa, như đã nêu ở trên, các hình thức M&A ở Việt Nam khá đơn giản. Do đó, Nhà nước cần tạo điều kiện để đa dạng hóa các hình thức hoạt động, góp phần làm phong phú thêm nguồn cung cầu cho thị trường M&A Việt Nam. Điển hình như Luật Cạnh tranh mới chỉ có quy định về loại hình sáp nhập chiều ngang, nên cần phải tiếp tục được bổ sung quy định đối với các loại hình chiều dọc và tổ hợp.

Đồng thời, khung pháp lý cần có những qui định ràng buộc trách nhiệm của doanh nghiệp đối với quyền lợi của người lao động và cổ đông của công ty khi doanh nghiệp khi thực hiện hoạt động M&A để đảm bảo thương vụ sẽ thành công và mang lại nhiều kết quả tốt cho doanh nghiệp cũng như nền kinh tế.

**\* Hoàn thiện khung pháp lý nhằm kiểm soát, hạn chế các tác động tiêu cực của hoạt động M&A tại Việt Nam**

Trọng tâm lớn nhất của quản lý nhà nước đối với M&A là bảo vệ tính

-----  
cạnh tranh của thị trường nhằm chống lại các nguy cơ dẫn tới độc quyền mà một vụ M&A có thể mang lại. Vì vậy, sự kiểm soát của nhà nước đối với thị trường M&A là rất cần thiết nhằm hạn chế những tiêu cực do độc quyền mang lại cho nền kinh tế và người tiêu dùng.

Như ta đã biết, Luật cạnh tranh cấm các hoạt động M&A có thể dẫn tới việc một doanh nghiệp có mức tập trung kinh tế lớn hơn 50% thị trường liên quan nhưng lại không quy định thị trường liên quan được tính như thế nào. Do đó, khung pháp lý cần đưa ra cách xác định rõ ràng và cụ thể về trường hợp này.

Đồng thời, việc xác định thị phần sau mua bán, sáp nhập có nhiều cách tính với nhiều kết quả khác nhau. Chính vì vậy, Nhà nước cần phải quy định cách tính cụ thể, nên chẳng tính thị phần theo phương pháp riêng lẻ từng dịch vụ, bởi vì trong nhiều trường hợp cách này cho kết quả chính xác hơn, nhằm tránh trường hợp ngân hàng lợi dụng cách tính để gây nên tình trạng độc quyền.

Bên cạnh đó, cơ quan quản lý cạnh tranh có thể đặt ra một mức giá trị làm căn cứ đầu tiên cho việc kiểm soát tập trung kinh tế, nhằm giúp cho các cơ quan quản lý kiểm soát vấn đề này dễ hơn và không bỏ sót các thương vụ lớn. Luật cũng nên quy định mức giới hạn về giá trị của vụ giao dịch để phân chia trách nhiệm quản lý giữa Cục quản lý cạnh tranh và cơ quan quản lý hoạt động này ở địa phương. Mức giới hạn giá trị giao dịch có thể qui định dựa vào giá trị của hợp đồng giao dịch hoặc giá trị tổng hợp các doanh nghiệp sau M&A.

Trách nhiệm quản lý của Cục quản lý cạnh tranh đối với các giao dịch mua lại, sáp nhập doanh nghiệp có thể bao gồm:

- Yêu cầu các doanh nghiệp có các giao dịch mua lại, sáp nhập, hợp nhất thuộc trách nhiệm quản lý thông báo về dự định thực hiện giao dịch và hợp đồng thỏa thuận giữa các bên doanh nghiệp.
- Ra quyết định cho phép thực hiện giao dịch M&A nếu thấy vụ giao dịch



---

không gây những tác động tiêu cực cho thị trường hoặc không cho phép thực hiện giao dịch và phải giải thích rõ lý do.

- Theo dõi tiến trình thực hiện giao dịch sau khi đã cấp phép và kiểm tra các điều kiện, thủ tục để thực hiện giao dịch.
- Quy định rõ về thời gian báo cáo với cơ quan quản lý và thời gian trả lời của cơ quan quản lý đối với doanh nghiệp.

Và Nhà nước cũng nên quy định cụ thể các giao dịch M&A bị cấm trong văn bản pháp luật (có thị phần sau khi kết hợp lại chiếm trên 50% trên thị trường có liên quan, thực hiện việc mua lại với ý định thu tóm doanh nghiệp khác...) góp phần ngăn chặn các động tiêu cực của hoạt động này đến nền kinh tế và xử lý các giao dịch cố ý vi phạm pháp luật. Trong đó, việc phòng ngừa sự thu tóm của các tập đoàn tài chính lớn đối với các NHTM Việt Nam cũng là một vấn đề đặc biệt cần quan tâm.

Trong các giao dịch M&A trên thực tế thường sẽ không thể hiện bản chất của các thương vụ đó ra bên ngoài nên về phương diện pháp lý thì không nên phân chia các hình thức của hoạt động mua lại, sáp nhập doanh nghiệp trên cơ sở bản chất của từng vụ giao dịch mà nên phân chia theo các hình thức giúp dễ quản lý và dễ kiểm soát nhằm hạn chế tác động tiêu cực có thể xảy ra.

Tuy nhiên, để có thể kiểm soát hoạt động tập trung kinh tế, vai trò quan trọng không chỉ thuộc về cơ quan quản lý cạnh tranh mà còn cần có sự phối hợp của các cơ quan chức năng như Ủy Ban Chứng khoán, Tổng cục Thống kê, Bộ Kế hoạch và đầu tư...

Tóm lại, luật pháp và các chính sách cho hoạt động M&A nên được thiết kế theo hướng hỗ trợ cho sự phát triển thị trường M&A, phát huy lợi ích cũng như hạn chế những tác động xấu do nó mang lại. Đồng thời, khung pháp lý cho M&A phải có tầm nhìn dài hạn, tránh sự chông chéo và phải đạt được độ thông thoáng, phù hợp với thông lệ quốc tế.

Riêng đối với ngành tài chính ngân hàng, trước mắt là hoàn thiện các

thông tư hướng dẫn, sau này dần nghiên cứu, bổ sung và phát triển lên thành Luật riêng dành cho hoạt động M&A của các tổ chức tín dụng. Bởi vì đây là một hoạt động mới lại rất phức tạp, nhất là đối với ngành tài chính ngân hàng, một ngành dịch vụ với những đặc tính riêng có rất đặc biệt và là trái tim của nền kinh tế quốc gia.

### **3.1.3 Phát triển kênh kiểm soát thông tin cũng như tính minh bạch của thông tin trong hoạt động M&A.**

Trong hoạt động M&A: thông tin về giá cả, thương hiệu, thị trường, thị phần, quản trị... là rất quan trọng và cần thiết cho cả bên mua, bên bán. Nếu thông tin không được kiểm soát minh bạch thì có thể gây ra nhiều thiệt hại cho bên mua và bên bán. Bởi vì cũng như nhiều thị trường khác, thị trường M&A hoạt động có tính dây chuyền, nếu một vụ M&A lớn diễn ra không thành công hoặc có yếu tố lừa dối thì sẽ gây hậu quả lớn cho nền kinh tế.

Do đó, các cơ quan quản lý cần ban hành văn bản qui định về việc công bố thông tin của cả các loại hình doanh nghiệp trong nền kinh tế chứ không chỉ đối với công ty cổ phần đại chúng và công ty cổ phần niêm yết. Đồng thời cần qui định rõ các loại thông tin và hình thức để công bố mà doanh nghiệp phải có nghĩa vụ cung cấp kịp thời và đầy đủ cho cơ quan quản lý và thị trường. Tùy theo mức độ thông tin được xử lý mà người sử dụng thông tin phải chi trả một khoản phí tương ứng. Như vậy, đối tác giao dịch trong hoạt động M&A có thể thu nhập thông tin từ hai nguồn chính: từ doanh nghiệp đối tác và từ các cơ quan quản lý thông tin này. Với phương thức như vậy, các loại thông tin cần thiết cho thành viên tham gia M&A sẽ được cung cấp đầy đủ, chính xác, kịp thời... và các cơ quan quản lý cũng có thể kiểm soát được đối tượng và mục đích thu thập thông tin của doanh nghiệp.

### **3.1.4 Tạo điều kiện hỗ trợ cho các tổ chức tư vấn M&A**

Nguyên tắc thực hiện các giao dịch sáp nhập và mua lại doanh nghiệp là dựa trên sự thỏa thuận đồng ý của hai bên đối tác và có người trợ giúp của

công ty tư vấn. Thị trường M&A hoạt động bền vững là dựa vào các công ty tư vấn trong lĩnh vực này. Vì vậy, tính chuyên nghiệp của thị trường M&A phụ thuộc vào tính chuyên nghiệp của các công ty tư vấn.

Như đã biết, năng lực và phạm vi hoạt động của các công ty tư vấn M&A tại Việt Nam cũng còn hạn chế. Do đó, Nhà nước cần chú trọng để khuyến khích các chủ thể vốn rất quan trọng này phát triển hơn nữa, trở thành các tổ chức tư vấn M&A chuyên nghiệp.

Tính chuyên nghiệp của các công ty tư vấn thể hiện ở những điểm như:

- ❖ Có đủ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao
- ❖ Có khả năng cung cấp các dịch vụ có liên quan đến hoạt động M&A: môi giới giao dịch, định giá doanh nghiệp, tư vấn về lĩnh vực tài chính, luật, môi trường..., hỗ trợ doanh nghiệp lập kế hoạch thực hiện các thương vụ M&A, tham gia cùng doanh nghiệp để đàm phán trực tiếp với phía đối tác; giúp doanh nghiệp phân tích, đánh giá hoạt động của thương vụ M&A, từ đó phát hiện và đưa ra giải pháp phòng ngừa những rủi ro có thể xảy ra khi tham gia vào thương vụ.

Đồng thời để đảm bảo cho sự phát triển và vận hành tốt thị trường M&A ở Việt Nam trong tương lai thì không đòi hỏi một lượng quá nhiều các công ty tư vấn mà chỉ cần sự chuyên nghiệp, vững mạnh về mọi mặt của một số công ty.

Hơn nữa, chúng ta cần chấp nhận sự có mặt của các tổ chức tư vấn nước ngoài trong lĩnh vực này bởi vì bản thân nền kinh tế và các doanh nghiệp Việt Nam hiểu biết về hoạt động này còn hạn chế. Sự có mặt của các công ty tư vấn nước ngoài sẽ tạo điều kiện sớm đưa hoạt động M&A nước ta trở nên hiện đại và chuyên nghiệp hơn.

Các giải pháp cụ thể nhằm khuyến khích sự phát triển công ty tư vấn chuyên nghiệp cho hoạt động M&A là:

- ❖ Nhà nước cần ban hành các tiêu chuẩn mà một tổ chức tư vấn M&A chuyên nghiệp phải có: năng lực tài chính của tổ chức, trình độ chuyên môn, kinh

nghiệm của nhà quản trị, nhân viên công ty... Nếu đủ điều kiện thì mới cấp phép thành lập. Đồng thời, rà soát lại các công ty tư vấn không đủ tiêu chuẩn, khuyến khích họ đầu tư phát triển tổ chức của mình nhằm đạt được chuẩn yêu cầu, nếu không thì buộc phải ngưng hoạt động.

