Một số thương vụ M&A trong lĩnh vực tài chính ngân hàng thế giới và bài học kinh nghiệm với Việt Nam

Ths. Nguyễn Thị Diệu Chi, GS.TS Phạm Quang Trung

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ndchi226@gmail.com

Hoạt động mua bán và sáp nhập trong lĩnh vực tài chính ngân hàng (M&A - Mergers & Acquisitions in Banking and Finance) là việc các tổ chức tài chính ngân hàng tự nguyện hoặc bắt buộc phải tham gia các nghiệp vụ mua, bán, sáp nhập để tạo nên những tập đoàn tài chính ngân hàng lớn hơn với mục tiêu tăng vốn, mở rộng thị trường, tăng năng lực cạnh tranh và tối đa hóa lợi nhuận. Có thể nhận thấy M&A trong lĩnh vực tài chính ngân hàng là một sản phẩm phát triển của nền kinh tế thị trường, là công cụ để thị trường tài chính tự điều chỉnh thay cho việc can thiệp trực tiếp bằng mệnh lệnh hành chính và các chính sách bao cấp, sử dụng tiền từ ngân sách trong hoạt động mua bán, sáp nhập các tổ chức tài chính.

Thuật ngữ "M&A" thường xuyên xuất hiện trên các diễn đàn và sự kiện kinh tế Việt Nam. Là một công cụ tài chính mới, đầy thách thức, nhưng hứa hẹn mang lại những lợi ích to lớn cho các doanh nghiệp, M&A nhận được sự quan tâm của rất nhiều nhà nghiên cứu và các doanh nghiệp. Tuy vậy, trên thế giới, M&A là một công cụ tài chính không còn mới và đã có rất nhiều thương vụ M&A với giá trị lên tới hàng chục tỷ đô la Mỹ nên việc tìm hiểu về các thương vụ M&A, đặc biệt thương vụ trong ngành tài chính sẽ giúp chúng ta có cái nhìn tổng quan và sâu sắc hơn về công cụ tài chính quan trọng này. Bài viết tập trung nhấn mạnh những lợi ích, vai trò của M&A đối với doanh nghiệp và các nhà đầu tư, nêu một số thương vụ M&A lớn trong lịch sử ngành tài chính ngân hàng. Thông qua đó, bài viết rút ra một số bài học kinh nghiệm cho các thương vụ M&A tại thị trường Việt Nam.

Từ khóa: M&A, thương vụ M&A, lợi ích, vai trò của M &A

1. Khái quát về sáp nhập, hợp nhất và mua lại

Mua bán và sáp nhập là thuật ngữ được viết tắt bởi hai từ tiếng Anh là Mergers (sáp nhập) và Acquisitions (mua lại) – M&A. M&A gồm các giao dịch sáp nhập, mua lại, bán một phần doanh nghiệp, đầu tư vốn cổ phần và hoạt động đầu tư mạo hiểm. Không giống như các hợp đồng hay các thỏa thuận thương mại khác, M&A có ảnh hưởng trực tiếp tới doanh nghiệp và thường đánh dấu chấm hết cho một doanh nghiệp với tư cách là một đơn vị kinh doanh độc lập, hoặc ít nhất đánh dấu một sự thay đổi có tầm ảnh hưởng to lớn đến ban quản lý, thành phần sở hữu hoặc số phận của doanh nghiệp đó.

Theo Điều 17 Luật Cạnh tranh ban hành ngày 03 tháng 12 năm 2004 của Quốc hội Việt Nam quy định: "Sáp nhập doanh nghiệp là việc một hoặc một số doanh nghiệp chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang một doanh nghiệp khác, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của doanh nghiệp bị sáp nhập. Mua lại doanh nghiệp là việc một doanh nghiệp mua toàn bộ hoặc một phần tài sản của doanh nghiệp khác đủ để kiểm soát, chi phối toàn bộ hoặc một ngành nghề của doanh nghiệp bị mua lại".

Sáp nhập cũng có thể hiểu là *công ty mua lại* thực hiện một phân tích định giá đối với *công ty mục tiêu* và xác định xem mục tiêu có thể mua được ở giá đó hay ở một mức giá thấp hơn giá trị được ước định. Và *công ty mục tiêu* nên chấp nhận sự trả giá nếu mức giá đó vượt quá giá trị thực của nó khi tiếp tục hoạt động độc lập. Bên cạnh đó, nếu xem xét theo cách đơn giản hơn, Sáp nhập là việc hai doanh nghiệp, thường là có cùng quy mô, thống nhất sẽ cùng tham gia hợp nhất với nhau hình thành một doanh nghiệp mới với tên gọi mới.