- ❖ Thực hiện chính sách ưu đãi về thuế trong những năm đầu hoạt động đối với công ty.
- ❖ Tạo điều kiện và nhanh chóng cấp phép thành lập các công ty này (kể cả các tổ chức nước ngoài) nếu đã đủ điều kiện.

### **3.1.5 Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực cho thị trường M&A**

Thương vụ M&A thành công là kết quả của sự hợp tác, hỗ trợ của các chủ thể tham gia vào quá trình này, đó là: hai bên mua bán, nhà môi giới, chuyên gia tư vấn (có kinh nghiệm chuyên sâu về các lĩnh vực khác nhau như pháp luật, tài chính, thương hiệu..., đặc biệt là phải am hiểu về M&A) kết hợp với sự hỗ trợ của khung pháp lý, các chính sách và quy định liên quan đến M&A của nước sở tại. Vì vậy, nguồn nhân lực có kiến thức về M&A và các vấn đề liên quan là không thể thiếu đối với các bên mua bán, các công ty tư vấn, môi giới, cơ quan lập pháp... Do đó, chúng ta cần phải có những chương trình, kế hoạch đào tạo để có được nguồn nhân lực chuyên nghiệp cho thị trường M&A Việt Nam.

Bộ Giáo dục và Đào tạo có thể cho phép một số Trường đại học mở chuyên ngành đào tạo về M&A, bước đầu có thể thuê chuyên gia nước ngoài về giảng dạy; riêng đối với các chuyên gia, các nhà làm luật có thể cho họ đi học tập kinh nghiệm ở nước ngoài, nơi có thị trường M&A lâu đời và phát triển. Đồng thời, việc đào tạo nguồn nhân lực cho M&A phải được sự hợp tác thực hiện của cả phía doanh nghiệp, các công ty tư vấn và cả đối với cơ quan quản lý trực tiếp thị trường này. Tuy nhiên, chất lượng nguồn nhân lực rất cần phải đảm bảo nhằm tránh trường hợp “cung thừa - cầu thiếu” như tình trạng chung của nguồn nhân lực Việt Nam.

---

Có như vậy thì thị trường M&A Việt Nam mới hoạt động tốt và đi vào chuyên nghiệp, qua đó bảo vệ được quyền lợi hợp pháp của các bên trong giao dịch M&A.

### **3.2 ĐỐI VỚI CÁC NGÂN HÀNG THÀNH VIÊN**

Như đã nói trên: một thương vụ M&A thành công thì cần phải có sự hội tụ của rất nhiều yếu tố. Do đó, ngoài sự hỗ trợ đắc lực của Nhà nước và các cơ quan quản lý (ngoại lực) thì các ngân hàng thành viên (bên mua và bên bán) phải biết phát huy nội lực của mình bằng cách thực hiện đúng đắn và hiệu quả các công việc trong từng giai đoạn của quy trình M&A và kể cả sau khi kết thúc quá trình này - đây cũng chính là các giải pháp cho họ để có thể thực hiện thành công thương vụ.

#### **3.2.1 Giai đoạn trước và trong quá trình thực hiện M&A**

Để có một thương vụ M&A thành công cần phải có sự kết hợp của bên mua và bên bán. Trước hết là việc lập kế hoạch chiến lược (strategic plan) dựa trên nguồn lực và khả năng của mình, xác định thời điểm tiến hành và mục tiêu cần đạt được thông qua hoạt động M&A. Chiến lược M&A nên có một vài giải pháp, để nếu giải pháp này không thực hiện được thì có sự lựa chọn khác thay thế. Đồng thời, kế hoạch M&A nên có thời hạn trong khoảng 5 năm và được lập một cách cụ thể, chi tiết để các bước công việc sau này được tiến hành thuận tiện và dễ dàng hơn.

Từ đó, hai bên ngân hàng thành viên mới có thể lựa chọn ngân hàng mục tiêu của mình một cách chính xác nhất trên cơ sở nghiên cứu, đánh giá giữa mình và đối tác có cùng chung chia sẻ ở các mặt như: thị trường, công tác nghiên cứu và phát triển, nhóm khách hàng... để có thể kết hợp với nhau và mang lại lợi ích cho nhau. Bởi vì hoạt động M&A rất đặc biệt, trong đó đối tác không phải ngân hàng tốt nhất mà là ngân hàng phù hợp nhất đối với định hướng kinh doanh và mục tiêu đã đề ra ban đầu.

Khi đã chọn được đối tác, hai bên sẽ cùng ngồi lại với nhau để thỏa

thuận và chia sẻ các công việc. Vấn đề mà hai bên cần quan tâm trước tiên đó là xác định loại giao dịch M&A sẽ được tiến hành, luật điều chỉnh chủ yếu đối với giao dịch này, cơ chế và quy trình tiến hành giao dịch...

Đồng thời, hai bên nên lập ra nội dung các vấn đề cần thảo luận trong cuộc đàm phán để có thể chủ động đề ra hướng giải quyết. Bởi vì nhiều vấn đề phát sinh gây cản trở sự thành công của hoạt động M&A có thể được dự báo trước. Các nội dung cần đàm phán cũng nên được sắp xếp một cách thích hợp vì nó cũng tác động đến sự thành công của thương vụ. Những vấn đề liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của các bên cũng là một nội dung rất quan trọng cần được bàn bạc thật kỹ và nên được đưa ra thảo luận trong những ngày đầu của cuộc đàm phán.

Kết quả của quá trình đàm phán sẽ ảnh hưởng đến hoạt động trong tương lai của cả hai bên, vì thế sự cẩn trọng trong công việc là một nguyên tắc bắt buộc đối với những người làm nhiệm vụ này. Do đó, các ngân hàng thành viên cần phải tuyển chọn thật kỹ những người đảm nhiệm việc thực hiện thương vụ, họ phải là những nhân viên giỏi được đào tạo và có nhiều kinh nghiệm trong quá trình đàm phán. Bên cạnh đó, sự thẳng thắn và dứt khoát cũng là một tiêu chí quan trọng trong việc thực hiện M&A. Hai bên nên thể hiện rõ mục tiêu của mình thông qua những lần đàm phán. Điều này sẽ làm cho hoạt động M&A được diễn ra trong bầu không khí hòa thuận, để đạt đến sự thành công.

Ngoài ra, trong rất nhiều phương pháp định giá như hiện nay (định giá tài sản hữu hình và định giá tài sản vô hình), các thành viên tham gia nên thống nhất lựa chọn những phương pháp phù hợp vừa để làm cơ sở xác định giá trị giao dịch mà cũng thỏa mãn mong muốn của hai bên. Dù sao cũng phải thừa nhận rằng *Định giá* không phải là một môn khoa học chính xác, bởi vì các phương pháp định giá hoặc là dựa trên thông tin quá khứ, hoặc là dựa trên dự đoán về tương lai. Tuy nhiên, dù chọn phương pháp nào thì trong quá trình định giá cũng có khá nhiều yếu tố liên quan cần được xem xét một cách kỹ

lượng: tổng tài sản, nguồn vốn, doanh thu, lợi nhuận định kỳ..., đặc biệt là các tài sản vô hình như thương hiệu, phương thức kinh doanh, danh tiếng của ban quản trị... Đây là những tiêu chí góp phần đáng kể vào giá trị của ngân hàng.

Và kết quả của quá trình chuẩn bị, lựa chọn, đàm phán... để đưa ra những thỏa thuận chung chính là hợp đồng M&A. Vì vậy, nội dung của hợp đồng này cần phản ánh đủ và chính xác các kết quả của những công việc trước đó, những mong muốn và kỳ vọng của hai bên và là cơ sở để hai bên thiết lập các điều khoản, các cam kết ràng buộc trách nhiệm pháp lý với nhau và với các cơ quan công quyền. Tuy nhiên, hợp đồng M&A không chỉ là yếu tố pháp lý mà còn là sự phối hợp một cách hài hòa của nhiều yếu tố khác có liên quan đến giao dịch M&A như tài chính, kinh doanh, nhân sự... Bởi lẽ không giống như việc mua bán hàng hóa, tài sản thông thường - “tiền trao, cháo múc”, mà các thành viên tham gia còn phải giải quyết hàng loạt vấn đề “hậu M&A”. Chỉ khi kết hợp một cách hoàn hảo các yếu tố có liên quan thì hợp đồng M&A mới thật sự là công cụ để bảo đảm quyền lợi cho các bên tham gia giao dịch.

Cụ thể là: nội dung của hợp đồng M&A phải được soạn thảo rõ ràng, bao quát được các vấn đề: xác định tư cách của hai bên mua - bán, đối tượng mua-bán, giá mua bán, biện pháp bảo đảm hợp đồng, thời điểm chuyển giao, các đặc điểm về nhu cầu, lợi ích, sự ràng buộc riêng biệt của hai bên... và các thỏa thuận về “hậu M&A”. Nếu hợp đồng M&A chỉ dừng lại ở các nội dung cơ bản, không bao quát hết sẽ dẫn đến những mâu thuẫn nội tại bên trong ngay khi quá trình M&A kết thúc.

Đồng thời, để có được giao dịch M&A hiệu quả, đáp ứng đúng yêu cầu và mong muốn, hạn chế tối đa các rủi ro có thể gặp phải, các bên tham gia giao dịch nên sử dụng tư vấn của tổ chức chuyên nghiệp trong lĩnh vực M&A. Đây cũng là xu hướng tất yếu của hoạt động này trong thời gian tới.

Ngoài những điểm cần lưu ý đối với hai bên mua – bán trong quá trình thực hiện M&A thì mỗi bên cũng cần có những sự chuẩn bị riêng để đảm bảo

---

quyền lợi cho chính mình.

❖ **Đối với ngân hàng bên bán:**

Bên bán cần phải xây dựng cho mình một quy trình Marketing phù hợp nhất. Bởi vì nếu họ không rao bán thì không ai biết mà mua. Hơn nữa, trong giai đoạn cạnh tranh hiện nay cũng có rất nhiều sự lựa chọn cho bên mua. Việc đầu tiên là bên bán cần phải xác định mục đích của M&A, sau đó mới lên danh sách bên mua, đánh giá các bên mua, thể hiện sự quan tâm, tổ chức viếng thăm họ và gợi ý các đề xuất mua bán... Bên cạnh đó, bên bán cần phải làm đẹp cho mình về mọi mặt: quản trị, tài chính, pháp lý, nhân sự... bằng thực lực và khả năng cao nhất của chính mình.

Trong thương vụ M&A, bên bán có thể ở nhiều vị thế khác nhau: bán một phần cho đối tác có tiềm lực và thương hiệu mạnh để tranh thủ các công nghệ, kỹ thuật quản lý hoặc bán toàn bộ để thoát khỏi tình trạng phá sản... Cho dù ở vị thế nào thì bên bán cũng không nên chủ quan và cần chuẩn bị mọi thứ thật sẵn sàng, kiểm tra lại tình hình pháp lý, tài chính, quản trị, sở hữu trí tuệ... nhằm xác định đúng giá trị của mình để tránh trường hợp bị bên mua ép giá. Và họ cũng phải biết cách tìm kiếm đối tác mua, điều quan trọng không phải là mức giá cao hay thấp mà là khả năng đánh giá và khai thác tiềm năng của bên mua.

Riêng đối với các ngân hàng trong nước cần lưu ý hơn trong việc nhận thức về thương hiệu, cần trọng trong đàm phán M&A để nhằm giữ lại thương hiệu của mình. Bởi lẽ đây là một xu hướng tất yếu của thị trường M&A, thương hiệu mạnh sẽ thôn tính và triệt tiêu thương hiệu yếu hơn, mặc dù cho đến bây giờ nó vẫn chưa xảy ra.

❖ **Đối với ngân hàng bên mua**

Vấn đề xác định ngân hàng mục tiêu không phải dễ dàng đối với tất cả các trường hợp, đặc biệt là đối với bên mua. Bản chất của việc này là lấy được các thông tin chính xác về những ngân hàng mục tiêu, tìm hiểu kỹ về bên bán, để tránh mua nhầm hàng giả, hàng dỏm. Có nhiều cách thức để tiếp cận và có



được thông tin: thuê các công ty tư vấn, kiểm toán rõ ràng; xem xét toàn bộ ngân hàng về kết quả kinh doanh, cách thức quản trị, công nghệ ngân hàng, nguồn nhân lực... Bên bán cần phải nhìn thấy tiềm năng từ ngân hàng mà mình muốn mua để tạo ra giá trị gia tăng trong tương lai. Muốn vậy bên mua phải thực hiện điều tra chi tiết (Due Diligence – Xem Phụ lục 2); và quan trọng nhất là phải tiến hành thẩm định pháp lý và thẩm định tài chính:

+ *Thẩm định pháp lý* của ngân hàng mục tiêu giúp cho bên mua hiểu rõ tư cách pháp lý, các quyền và nghĩa vụ, chế độ pháp lý đối với các loại tài sản, hợp đồng đối với người lao động... nhằm xác định tình trạng và các rủi ro pháp lý để đưa ra quyết định mua một cách đúng đắn. Thẩm định pháp lý thường do các luật sư thay mặt cho bên mua thực hiện. Vì vậy, luật sư tư vấn M&A đóng vai trò rất quan trọng và kết luận về hồ sơ pháp lý của doanh nghiệp bị mua, bị sáp nhập là cơ sở để các bên đưa ra quyết định mua bán, sáp nhập hay từ chối mua bán, sáp nhập.

+ *Thẩm định tài chính* thường do các công ty kiểm toán hay kiểm toán viên độc lập thực hiện. Về nguyên lý thì hai bên đối tác trong giao dịch M&A thường có mục đích kinh tế trái chiều nhau và điều này có thể ảnh hưởng đến việc nâng và hạ giá doanh nghiệp. Bên mua muốn mua với giá thấp, bên bán muốn bán với giá cao nên họ có thể che giấu những vấn đề hay rủi ro tài chính của mình. Bởi vậy trong một thương vụ M&A, vai trò kiểm toán viên cũng rất quan trọng để thẩm định và đưa ra kết luận về giá trị thực tế doanh nghiệp (tài sản hữu hình) và giúp cho hai bên tiến lại gần nhau để đi đến thống nhất. Trong việc này, bên mua cần phải xem xét về cấu trúc vốn, doanh thu, thị phần, đối tượng khách hàng... của ngân hàng mục tiêu.

### **3.2.2 Giai đoạn sau khi kết thúc quá trình M&A**

Thương vụ M&A chỉ thực sự thành công khi những vướng mắc trong giai đoạn sau khi kết thúc quá trình M&A (“hậu M&A”) được giải quyết tốt.

Quả thật, “hậu M&A” không tránh khỏi phải đối mặt với những vấn đề

khá phức tạp như thuế, kế toán, chuyển đổi tài sản, phân chia lợi nhuận, trách nhiệm giải quyết các khoản nợ chưa thanh toán của các ngân hàng bên bán, giải quyết lao động dôi dư, môi trường văn hóa...

Đối với hoạt động M&A mua lại một phần thì vấn đề “hậu M&A” tương đối “dễ thở” hơn nhưng M&A mua lại toàn bộ hay sáp nhập, hợp nhất thì sẽ có nhiều khó khăn. Vì vậy, hai bên đối tác cần phải đề ra mục tiêu chung để phát triển ngân hàng sau M&A. Bên cạnh đó, ban quản trị cần phải lưu ý đến sự công bằng giữa các cổ đông, tạo điều kiện cho các cổ đông đóng góp ý kiến về mục tiêu của ngân hàng và tiếp cận các nguồn thông tin. Trong việc này: sự minh bạch thông tin rất quan trọng, nhất là về tầm nhìn chiến lược, các chính sách và tình hình tài chính, cơ cấu quản lý, quản trị rủi ro, tinh thần trách nhiệm... nhằm tránh phát sinh các xung đột về lợi ích giữa các bên mà lẽ ra chúng phải hòa lại làm một.

Thực tế cũng đã cho thấy, hoạt động M&A có thể không đạt được hiệu quả do có nhiều chi phí phát sinh trong giai đoạn “hậu M&A”. Vì vậy, các nhà quản lý cần phải thường xuyên theo dõi để tiết kiệm chi phí thông qua việc hợp nhất các hoạt động kinh doanh, quảng cáo, con người và bộ máy làm việc.

Ngoài ra, nhân sự và việc bất đồng văn hóa sau M&A cũng là vấn đề gây đau đầu không ít nhà quản trị. Theo nghiên cứu và kinh nghiệm của các chuyên gia thì cần phải tăng cường sự giao tiếp giữa các nhân viên của hai bên để đạt được sự hợp nhất về văn hóa chung. Người quản lý hiện tại cũng nên quan tâm đến lợi ích cả về vật chất và tinh thần của người lao động vì thông thường nhân sự của bên bán thường có suy nghĩ không tích cực đối với M&A, có thể họ sẽ có cảm giác khó chịu khi phải thay đổi chủ mới. Đây là một vấn đề mà những người quản trị cần lưu ý và ứng dụng một cách thích hợp vào từng trường hợp cụ thể. Đặc biệt trong bối cảnh thị trường cạnh tranh nhân lực sẽ ngày càng tăng cao hơn khi các ngân hàng nước ngoài ồ ạt vào Việt Nam thời kỳ hậu WTO. Vì vậy, bộ phận nhân sự cần phải xây dựng chiến lược đúng đắn để thu hút và giữ chân người tài, nên tận dụng nguồn nhân lực ưu tú của đối tác

để tạo nên sự thành công cho mình.

Muốn đạt được những điều vừa nói trên, đòi hỏi phải có sự tham gia tích cực của các cấp lãnh đạo cao nhất trong ngân hàng, đặc biệt là khả năng hòa nhập của nhóm lãnh đạo sau khi sáp nhập. Ngoài tài năng và sự khéo léo, họ cần phải đồng lòng với nhau để dẫn dắt, lèo lái con thuyền chung đi đến đích một cách tốt đẹp. Có như vậy giao dịch M&A mới thực sự đem lại giá trị gia tăng cho ngân hàng.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

“2009 sẽ là một năm có nhiều thách thức trong tiến trình phát triển, nhưng với sự đoàn kết và chung sức, Việt Nam sẽ đạt được các mục tiêu kinh tế xã hội đã đề ra”, Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng đã phát đi thông điệp này trong những ngày đầu năm mới.

Nhìn chung, nguồn lực của nước ta còn rất hạn chế trong khi khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế thế giới vẫn chưa rõ điểm dừng. Do đó, chúng ta phải phát huy sức mạnh tổng hợp, nỗ lực phấn đấu mới có thể đạt được thành công.

Hoạt động M&A cũng vậy, chúng ta sẽ chỉ có thị trường M&A ngân hàng sôi động khi chúng ta có môi trường kinh doanh, môi trường pháp lý phù hợp và thông thoáng, các chính sách hỗ trợ thật tốt cho M&A và các lĩnh vực liên quan. Đồng thời, chính bản thân các ngân hàng tham gia hoạt động này cũng phải thực sự có tâm huyết cho sự thành công, cho lợi ích của chính mình.

### **KẾT LUẬN CHUNG**

Như vậy, M&A đóng một vai trò rất quan trọng và hữu ích trong tất cả các nền kinh tế thị trường, trong bất kì điều kiện nào và Việt Nam không phải là một ngoại lệ. Những thương vụ M&A được thực hiện một cách đúng đắn sẽ mang lại lợi ích cho các bên: người mua, người bán, người tiêu dùng và cả chính phủ. Nhưng cũng có những thương vụ có thể để lại những hậu quả không

-----

tốt cho doanh nghiệp và nền kinh tế. Tuy nhiên, M&A hiện đang là xu thế chung trên thế giới trong tất cả các lĩnh vực, càng sôi động hơn với khu vực có tính chi phối cao như khu vực tài chính. Do đó, các NHTM Việt Nam không nên e sợ hoặc tránh né; ngược lại, cần có thái độ tích cực và hòa mình vào làn sóng ấy.

Mặc dù hoạt động mua bán - sáp nhập ngân hàng ở Việt Nam chưa phát triển, nhưng thực tế đã chứng minh chúng ta hoàn toàn có thể tham gia một cách chủ động vào xu thế này thông qua các thương vụ mua bán - sáp nhập trong các lĩnh vực khác thời gian vừa qua. Nhắc đến mua bán - sáp nhập, chúng ta thường nghĩ đến việc các ngân hàng này bị các ngân hàng khác "thâu tóm", nhưng bản thân các NHTM Việt Nam cũng có rất nhiều lợi thế để thực hiện điều ngược lại. Vậy hãy xem mua bán - sáp nhập là một cơ hội lớn, và các NHTM hoàn toàn có thể tự chủ trên sân chơi của chính mình.

Tuy nhiên, các ngân hàng phải biết “khôn ngoan” trong từng đường đi nước bước bằng nỗ lực của chính mình và sự hỗ trợ của các văn phòng luật sư, các công ty tư vấn, các chuyên gia... để có thể đạt được lợi ích mong muốn thay vì phải thất bại, tổn kém thậm chí đổ vỡ và phá sản ngân hàng.

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

## **A. Tài liệu Tiếng Việt:**

1. TS.Thái Bảo Anh (2006), *Tham luận về khung pháp lý liên quan tới vấn đề sáp nhập và mua lại doanh nghiệp ở Việt Nam*, trang web: baolawfirm.com.vn
2. Paul H.Allen (Biên dịch: Nguyễn Tiên Dũng, Lê Ngọc Liên) (2003), *Tái lập Ngân hàng*, NXB Thanh Niên.
3. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2009), *Dự thảo Thông tư hướng dẫn việc sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng*.
4. Ngân hàng TMCP Á Châu (2009), *Báo cáo phân tích ngành ngân hàng Việt Nam tháng 06/2009*.
4. PGS.TS Nguyễn Thị Nhung, PGS.TS Ngô Hương, GS.TS Nguyễn Thị Cành, PGS.TS Sử Đình Thành, TS.Lâm Hồng Hoa, TS.Hạ Thị Thiều Dao (2007), *Hoàn thiện Luật Ngân hàng – Những đòi hỏi từ hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội.
5. PGS.TS Trần Ngọc Thơ, TS.Nguyễn Thị Ngọc Trang, TS.Phan Thị Bích Nguyệt, TS.Nguyễn Thị Liên Hoa, TS.Nguyễn Thị Uyên Uyên (2003), *Tài chính doanh nghiệp hiện đại*, NXB Thống kê.
6. Quốc Hội, *Luật Cạnh tranh số 27/2004/QH11 ngày 03 tháng 12 năm 2004*.
7. Quốc Hội, *Luật Chứng khoán số 70/2006/QH11 ngày 29 tháng 06 năm 2006*.
8. Quốc Hội, *Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29 tháng 11 năm 2005*.
9. Quốc Hội, *Luật Đầu tư số 59/2005/QH11 ngày 29 tháng 11 năm 2005*.