Ngược với Sáp nhập, Mua lại được hiểu là việc

một công ty mua lại hoặc thôn tính một công ty khác và không hình thành nên một pháp nhân mới. Mua lại xảy ra khi *công ty mua lại* giành được quyền kiểm soát *công ty mục tiêu*. Đó có thể là quyền kiểm soát cổ phiếu của công ty mục tiêu, hoặc dành được quyền kinh doanh hoặc tài sản của công ty mục tiêu.

Hình thức Mua lại còn có thể được biết đến với một thuật ngữ chuyên môn tương đương là hoạt động Thâu tóm (Consolidation). Thâu tóm xảy ra khi hai công ty kết hợp với nhau để tạo thành một công ty mới hoàn toàn. Nó là khái niệm được sử dụng để chỉ một công ty tìm cách nắm giữ quyền kiểm soát đối với một công ty khác thông qua thâu tóm toàn bộ hoặc một số lượng cổ phần hoặc tài sản của công ty mục tiêu đủ để có thể khống chế toàn bộ quyết định của công ty đó. Tỷ lệ này có thể khác nhau theo quy định trong Luật công ty của từng quốc gia. Sau khi bị thâu tóm, công ty mục tiêu sẽ chấm dứt hoạt động hoặc trở thành một công ty con của công ty thâu tóm. Thương hiệu của công ty mục tiêu nếu được đánh giá là vẫn còn giá trị để duy trì thị phần sản phẩm thì vẫn giữ lại như một thương hiệu độc lập, hoặc được gộp lại thành một thương hiệu chung.

Một thương vụ Mua lại cũng có thể được coi là Sáp nhập nếu như ban giám đốc, điều hành là tập hợp của ban điều hành của các bên cùng nhau đưa ra quyết định để mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Ngược lại, nếu như tính "hữu hảo" không tồn tại, khi mà đối tượng bị mua lại không muốn, thậm chí thực hiện các kỹ thuật tài chính để chống lại việc mua lại thì nó hoàn toàn mang tính chất của một thương vụ thâu tóm doanh nghiệp.

2. Lợi ích của hoạt động mua bán và sáp nhập

** Đối với doanh nghiệp*

Đối với các doanh nghiệp đang kinh doanh thua lỗ, mất hoặc giảm lợi thế cạnh tranh trên thương trường, kém thích nghi với môi trường kinh doanh mới đầy cạnh tranh, M&A là công cụ hữu ích hỗ trợ doanh nghiệp tránh được tình trạng kinh doanh thua lỗ kéo dài. Với các doanh nghiệp đang hoạt động bình thường, M&A cũng là cách thức hỗ trợ doanh nghiệp mở rộng quy mô, tăng cơ hội kinh doanh, mở rộng thị trường và giành thị phần trước đối thủ cạnh tranh. Bởi, M&A không chỉ giúp các doanh nghiệp thu hút thêm vốn thông qua việc huy động vốn trên thị trường chứng khoán mà còn hỗ trợ doanh nghiệp thiết lập mối quan hệ đối tác chiến lược với doanh nghiệp đi mua, tăng thêm giá trị lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp bằng năng lực quản lý, nhân sự giỏi, các bí quyết công nghệ kết hợp với hệ thống phân phối sẵn có của doanh nghiệp đi mua.

** Đối với các nhà đầu tư*

Hoạt động M&A chính là một công cụ hiệu quả hỗ trợ các nhà đầu tư bước vào thị trường mới nhanh hơn, tích kiệm thời gian, công sức và chi phí. Bên cạnh đó M&A cũng giúp các nhà đầu tư đặc biệt là các nhà đầu tư trực tiếp tiết kiệm các chi phí "bôi trơn", một trong những chi phí hành chính phổ biến khi thành lập một doanh nghiệp mới và nhiều khoản chi phí phát sinh khác.

** Đối với các doanh nghiệp mới hình thành*

Với các doanh nghiệp mới thành lập, M&A là cách để các doanh nghiệp bổ sung khiếm khuyết và cộng hưởng sức mạnh từ đối tác đi mua, nâng sức mạnh doanh nghiệp lên nhiều lần thông qua việc nhận chuyển giao công nghệ, kinh nghiệm quản lý và đặc biệt là nhận được nguồn lực tài chính lớn từ bên ngoài.

Tài chính ngân hàng, một lĩnh vực then chốt của nền kinh tế, không nằm ngoài xu thế chung, công cụ M&A được coi là một công cụ hỗ trợ đắc lực cho doanh nghiệp trong quá trình tăng vốn, nâng cao năng lực quản trị, điều hành, thông qua đó, việc quản trị ở các tổ chức tài chính ngân hàng trở nên hiệu quả hơn.