## **B. Tài liệu Tiếng Anh:**

1. Patrick A.Gaughan (2005), *Merger: what can go wrong and how to prevent it*.
2. PricewaterhouseCoopers, *Asia-Pacific M&A Bulletin Mid-Year 2007*, [www.pwc.com](http://www.pwc.com).
3. Reed, Standley Foster & Lajoux, *The Art of Mergers and Acquisitions: A*

*Merger and Acquisition Buyout Guide*, Alexandra Reed.

**C. Các website tham khảo:** các website các NHTM trong nước và:

[www.banker.thomsonib.com](http://www.banker.thomsonib.com)

[www.luatvietnam.com.vn](http://www.luatvietnam.com.vn)

[www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn)

[www.saga.vn](http://www.saga.vn)

[www.vietnamnet.vn](http://www.vietnamnet.vn)

[www.vneconomy.com.vn](http://www.vneconomy.com.vn)

...

## **PHỤ LỤC 1**

**NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC  
VIỆT NAM**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

Số: /TT-NHNN

Hà Nội, ngày tháng năm

### **THÔNG TƯ**

#### **Hướng dẫn việc sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng**

Để hướng dẫn hoạt động sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng, Ngân hàng Nhà nước quy định như sau:

### **CHƯƠNG I: NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG**

#### **Điều 1. Phạm vi và đối tượng điều chỉnh**

Thông tư này quy định về việc sáp nhập, hợp nhất của các tổ chức tín dụng (tổ chức tín dụng nhà nước, tổ chức tín dụng cổ phần, tổ chức tín dụng hợp tác, tổ chức tín dụng liên doanh, tổ chức tín dụng 100% vốn nước ngoài) được thành lập và hoạt động tại Việt Nam.

#### **Điều 2. Nguyên tắc sáp nhập, hợp nhất**

1. Việc sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng phải được Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận bằng văn bản.

2. Các bên tham gia sáp nhập, hợp nhất thỏa thuận giải quyết quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm có liên quan phù hợp với các quy định của pháp luật hiện hành.

#### **Điều 3. Các trường hợp sáp nhập, hợp nhất**

1. Tự nguyện sáp nhập, hợp nhất: Các tổ chức tín dụng tự nguyện sáp nhập hoặc hợp nhất để phù hợp với mục tiêu phát triển và nguyện vọng của chủ sở hữu.

2. Sáp nhập, hợp nhất theo chỉ định: Các tổ chức tín dụng không đảm bảo được mức vốn pháp định theo quy định hiện hành, hoặc hoạt động yếu kém, hoặc bị đặt vào tình trạng kiểm soát đặc biệt không thực hiện được theo hình thức tự nguyện sáp nhập, hợp nhất và có nguy cơ làm ảnh hưởng đến an toàn hệ thống phải sáp nhập hoặc hợp nhất theo chỉ định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước sau khi được Thủ tướng Chính phủ chấp thuận.

#### **Điều 4. Giải thích từ ngữ**

Trong Thông tư này, các từ ngữ dưới đây được hiểu như sau:

1. *Sáp nhập tổ chức tín dụng* là hình thức một hoặc một số tổ chức tín dụng (sau đây gọi là tổ chức tín dụng bị sáp nhập) sáp nhập vào một tổ chức tín dụng khác (sau đây gọi là tổ chức tín dụng nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang tổ chức tín dụng nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của tổ chức tín dụng bị sáp nhập;

2. *Hợp nhất tổ chức tín dụng* là hình thức hai hoặc một số tổ chức tín dụng (sau đây gọi là tổ chức tín dụng bị hợp nhất) hợp nhất thành một tổ chức tín dụng mới (sau đây gọi là tổ chức tín dụng hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang tổ chức tín dụng hợp nhất, đồng thời chấm dứt tồn tại của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất;

3. *Cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của tổ chức tín dụng* là đại hội đồng cổ đông đối với tổ chức tín dụng cổ phần; hội đồng thành viên đối với tổ chức tín dụng hợp tác; hội đồng quản trị đối với các tổ chức tín dụng khác;

4. *Thời gian tạm ngừng chuyển nhượng vốn góp* bắt đầu từ ngày tổ chức tín dụng trình Ngân hàng Nhà nước chấp thuận nguyên tắc việc sáp nhập, hợp nhất và kết thúc sau 30 ngày kể từ ngày tổ chức tín dụng bố cáo về việc sáp nhập, hợp nhất. Trường hợp Thống đốc Ngân hàng Nhà nước từ chối chấp thuận nguyên tắc hoặc từ chối chấp thuận việc sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng thì thời gian tạm ngừng chuyển nhượng vốn góp sẽ kết thúc ngay sau khi có văn bản từ chối chấp thuận.

#### **Điều 5. Cung cấp thông tin cho chủ sở hữu**

1. Hội đồng quản trị tổ chức tín dụng có trách nhiệm cung cấp chính xác, đầy đủ và kịp thời các thông tin về quá trình sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng cho chủ sở hữu tổ chức tín dụng để đảm bảo các quyết định liên quan đến việc sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng của chủ sở hữu phải là các quyết định được đưa ra trên cơ sở đã xem xét một cách kịp thời và đầy đủ các thông tin chính xác về việc sáp nhập, hợp nhất.

2. Chủ sở hữu của các bên tham gia sáp nhập, hợp nhất được quyền tiếp cận như nhau đối với mọi thông tin về việc sáp nhập, hợp nhất. Các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập, hợp nhất có trách nhiệm cung cấp thông tin thống nhất, công bằng, và không phân biệt cho các chủ sở hữu của tất cả các bên tham gia sáp nhập, hợp nhất.

3. Tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập, hợp nhất có trách nhiệm thiết lập một kênh thông tin đảm bảo cập nhật cho chủ sở hữu một cách chính xác, đầy đủ, và kịp thời các thông tin về quá trình sáp nhập, hợp nhất tổ chức tín dụng.



### **Điều 6. Tạm ngừng chuyển nhượng vốn góp**

1. Trong thời gian tạm ngừng chuyển nhượng vốn góp, thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập, hợp nhất không được phép mua và/hoặc bán các phần vốn góp tại các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập và hợp nhất.

2. Trường hợp việc chuyển nhượng vốn góp là bất khả kháng, tổ chức tín dụng phải báo cáo Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét quyết định trước khi thực hiện.

### **Điều 7. Bỏ cáo sáp nhập, hợp nhất**

1. Các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập, hợp nhất theo quy định tại Thông tư này phải đăng bỏ cáo trên 03 số báo liên tiếp. Báo đăng bỏ cáo phải là báo giấy; có số phát hành hàng ngày; và phát hành trên toàn quốc.

2. Trong thời gian đăng báo, bỏ cáo phải đồng thời được niêm yết tại công chính trụ sở chính và công chính tất cả các chi nhánh của các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập, hợp nhất.

3. Bỏ cáo phải đảm bảo các thông tin tối thiểu theo mẫu tại Phụ lục 1 Thông tư này.

4. Các tổ chức tham gia sáp nhập, hợp nhất được quyền đăng chung bỏ cáo trên báo.

## **CHƯƠNG II: SÁP NHẬP TỔ CHỨC TÍN DỤNG**

### **Điều 1. Điều kiện để được sáp nhập**

1. Có phương án sáp nhập khả thi;

2. Tổ chức tín dụng hình thành sau sáp nhập đảm bảo mức vốn điều lệ tối thiểu bằng mức vốn pháp định theo quy định của pháp luật hiện hành;

### **Điều 2. Trình tự, thủ tục chấp thuận sáp nhập**

1. Các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập phối hợp xây dựng phương án sáp nhập; tổ chức hợp cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của tổ chức tín dụng để thông qua nội dung phương án sáp nhập và nghị quyết sáp nhập;

2. Lấy ý kiến của cơ quan quản lý nhà nước có liên quan

a) Các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập thông báo cho cơ quan quản lý cạnh tranh theo quy định tại Luật cạnh tranh;

b) Sau khi có ý kiến của cơ quan quản lý cạnh tranh, các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập trình Ủy ban Nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương nơi các tổ chức tín dụng đặt trụ sở chính xin ý kiến chấp thuận việc sáp nhập; và

trình Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố nơi các tổ chức tín dụng đặt trụ sở chính để được hướng dẫn thực hiện.

### 3. Chấp thuận nguyên tắc sáp nhập:

a) Các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập lập 05 bộ hồ sơ theo quy định tại 3 Thông tư này gửi Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố nơi tổ chức tín dụng nhận sáp nhập đặt trụ sở chính để trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét;

b) Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ theo quy định tại Thông tư này, Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố phải trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận nguyên tắc hoặc từ chối chấp thuận nguyên tắc, đồng thời gửi kèm 04 bộ hồ sơ để Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét. Trường hợp trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước từ chối chấp thuận nguyên tắc thì phải nêu rõ lý do.

c) Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ theo quy định tại Thông tư này và ý kiến của cơ quan quản lý nhà nước có liên quan, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước có ý kiến chấp thuận nguyên tắc hoặc từ chối chấp thuận nguyên tắc đề nghị sáp nhập của các tổ chức tín dụng. Trường hợp từ chối chấp thuận nguyên tắc thì phải nêu rõ lý do.

### 4. Chấp thuận sáp nhập:

a) Trong thời hạn tối đa 60 ngày, kể từ ngày Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận nguyên tắc sáp nhập, các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập phải lấy ý kiến cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của mình để thông qua các thay đổi tại phương án sáp nhập và các vấn đề có liên quan khác (nếu có);

b) Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày cấp có thẩm quyền quyết định cao nhất của các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập thông qua các vấn đề quy định tại Điểm a Khoản 2 Điều này, các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập phối hợp lập 05 bộ hồ sơ theo quy định tại 3 Thông tư này gửi Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố nơi tổ chức tín dụng nhận sáp nhập đặt trụ sở chính để trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét chấp thuận.

5. Trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ theo quy định tại 3 Thông tư này, Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố phải trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận hoặc từ chối chấp thuận, đồng thời gửi kèm 04 bộ hồ sơ để Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét. Trường hợp trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước từ chối chấp thuận thì phải nêu rõ lý do

6. Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ theo quy định tại Thông tư này và ý kiến của cơ quan quản lý nhà nước có liên quan, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước có ý kiến chấp thuận hoặc từ chối chấp thuận sáp nhập tổ chức tín dụng. Trường hợp từ chối chấp thuận thì phải nêu rõ lý do.

7. Trong thời hạn 10 ngày làm việc kể từ ngày quyết định chấp thuận sáp nhập có hiệu lực, các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập phải hoàn tất các thủ tục về đăng ký kinh doanh, và đăng bộ cáo sáp nhập theo quy định tại 7 Thông tư này.

8. Trong trường hợp các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập không đảm bảo được việc đăng ký kinh doanh và đăng bộ cáo theo thời hạn quy định tại Khoản 2 Điều này, tối thiểu 02 ngày trước ngày kết thúc thời hạn nói trên, các tổ chức tín dụng này phải có văn bản giải trình lý do và báo cáo Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét quyết định.

### **Điều 3. Hồ sơ đề nghị chấp thuận sáp nhập**

1. Hồ sơ đề nghị chấp thuận nguyên tắc sáp nhập:

a) Tờ trình của Chủ tịch Hội đồng quản trị các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập đề nghị chấp thuận nguyên tắc sáp nhập theo mẫu tại Phụ lục 2 Thông tư này;

b) Phương án sáp nhập đảm bảo các nội dung tối thiểu theo quy định tại 4 Thông tư này;

c) Phương án kinh doanh dự kiến trong 03 năm tiếp theo. Nội dung phương án kinh doanh tối thiểu phải có bảng tổng kết tài sản và báo cáo kết quả kinh doanh dự kiến; chỉ tiêu an toàn vốn tối thiểu; các chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động; và thuyết minh khả năng thực hiện phương án trong từng năm;

d) Báo cáo tài chính 02 năm gần nhất và báo cáo tài chính đến thời điểm không quá 90 ngày trước ngày trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận nguyên tắc sáp nhập của các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập. Các báo cáo tài chính phải được kiểm toán độc lập; công ty kiểm toán phải thuộc danh sách các tổ chức kiểm toán đã được Bộ Tài chính công bố đủ tiêu chuẩn kiểm toán doanh nghiệp;

e) Bản sao Giấy phép thành lập và hoạt động và bản sao các Quyết định bổ sung nội dung hoạt động, Giấy đăng ký kinh doanh của các tổ chức tham gia sáp nhập có chứng thực theo quy định của pháp luật;

f) Biên bản họp và nghị quyết của cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của tổ chức tín dụng theo quy định tại Khoản 2 2 Thông tư này. Nghị quyết của tổ chức tín dụng bị sáp nhập ủy quyền cho tổ chức tín dụng nhận sáp nhập trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét chấp thuận việc sáp nhập theo quy định tại Thông tư này;

g) Ý kiến bằng văn bản của cơ quan quản lý nhà nước có liên quan theo quy định tại Khoản 2 2 Thông tư này. Trường hợp sáp nhập không cần ý kiến của cơ quan quản lý cạnh tranh thì tổ chức tín dụng nhận sáp nhập phải có văn bản giải trình lý do không lấy ý kiến của cơ quan quản lý cạnh tranh.

2. Hồ sơ đề nghị chấp thuận sáp nhập:

a)Tờ trình của Chủ tịch Hội đồng quản trị các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập đề nghị chấp thuận sáp nhập theo mẫu tại Phụ lục 2 Thông tư này;

b)Tờ trình của Chủ tịch Hội đồng quản trị các tổ chức tín dụng bị sáp nhập đề nghị rút Giấy phép thành lập và hoạt động;

c)Nghị quyết của cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập đối với những nội dung quy định tại Điểm a Khoản 2 2 Thông tư này;

d)Vấn bản nêu rõ các nội dung thay đổi so với phương án sáp nhập đã trình Thống đốc tại bước chấp thuận nguyên tắc sáp nhập;

e)Tờ trình của Chủ tịch Hội đồng quản trị tổ chức tín dụng nhận sáp nhập và hồ sơ theo quy định hiện hành để Thống đốc xem xét chuẩn y các nội dung thay đổi phải được sự chuẩn y của Thống đốc theo quy định hiện hành.

3.Trường hợp cần thiết, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước có quyền yêu cầu các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập bổ sung văn bản, bằng chứng để chứng minh tính xác thực và giải trình tính khả thi của các nội dung trong phương án sáp nhập;

#### **Điều 4. Phương án sáp nhập**

Phương án sáp nhập phải có tối thiểu các nội dung sau:

- 1.Tên, địa chỉ, và website của tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập;
- 2.Tên, địa chỉ và số điện thoại liên lạc của thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập;
- 3.Tóm tắt tình hình tài chính và hoạt động của các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập trong 03 năm gần nhất tối thiểu bao gồm các nội dung theo quy định tại Phụ lục 3 Thông tư này;
- 4.Lý do của việc sáp nhập;
- 5.Vốn điều lệ trước khi sáp nhập của các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập và vốn điều lệ của tổ chức tín dụng nhận sáp nhập sau khi sáp nhập;
- 6.Cơ cấu cổ đông và danh sách cổ đông sở hữu trên 5% vốn cổ phần của tổ chức tín dụng nhận sáp nhập sau khi sáp nhập (đối với tổ chức tín dụng cổ phần);
- 7.Quyền lợi, nghĩa vụ của các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập, các tổ chức và cá nhân có liên quan (nếu có);
- 8.Lộ trình sáp nhập;
- 9.Dự kiến thay đổi về nhân sự, mạng lưới, hoạt động;
10. Biện pháp chuyển đổi, kết hợp hệ thống thông tin quản lý, kiểm tra kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, hệ thống truyền dữ liệu để đảm bảo thông suốt hoạt động trong và sau khi sáp nhập;

11. Phương thức và thời gian chuyển đổi vốn góp; các hình thức chuyển đổi vốn góp và tỷ lệ chuyển đổi tương ứng;

12. Trách nhiệm của các bên tham gia sáp nhập đối với chi phí phát sinh trong quá trình sáp nhập;

13. Các phương án xử lý và/hoặc bồi thường trong trường hợp một bên tham gia sáp nhập đơn phương hủy bỏ thỏa thuận sáp nhập;

14. Báo cáo tài chính năm gần nhất đã được kiểm toán và các giấy tờ kèm theo giải trình các nội dung trong phương án sáp nhập (nếu có).

15. Các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập thống nhất phương án sáp nhập. Chủ tịch Hội đồng quản trị các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập phải cùng ký, đóng dấu, và chịu trách nhiệm đối với nội dung phương án sáp nhập;

### **CHƯƠNG III: HỢP NHẤT TỔ CHỨC TÍN DỤNG**

#### **Điều 1. Điều kiện để được hợp nhất**

1. Có phương án hợp nhất khả thi;

2. Tổ chức tín dụng hợp nhất đảm bảo các điều kiện để được cấp giấy phép thành lập và hoạt động đối với loại hình tương ứng trừ các điều kiện về cổ đông (đối với tổ chức tín dụng cổ phần).

#### **Điều 2. Trình tự, thủ tục hợp nhất**

1. Các tổ chức tín dụng bị hợp nhất phối hợp xây dựng phương án hợp nhất; tổ chức hợp cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của tổ chức tín dụng để thông qua nội dung phương án hợp nhất và nghị quyết hợp nhất.

2. Lấy ý kiến của cơ quan quản lý nhà nước có liên quan

a) Các tổ chức tín dụng bị hợp nhất thông báo cho cơ quan quản lý cạnh tranh theo quy định tại Luật cạnh tranh;

b) Sau khi có ý kiến của cơ quan quản lý cạnh tranh, các tổ chức tín dụng bị hợp nhất trình Ủy ban Nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương nơi các tổ chức tín dụng bị hợp nhất đặt trụ sở chính xin ý kiến chấp thuận việc hợp nhất; và trình Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố nơi các tổ chức tín dụng bị hợp nhất đặt trụ sở chính để được hướng dẫn thực hiện.

3. Chấp thuận nguyên tắc hợp nhất:

a) Các tổ chức tín dụng bị hợp nhất lập 05 bộ hồ sơ theo quy định tại 4 Thông tư này gửi Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố nơi tổ chức tín dụng đại diện cho các tổ chức tín dụng bị hợp nhất đặt trụ sở chính để trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét;

b) Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ theo quy định tại Thông tư này, Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố phải trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận nguyên tắc hoặc từ chối chấp thuận nguyên tắc, đồng thời gửi kèm 04 bộ hồ sơ đề Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét. Trường hợp trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước từ chối chấp thuận nguyên tắc thì phải nêu rõ lý do.

c) Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ theo quy định tại Thông tư này và ý kiến của cơ quan quản lý nhà nước có liên quan, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước có ý kiến chấp thuận nguyên tắc hoặc từ chối chấp thuận nguyên tắc đề nghị hợp nhất của các tổ chức tín dụng. Trường hợp từ chối chấp thuận nguyên tắc thì phải nêu rõ lý do.

d) Các tổ chức tín dụng bị hợp nhất phải đồng thời hoàn thành các thủ tục đề nghị chấp thuận nguyên tắc cấp giấy phép thành lập và hoạt động đối với loại hình tương ứng.

#### 4. Chấp thuận hợp nhất

a) Trong thời gian tối đa 60 ngày, kể từ ngày Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận nguyên tắc hợp nhất, các tổ chức tín dụng bị hợp nhất phải lấy ý kiến cấp có thẩm quyền quyết định cao nhất của mình đề thông qua các thay đổi tại phương án hợp nhất và các vấn đề có liên quan khác (nếu có);

b) Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày cấp có thẩm quyền quyết định cao nhất của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất thông qua các vấn đề quy định tại Điểm a Khoản 2 Điều này, các tổ chức tín dụng bị hợp nhất phối hợp lập bộ hồ sơ theo quy định tại 4 Thông tư này gửi Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố nơi tổ chức tín dụng đại diện cho các tổ chức tín dụng bị hợp nhất đặt trụ sở chính để trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét chấp thuận;

5. Trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ theo quy định tại 4 Thông tư này, Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố phải trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận hoặc từ chối chấp thuận, đồng thời gửi kèm 04 bộ hồ sơ đề Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét. Trong trường hợp trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước từ chối chấp thuận thì phải nêu rõ lý do.

6. Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày nhận đủ hồ sơ theo quy định tại Thông tư này và ý kiến của cơ quan quản lý nhà nước có liên quan, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước có ý kiến chấp thuận hoặc từ chối chấp thuận hợp nhất tổ chức tín dụng. Trong trường hợp từ chối chấp thuận thì phải nêu rõ lý do.

7. Trong thời hạn 10 ngày làm việc kể từ ngày quyết định chấp thuận hợp nhất có hiệu lực, các tổ chức tín dụng bị hợp nhất phải hoàn tất các thủ tục về đăng ký kinh doanh và đăng bố cáo hợp nhất theo quy định tại 7 Thông tư này.

8. Tổ chức tín dụng hợp nhất đăng ký kinh doanh và đăng bố cáo theo quy định hiện hành đối với tổ chức tín dụng thành lập mới.

### **Điều 3. Phương thức quyết định các vấn đề liên quan đến hợp nhất**

Quyết định hợp nhất được thông qua theo cơ chế và phương thức ra quyết định hiện hành của từng tổ chức tín dụng bị hợp nhất. Các vấn đề khác liên quan đến hợp nhất được quyết định theo cơ chế và phương thức ra quyết định được thỏa thuận tại phương án hợp nhất và phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành.

### **Điều 4. Hồ sơ đề nghị hợp nhất**

1. Hồ sơ đề nghị chấp thuận nguyên tắc hợp nhất:

a) Tờ trình của Chủ tịch Hội đồng quản trị các tổ chức tín dụng bị hợp nhất đề nghị chấp thuận nguyên tắc hợp nhất theo mẫu tại Phụ lục 2 Thông tư này;

b) Phương án hợp nhất đảm bảo các nội dung tối thiểu theo quy định tại 5 Thông tư này;

c) Phương án kinh doanh dự kiến trong 03 năm tiếp theo. Nội dung phương án kinh doanh tối thiểu phải có bảng tổng kết tài sản và báo cáo kết quả kinh doanh dự kiến; chỉ tiêu an toàn vốn tối thiểu; các chỉ tiêu về hiệu quả hoạt động; và thuyết minh khả năng thực hiện phương án trong từng năm;

d) Báo cáo tài chính 02 năm gần nhất và báo cáo tài chính đến thời điểm không quá 90 ngày trước ngày trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận nguyên tắc hợp nhất của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất. Các báo cáo tài chính phải được kiểm toán độc lập; công ty kiểm toán phải thuộc danh sách các tổ chức kiểm toán đã được Bộ Tài chính công bố đủ tiêu chuẩn kiểm toán doanh nghiệp;

e) Bản sao Giấy phép thành lập và hoạt động và bản sao các Quyết định bổ sung nội dung hoạt động, Giấy đăng ký kinh doanh của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất có chứng thực theo quy định của pháp luật;

f) Biên bản họp và nghị quyết của cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của tổ chức tín dụng theo quy định tại Khoản 2.2 Thông tư này. Nghị quyết của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất ủy quyền cho một tổ chức tín dụng đại diện trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét chấp thuận việc hợp nhất theo quy định tại Thông tư này;

g) Ý kiến bằng văn bản của cơ quan quản lý nhà nước có liên quan theo quy định tại Khoản 2.2 Thông tư này. Trường hợp hợp nhất không cần ý kiến của cơ quan quản lý cạnh tranh thì tổ chức tín dụng đại diện phải có văn bản giải trình lý do không lấy ý kiến của cơ quan quản lý cạnh tranh;

h) Các văn bản khác theo quy định hiện hành đối với việc chấp thuận nguyên tắc cấp giấy phép thành lập và hoạt động đối với loại hình tổ chức tín dụng tương ứng của tổ chức tín dụng hợp nhất.

2. Hồ sơ đề nghị chấp thuận hợp nhất:

a) Tờ trình của Chủ tịch Hội đồng quản trị các tổ chức tín dụng bị hợp nhất đề nghị được chấm dứt hoạt động và hợp nhất với các tổ chức bị hợp nhất khác thành tổ chức tín dụng hợp nhất. Tờ trình đề nghị chấp thuận hợp nhất được lập theo mẫu tại Phụ lục 2 Thông tư này;

b) Nghị quyết của cấp có thẩm quyền cao nhất của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất đối với những nội dung quy định tại Điểm 2 Khoản 2 Điều 13 Thông tư này;

c) Văn bản nêu rõ các nội dung thay đổi so với phương án hợp nhất đã trình Thống đốc tại bước chấp thuận nguyên tắc hợp nhất;

d) Các văn bản khác theo quy định hiện hành đối với việc chấp thuận cấp giấy phép thành lập và hoạt động đối với loại hình tổ chức tín dụng tương ứng của tổ chức tín dụng hợp nhất;

3. Trường hợp cần thiết, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước có quyền yêu cầu các tổ chức tín dụng tham gia hợp nhất bổ sung văn bản, bằng chứng để chứng minh tính xác thực và giải trình tính khả thi của các nội dung trong phương án hợp nhất.

#### **Điều 5. Phương án hợp nhất**

Phương án hợp nhất phải có tối thiểu các nội dung sau:

1. Tên, địa chỉ, và website của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất;
2. Tên, địa chỉ và số điện thoại liên lạc của thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc các tổ chức tín dụng bị hợp nhất;
3. Tóm tắt tình hình tài chính và hoạt động của các tổ chức bị hợp nhất trong 03 năm gần nhất tối thiểu bao gồm các nội dung theo quy định tại Phụ lục 3 Thông tư này;
4. Lý do của việc hợp nhất
5. Vốn điều lệ trước khi hợp nhất của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất và vốn điều lệ của tổ chức tín dụng hợp nhất;
6. Cơ cấu cổ đông và danh sách cổ đông sở hữu trên 5% cổ phần của tổ chức tín dụng hợp nhất (đối với tổ chức tín dụng cổ phần);
7. Quyền lợi, nghĩa vụ của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất, các tổ chức và cá nhân có liên quan (nếu có);
8. Thành phần, nhiệm vụ của Ban trụ bị (nếu có);
9. Cơ chế và phương thức ra quyết định trong quá trình hợp nhất;
10. Lộ trình hợp nhất;
11. Dự kiến nhân sự, mạng lưới, hoạt động của tổ chức tín dụng hợp nhất;



12. Biện pháp chuyển đổi, kết hợp hệ thống thông tin quản lý; kiểm tra, kiểm soát nội bộ; hệ thống truyền dữ liệu để đảm bảo thông suốt hoạt động trong và sau khi hợp nhất;

13. Tỷ lệ chuyển đổi vốn góp; phương thức và thời gian chuyển đổi;

14. Quy trình khai trương và triển khai hoạt động của tổ chức tín dụng hợp nhất để đảm bảo hoạt động liên tục;

15. Các phương án xử lý và/hoặc bồi thường trong trường hợp một bên bị hợp nhất đơn phương hủy bỏ thỏa thuận hợp nhất;

16. Báo cáo tài chính năm gần nhất đã được kiểm toán và các giấy tờ kèm theo giải trình các nội dung trong phương án hợp nhất (nếu có).

17. Các tổ chức tín dụng bị hợp nhất thống nhất phương án hợp nhất. Chủ tịch Hội đồng quản trị các tổ chức tín dụng bị hợp nhất phải cùng ký, đóng dấu, và chịu trách nhiệm đối với nội dung phương án hợp nhất.

## **CHƯƠNG IV: TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC ĐƠN VỊ CÓ LIÊN QUAN**

### **Điều 1. Trường hợp tự nguyện sáp nhập**

1. Các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập:

a) Phối hợp xây dựng phương án sáp nhập và hoàn thành các quy trình, thủ tục và hồ sơ có liên quan theo quy định tại Thông tư này;

b) Nghiêm cấm việc phân tán tài sản dưới mọi hình thức, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, và Tổng giám đốc phải chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động và phải bảo đảm an toàn tuyệt đối về tài sản của tổ chức tín dụng cho đến khi hoàn tất quá trình sáp nhập theo phương án đã được chấp thuận;

c) Cung cấp đầy đủ, trung thực về toàn bộ tình hình tài chính, tổ chức và hoạt động cho các bên tham gia sáp nhập khác;

d) Sau khi có văn bản chấp thuận nguyên tắc sáp nhập, tổ chức tín dụng nhận sáp nhập cử người hỗ trợ tổ chức tín dụng bị sáp nhập thực hiện các nội dung có liên quan theo phương án sáp nhập và chuẩn bị cho việc bàn giao khi có quyết định sáp nhập. Sau khi có quyết định sáp nhập, tổ chức tín dụng nhận sáp nhập có toàn bộ quyền và chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với các quyền lợi và nghĩa vụ của tổ chức tín dụng bị sáp nhập;

e) Tổ chức tín dụng bị sáp nhập phải phối hợp với tổ chức tín dụng nhận sáp nhập chuẩn bị cho việc bàn giao và phải bàn giao ngay toàn bộ quyền lợi, nghĩa vụ và các vấn đề về tổ chức và hoạt động khi có quyết định sáp nhập của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước;

f) Sau khi sáp nhập, nếu phát hiện có những vấn đề ngoài sổ sách hoặc không được bàn giao thì các thành viên Hội đồng quản trị, các Thành viên Ban

kiểm soát, Tổng Giám đốc tổ chức tín dụng bị sáp nhập phải chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật.

## 2. Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương

a) Có trách nhiệm xem xét đánh giá tình hình, thực trạng các tổ chức tín dụng tại địa bàn để có ý kiến bằng văn bản về đề nghị sáp nhập của các tổ chức tín dụng theo quy định tại Thông tư này;

b) Hướng dẫn các tổ chức tín dụng thực hiện việc sáp nhập theo đúng các quy định của Thông tư này và các quy định khác có liên quan của pháp luật hiện hành;

c) Cử cán bộ hướng dẫn tổ chức tín dụng trong việc bàn giao, xử lý các vấn đề liên quan và triển khai thực hiện phương án sáp nhập.

## 3. Cơ quan thanh tra, giám sát

a) Trong thời gian không quá 20 ngày kể từ ngày nhận được đề nghị của Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố và hồ sơ theo quy định tại Thông tư này, trình Thống đốc chấp thuận hoặc từ chối chấp thuận đề nghị của tổ chức tín dụng.

b) Làm đầu mối tham mưu cho Thống đốc trong việc chỉ đạo, giám sát quá trình sáp nhập;

## 4. Các đơn vị có liên quan khác thuộc Ngân hàng Nhà nước

Các đơn vị có liên quan khác thuộc Ngân hàng Nhà nước căn cứ chức năng và nhiệm vụ có trách nhiệm hướng dẫn xử lý các vấn đề liên quan đến sáp nhập tổ chức tín dụng.

## **Điều 2. Trường hợp sáp nhập theo chỉ định**

Trường hợp các tổ chức tín dụng sáp nhập theo Khoản 3.3 Thông tư này, ngoài các nội dung đã quy định tại 1 Thông tư này, các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập và các đơn vị có liên quan thuộc Ngân hàng Nhà nước còn có các trách nhiệm sau:

### 1. Tổ chức tín dụng bị sáp nhập

a) Thông báo cho các chủ sở hữu về quyết định chỉ định sáp nhập của Ngân hàng Nhà nước; thực trạng của tổ chức tín dụng; quyền lợi và nghĩa vụ tài chính và số vốn góp thực có; các quyết định khác của các cơ quan quản lý Nhà nước có liên quan đến việc sáp nhập tổ chức tín dụng;

b) Trong thời hạn tối đa 20 ngày kể từ ngày nhận được ý kiến chỉ định bằng văn bản của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước, tổ chức tín dụng bị sáp nhập phải chủ động phối hợp với tổ chức tín dụng nhận sáp nhập hoàn thành phương án sáp nhập;

c) Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày nhận được ý kiến chỉ định bằng văn bản của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước, tổ chức tín dụng bị sáp nhập

phải tổ chức họp cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của tổ chức tín dụng để thông qua nội dung phương án sáp nhập và nghị quyết sáp nhập;

d) Phối hợp với các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan và tổ chức tín dụng nhận sáp nhập hoàn thành các quy trình, thủ tục và hồ sơ sáp nhập theo quy định tại Thông tư này. Trường hợp chủ sở hữu không thông qua quyết định sáp nhập theo chỉ định, tổ chức tín dụng bị sáp nhập phải chủ động xây dựng phương án xử lý pháp nhân và gửi Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố nơi đặt trụ sở chính để trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét quyết định trong thời hạn tối đa 10 ngày kể từ ngày chủ sở hữu tổ chức tín dụng có ý kiến không thông qua quyết định sáp nhập.

## 2. Tổ chức tín dụng nhận sáp nhập

Phối hợp với tổ chức tín dụng bị sáp nhập và các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan hoàn thành các quy trình, thủ tục và hồ sơ sáp nhập đảm bảo các nội dung và thời hạn theo quy định tại Thông tư này.

## 3. Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương

a) Xem xét đánh giá tình hình, thực trạng các tổ chức tín dụng tại địa bàn để có văn bản đề nghị Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố cho ý kiến và trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước phương án xử lý đối với các tổ chức tín dụng quy định tại Khoản 3.3 Thông tư này.

b) Cử cán bộ hướng dẫn, theo dõi, giám sát chặt chẽ việc sáp nhập theo chỉ định của các tổ chức tín dụng có liên quan;

c) Trường hợp chủ sở hữu các tổ chức tín dụng có liên quan không thông qua quyết định sáp nhập theo chỉ định, hướng dẫn tổ chức tín dụng bị sáp nhập xây dựng phương án xử lý pháp nhân.

d) Trong thời hạn tối đa 10 ngày kể từ ngày nhận được đề nghị xử lý pháp nhân và phương án kèm theo của tổ chức tín dụng bị chỉ định sáp nhập, trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét chấp thuận hoặc từ chối chấp thuận. Trường hợp trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước từ chối chấp thuận thì phải nêu rõ lý do.

## 4. Cơ quan thanh tra, giám sát

a) Căn cứ báo cáo và đề nghị của Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố, đề xuất biện pháp xử lý đối với từng tổ chức tín dụng quy định tại Khoản 3.3 Thông tư này trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét quyết định;

b) Hướng dẫn Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố triển khai việc sáp nhập tổ chức tín dụng theo chỉ định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước.

## **Điều 3. Trường hợp tự nguyện hợp nhất**

### 1. Các tổ chức tín dụng bị hợp nhất

a) Phối hợp xây dựng phương án hợp nhất và hoàn thành các quy trình, thủ tục và hồ sơ có liên quan theo quy định tại Thông tư này;

b) Nghiêm cấm việc phân tán tài sản dưới mọi hình thức, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, và Tổng giám đốc phải chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động và phải bảo đảm an toàn tuyệt đối về tài sản của tổ chức tín dụng cho đến khi hoàn tất quá trình hợp nhất theo phương án đã được chấp thuận. Các tổ chức tín dụng bị hợp nhất có quyền và trách nhiệm đối với toàn bộ quyền lợi và nghĩa vụ của mình cho đến khi tổ chức tín dụng hợp nhất được cấp Đăng ký kinh doanh;

c) Cung cấp đầy đủ, trung thực về toàn bộ tình hình tài chính, tổ chức và hoạt động cho các bên bị hợp nhất khác;

d) Chủ động chuẩn bị cho việc bàn giao khi có quyết định hợp nhất;

e) Bàn giao ngay toàn bộ quyền lợi, nghĩa vụ và các vấn đề về tổ chức và hoạt động khi có quyết định hợp nhất của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước. Sau khi có quyết định hợp nhất và đăng ký kinh doanh, tổ chức tín dụng hợp nhất có toàn bộ quyền và chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với các quyền lợi và nghĩa vụ của tổ chức tín dụng bị hợp nhất;

f) Sau khi hợp nhất, nếu phát hiện có những vấn đề ngoài sổ sách hoặc không được bàn giao thì các thành viên Hội đồng quản trị, các Thành viên Ban kiểm soát, Tổng Giám đốc tổ chức tín dụng bị hợp nhất phải chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật.

## 2. Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố

a) Xem xét đánh giá tình hình, thực trạng các tổ chức tín dụng tại địa bàn để có ý kiến bằng văn bản về đề nghị hợp nhất của các tổ chức tín dụng theo quy định tại Thông tư này;

b) Hướng dẫn các tổ chức tín dụng thực hiện việc hợp nhất theo đúng các quy định của Thông tư này và các quy định khác có liên quan của pháp luật hiện hành;

c) Cử cán bộ hướng dẫn tổ chức tín dụng trong việc bàn giao, xử lý các vấn đề liên quan và triển khai thực hiện phương án hợp nhất.

## 3. Cơ quan thanh tra, giám sát

a) Trong thời gian không quá 20 ngày kể từ ngày nhận được đề nghị của Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố và hồ sơ theo quy định tại Thông tư này, trình Thống đốc chấp thuận hoặc từ chối chấp thuận đề nghị của tổ chức tín dụng.

b) Làm đầu mối tham mưu cho Thống đốc trong việc chỉ đạo, giám sát quá trình hợp nhất;

## 4. Các đơn vị có liên quan khác thuộc Ngân hàng Nhà nước

Các đơn vị có liên quan khác thuộc Ngân hàng Nhà nước căn cứ chức năng và nhiệm vụ, hướng dẫn xử lý các vấn đề liên quan đến hợp nhất tổ chức tín dụng.

#### **Điều 4. Trường hợp hợp nhất theo chỉ định**

Trường hợp các tổ chức tín dụng hợp nhất theo Khoản 3.3 Thông tư này, ngoài các nội dung đã quy định tại 3 Thông tư này, các tổ chức tín dụng bị hợp nhất và các đơn vị có liên quan thuộc Ngân hàng Nhà nước còn có các trách nhiệm sau:

##### 1. Tổ chức tín dụng bị hợp nhất:

a) Thông báo cho các chủ sở hữu về quyết định chỉ định hợp nhất của Ngân hàng Nhà nước; thực trạng của tổ chức tín dụng; quyền lợi và nghĩa vụ tài chính và số vốn góp thực có; các quyết định khác của các cơ quan quản lý Nhà nước có liên quan đến việc hợp nhất tổ chức tín dụng;

b) Trong thời hạn tối đa 20 ngày kể từ ngày nhận được ý kiến chỉ định bằng văn bản của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước, các tổ chức tín dụng bị hợp nhất phải chủ động phối hợp hoàn thành phương án hợp nhất;

c) Trong thời hạn tối đa 30 ngày kể từ ngày nhận được ý kiến chỉ định bằng văn bản của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước, tổ chức tín dụng bị hợp nhất phải tổ chức họp cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của tổ chức tín dụng để thông qua nội dung phương án hợp nhất và nghị quyết hợp nhất;

d) Phối hợp với các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan hoàn thành các quy trình, thủ tục và hồ sơ hợp nhất theo quy định tại Thông tư này. Trong trường hợp chủ sở hữu không thông qua quyết định hợp nhất theo chỉ định, tổ chức tín dụng bị hợp nhất phải chủ động xây dựng phương án xử lý pháp nhân và gửi Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố nơi đặt trụ sở chính để trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét quyết định trong thời hạn tối đa 10 ngày kể từ ngày chủ sở hữu tổ chức tín dụng có ý kiến không thông qua quyết định hợp nhất.

##### 2. Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố

a) Xem xét đánh giá tình hình, thực trạng các tổ chức tín dụng tại địa bàn, có văn bản đề nghị Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố cho ý kiến và trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước phương án xử lý đối với các tổ chức tín dụng quy định tại Khoản 3.3 Thông tư này;

b) Cử cán bộ hướng dẫn, theo dõi, giám sát chặt chẽ việc hợp nhất theo chỉ định của các tổ chức tín dụng bị hợp nhất;

c) Trường hợp chủ sở hữu các tổ chức tín dụng bị hợp nhất không thông qua quyết định hợp nhất theo chỉ định, hướng dẫn các tổ chức tín dụng bị hợp nhất xây dựng phương án xử lý pháp nhân.

d) Trong thời hạn tối đa 10 ngày kể từ ngày nhận được đề nghị xử lý pháp nhân và phương án kèm theo của tổ chức tín dụng bị hợp nhất, trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét chấp thuận hoặc từ chối chấp thuận. Trường hợp trình Thống đốc Ngân hàng Nhà nước từ chối chấp thuận thì phải nêu rõ lý do.

### 3. Cơ quan thanh tra, giám sát

a) Căn cứ báo cáo và đề nghị của Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố đề xuất biện pháp xử lý đối với từng tổ chức tín dụng quy định tại Khoản 3.3 Thông tư này để Thống đốc Ngân hàng Nhà nước xem xét quyết định;

b) Hướng dẫn Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh, thành phố triển khai việc hợp nhất tổ chức tín dụng theo chỉ định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước.

## CHƯƠNG V: ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH

### **Điều 1. Xử lý vi phạm**

Mọi hành vi vi phạm quy định tại Thông tư này, tùy theo tính chất, mức độ vi phạm sẽ bị xử lý theo quy định của pháp luật.

**THỐNG ĐỐC**

**Phụ lục 1: Mẫu báo cáo sáp nhập/hợp nhất****BỐ CÁO SÁP NHẬP/HỢP NHẤT**

1. Tên tổ chức tín dụng :  
.....
2. Địa chỉ trụ sở chính :  
.....
3. Vốn chủ sở hữu : (tính đến thời điểm có quyết định chấp thuận sáp nhập/hợp nhất).....
4. Năm thành lập :  
.....
5. Đại diện theo pháp luật :  
.....
6. Sở giao dịch chứng khoán : (đối với tổ chức tín dụng cổ phần đang niêm yết).....

**Nhận sáp nhập/Bị sáp nhập/Hợp nhất với các tổ chức sau đây:**

1. Tên :  
.....
2. Địa chỉ trụ sở chính :  
.....
3. Vốn chủ sở hữu : (tính đến thời điểm có quyết định chấp thuận sáp nhập/hợp nhất).....
4. Năm thành lập : (nếu là tổ chức đang hoạt động)  
.....
5. Đại diện pháp nhân : (nếu là tổ chức đang hoạt động)  
.....
6. Sở giao dịch : (đối với tổ chức tín dụng cổ phần đang niêm yết)  
.....
7. Vốn chủ sở hữu :  
.....
8. Hình thức sở hữu :  
.....

9.Loại hình hoạt động :

.....

**Thông tin cơ bản về tổ chức tín dụng hình thành từ việc sáp nhập/hợp nhất:**

1.Tên tổ chức tín dụng :

.....

2.Địa chỉ trụ sở chính :

.....

3.Vốn chủ sở hữu : (tính đến thời điểm có quyết định chấp thuận sáp nhập/hợp nhất ).....

4.Đại diện pháp nhân :

.....

5.Sở giao dịch : (đối với tổ chức tín dụng cổ phần niêm yết tại thị trường chứng khoán).....

6.Hình thức sở hữu :

.....

7.Loại hình hoạt động :

.....

Việc sáp nhập/hợp nhất được thực hiện theo Quyết định ...(số hiệu Quyết định) ... của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước, có hiệu lực từ ... (ngày/tháng/năm)...



**Phụ lục 2: Mẫu tờ trình**

**Cộng Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam  
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc  
----o0o---**

**ĐƠN ĐỀ NGHỊ CHẤP THUẬN/CHẤP THUẬN NGUYÊN TẮC  
SÁP NHẬP/HỢP NHẤT**

**A.Nội dung sáp nhập/hợp nhất**

Sáp nhập

Hợp nhất

**B.Các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập/hợp nhất**

1.Tên tổ chức tín dụng :

.....

2.Địa chỉ trụ sở chính :

.....

3.Vốn chủ sở hữu : (tính đến thời điểm trình chấp thuận/chấp thuận nguyên tắc sáp nhập/hợp nhất ).....

4.Năm thành lập :

.....

5.Đại diện pháp nhân :

.....

6.Sở giao dịch : (đối với tổ chức tín dụng cổ phần đang niêm yết)

.....

7.Vai trò của tổ chức tín dụng trong việc sáp nhập/hợp nhất: (Nhận sáp nhập/Bi sáp nhập/Hợp nhất)

**C.Tổ chức tín dụng hình thành từ việc sáp nhập/hợp nhất**

1.Tên :

.....

2.Địa chỉ trụ sở chính :

.....

3.Vốn chủ sở hữu :

.....

4.Hình thức sở hữu :

.....

**D.Lý do sáp nhập/hợp nhất****E.Hồ sơ kèm theo**

1.....

2.....

**F.Nội dung thay đổi so với nội dung đã được chấp thuận nguyên tắc**

STT	Nội dung	Trước thay đổi	Sau thay đổi
1.			
2.			
...			

**G.Đầu mối liên hệ (tối thiểu 02 đầu mối liên hệ)**1.Tên :  
.....2.Địa chỉ :  
.....3.Đơn vị hiện đang công tác :..... (và chức danh hiện thời)  
.....4.Số điện thoại liên hệ :  
.....5.Email :  
.....

Kính trình Thống đốc xem xét và chấp thuận/chấp thuận nguyên tắc đề nghị sáp nhập/hợp nhất với nội dung nêu trên.

.....ngày.....tháng.....năm.....

**Tổ chức tín dụng 1****Tổ chức tín dụng 2** .....**Chủ tịch Hội đồng quản trị****Chủ tịch Hội đồng quản trị ...****Nguyễn Văn A****Trần Văn B**

.....

(Chủ tịch Hội đồng quản trị các tổ chức tín dụng tham gia sáp nhập/hợp nhất cùng ký tên và đóng dấu)

**Phụ lục 3: Thông tin tóm tắt về tình hình tài chính của tổ chức tín dụng**

STT	Chỉ tiêu	200...	200...	200...	Ghi chú/giải trình (nếu có)
1.	<b>Tổng tài sản (triệu VND)</b>				
	Tổng dư nợ				
	Dư nợ xấu				
2.	<b>Vốn điều lệ (triệu VND)</b>				
3.	<b>Vốn chủ sở hữu (triệu VND)</b>				
4.	<b>Doanh thu (triệu VND)</b>				
	Thu từ lãi (triệu VND)				
	Thu từ dịch vụ, thanh toán (triệu VND)				
5.	<b>Chi phí (triệu VND)</b>				
	Chi hoạt động tín dụng (triệu VND)				
	Chi hoạt động dịch vụ, thanh toán (triệu VND)				
6.	<b>Lãi/lỗ (triệu VND)</b>				
7.	<b>Cổ tức (VND)</b>				(nếu có)
8.	<b>ROE (%)</b>				
9.	<b>ROA (%)</b>				
10.	<b>Số lượng chi nhánh (bao gồm cả trụ sở chính, sở giao dịch)</b>				
	Hà Nội				
	Tp.HCM				
	Các tỉnh thành phố khác				
	Nước ngoài				Lào, Campuchia...
11.	<b>Tổng số cán bộ nhân viên (nghìn người)</b>				Người nước ngoài...vị trí...
12.	<b>Một số nét chính trong hoạt động (các hoạt động chính, các thay đổi lớn, khó khăn, thuận lợi)</b>				

...Ngày....tháng...năm...

**Chủ tịch Hội đồng quản trị**

**Nguyễn Văn A**

## **PHU LUC 2**

**Điều tra chi tiết (Due Diligence - DD)**, là quá trình nghiên cứu, xem xét toàn bộ hoạt động và nội tình của doanh nghiệp mục tiêu, đưa ra một bức tranh đầy đủ nhất, chi tiết nhất về doanh nghiệp đó. Quá trình DD được thực hiện bởi các chuyên gia với những kinh nghiệm chuyên sâu trong từng lĩnh vực.

Quá trình này sẽ cung cấp những số liệu chính xác nhất về hoạt động, hiệu quả của doanh nghiệp, để bên mua xác định giá trị của doanh nghiệp, nhận diện những rủi ro hiển hiện hoặc tiềm ẩn.

Về khía cạnh thương mại, chúng ta có điều tra chi tiết về thương mại (Commercial Due Diligence - CDD). CDD khảo sát thị trường, vị thế cạnh tranh và triển vọng của doanh nghiệp trên thị trường. CDD cũng chỉ ra những tác động ngoại vi đến hoạt động của doanh nghiệp. Khi tiến hành CDD, các chuyên gia sẽ xem xét các hợp đồng đã ký, gặp gỡ các nhà cung cấp, tiếp xúc với các khách hàng hiện tại và tiềm năng, thậm chí là cả đối thủ cạnh tranh - người nắm giữ những thông tin quan trọng về doanh nghiệp.

Nếu CDD chú ý đến các tác động bên ngoài thì điều tra chi tiết về tài chính (Financial Due Diligence - FDD), quan tâm đến tài chính nội bộ của doanh nghiệp mục tiêu, như vốn chủ sở hữu, vốn vay, nợ phải thu, nợ phải trả, các dòng tiền... FDD không phải là một cuộc kiểm toán, FDD hướng tới tương lai chứ không chỉ xem xét các vấn đề tài chính trong quá khứ. FDD sẽ xác định chỉ mục tài chính hiện tại và trong tương lai của doanh nghiệp. Đây là tiêu chí quan trọng giúp bên mua xác định giá bán của doanh nghiệp mục tiêu.

Nắm giữ một vai trò không thể thiếu là điều tra chi tiết về pháp lý (Legal Due Diligence - LDD). LDD là dạng điều tra thường gặp nhất và cũng là một dịch vụ quen thuộc trong một vụ M&A. LDD đưa ra những cảnh báo về tính khả thi trong lĩnh vực pháp lý của giao dịch M&A.

LDD xem xét các vấn đề pháp lý của doanh nghiệp mục tiêu để phát hiện những rủi ro hiện tại hoặc tiềm ẩn và cung cấp cho bên mua những hiểu

biết quan trọng về các vấn đề pháp lý của doanh nghiệp. Nó chỉ ra cho người mua biết doanh nghiệp mà họ quan tâm có tuân thủ đầy đủ pháp luật hay không và đưa ra những cảnh báo cần thiết về pháp lý để các bên cân nhắc trong giao dịch này.

Có một số ý kiến cho rằng LDD nêu lên quá nhiều rủi ro và đe dọa, vì thế làm cho giao dịch chậm chạp và khó khăn. Tuy nhiên, trên thực tế mục tiêu của LDD là làm sao cho giao dịch dễ dàng đi đến thành công nhất bởi nó hạn chế các tranh chấp sau này.

Kinh tế phát triển kéo theo các hệ lụy về môi trường. Do đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi điều tra chi tiết về môi trường (Environmental Due Diligence - EDD) đang phát triển rất nhanh. EDD xem xét việc tuân thủ các quy định về môi trường của doanh nghiệp mục tiêu trong quá khứ cũng như những ảnh hưởng trong tương lai. EDD sẽ trả lời cho bản khoản của bên mua rằng doanh nghiệp đó không phải bị bán đi vì những tranh chấp về môi trường cũng như xác định rằng sẽ không có một quyết định đóng cửa doanh nghiệp vì họ đã gây ô nhiễm môi trường.

Ngoài ra, còn có điều tra chi tiết về công nghệ (Technology Due Diligence - TDD). TDD tập trung xác định công nghệ hiện tại, những cải thiện có thể có, hay nguy cơ lạc hậu về công nghệ của doanh nghiệp mục tiêu. TDD tránh cho bên mua việc mua một doanh nghiệp mà chỉ vài tháng sau công nghệ của nó bị lạc hậu vì sự xuất hiện của một công nghệ tương tự hoặc tiên tiến hơn.

#### *Những rào cản phải vượt*

DD có tầm quan trọng đặc biệt trong một hoạt động M&A. Tuy nhiên, tại Việt Nam hiện nay, không nhiều doanh nghiệp trong nước sử dụng hiệu quả dịch vụ này. Vì thế mới nảy sinh những tranh chấp không đáng có trong các vụ M&A mà đáng lẽ có thể tránh được thông qua DD.

Để thực hiện DD, bên mua cần rất nhiều thông tin và dữ liệu về doanh nghiệp mục tiêu. Thông tin có thể do chính doanh nghiệp đó cung cấp cho bên mua hoặc do bên mua phải tự tìm kiếm. Tuy nhiên, một vấn đề khó khăn là tính

xác thực của thông tin. Các thông tin phục vụ DD, đặc biệt là các thông tin tài chính, do chính doanh nghiệp cung cấp đôi khi đã được chỉnh sửa vì nhiều mục đích, làm mất đi tính chính xác của chúng.

Trong khi đó, việc tiếp cận thông tin từ các cơ quan nhà nước là hết sức chậm chạp và khó khăn. Mặc dù, điều 27, Luật Doanh nghiệp hiện hành cho phép các tổ chức, cá nhân được quyền yêu cầu cơ quan đăng ký kinh doanh cung cấp thông tin về doanh nghiệp như nội dung đăng ký kinh doanh; nội dung thay đổi đăng ký kinh doanh, tuy nhiên ít cơ quan đăng ký kinh doanh nào thực hiện được điều này. Một khó khăn nữa là DD cần sự tham gia của nhiều chuyên gia trong nhiều lĩnh vực như kiểm toán, luật sư, chuyên gia về môi trường, chuyên gia về nhãn hiệu...

Doanh nghiệp, trong giao dịch M&A, đóng vai trò là một loại hàng hóa đặc biệt - một thực thể pháp lý hàng ngày hàng giờ có khả năng tự tạo ra các quyền và nghĩa vụ pháp lý cho chính nó. Doanh nghiệp là một loại hàng hóa phi vật chất, không thể cầm nắm nhưng nó vận hành như một cơ thể sống thông qua những cá nhân hoạt động trong doanh nghiệp.

Vì vậy, để hạn chế rủi ro cho các bên tham gia M&A, nhu cầu tìm kiếm thông tin phải trở thành một nhu cầu tự thân của mỗi bên khi tiến hành M&A. Không ai có thể bảo vệ quyền lợi của các bên trong một vụ M&A bằng sự cẩn trọng của chính họ. Và DD sẽ luôn là công cụ hữu hiệu để hỗ trợ các bên trong giao dịch M&A.

(Nguồn: TBKTSG, 29/3)