3. Một số thương vụ M&A điển hình trong lĩnh vực tài chính ngân hàng thế giới

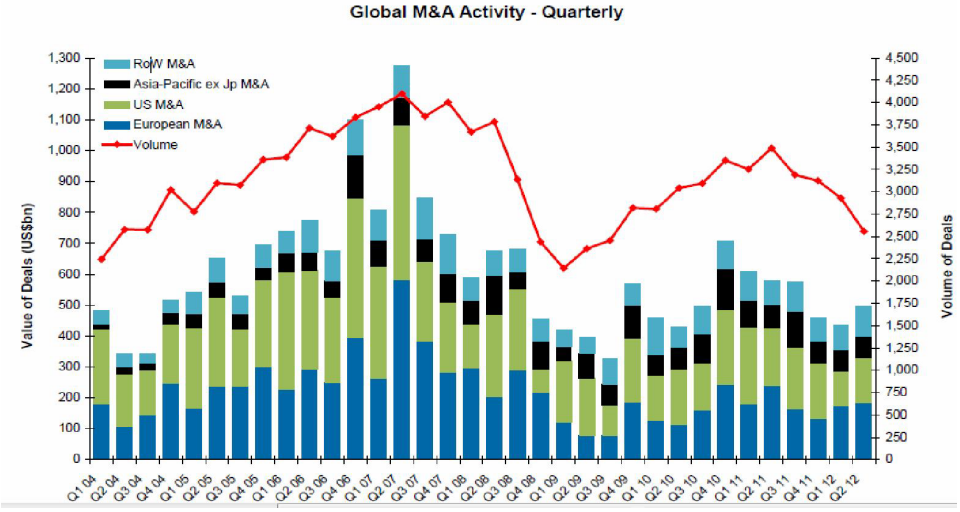
Làn sóng M&A mới trở thành hiện tượng kinh tế tiêu điểm của Việt Nam trong vài năm gần đây, tuy nhiên, nó đã xuất hiện hơn 50 năm trên thị trường tài chính thế giới. Lịch sử kinh tế thế giới từng chứng kiến nhiều vụ thương vụ sáp nhập thành công giữa các tổ chức tài chính có giá trị tài sản lớn hàng đầu thế giới mà sau sáp nhập đã hình thành nên những tập đoàn tài chính khổng lồ. Bên cạnh đó, cũng có nhiều thương vụ M&A với quyết định sai lầm, gây tổn thất không nhỏ tới tất cả các bên tham gia.

Là một hoạt động kinh tế còn mới mẻ, tại thị trường Việt Nam chưa có nhiều thương vụ M&A thực sự làm ví dụ thực tiễn, nên việc nghiên cứu các thương vụ M&A lớn trong lịch sử ngành tài chính ngân hàng thế giới là rất cần thiết, kể cả những thương vụ thành công hay thất bại. Thông qua đó, chúng ta có thể có cái nhìn tổng quát hơn về M&A cũng như rút ra được các kinh nghiệm trong việc tiến hành M&A trên thị trường Việt Nam (Bảng 2).

- Các thương vụ M&A của Tập đoàn tài chính ngân hàng Bank of America – Mỹ

Khi nhắc đến các thương vụ M&A trong ngành tài chính thế giới, đầu tiên phải kể tới thương vụ mua lại của Tập đoàn Bank of America, bởi trong lịch sử hình thành phát triển của mình, Bank of

Biểu đồ 1: Thống kê thương vụ M&A toàn cầu giai đoạn 2004 - 2012



Nguồn: Thomson Reuters

America đã thực hiện rất nhiều các thương vụ M&A lớn nhỏ.

Tập đoàn Bank of America là doanh nghiệp chuyên cung cấp các dịch vụ tài chính và ngân hàng chuyên nghiệp, hoạt động đa quốc gia, và có trụ sở tại Hoa Kỳ. Bank of America được thành lập năm 1920, là kết quả của thương vụ sáp nhập giữa ngân hàng Bank of Italy và Ngân hàng Bank of America. Việc sáp nhập này làm cho Bank of America mở rộng hơn, và hoạt động dưới cái tên mới là BankAmerica (tiền thân của The Bank of America Corporation ngày nay). Hiện, tập đoàn tài chính này được xếp hạng là tổ chức tài chính ngân hàng lớn nhất khu vực Bắc Mỹ, đứng thứ hai thế giới về tài sản nắm giữ, và thứ tư thế giới về mức vốn hóa thị trường. Bank of America hiện cung cấp các dịch vụ tài chính cho khách hàng tại 150 quốc gia, có một mối quan hệ với 99% số công ty có mặt trong top Fortune 500 của Mỹ và 83% số công ty có

Bảng 1: Thống kê số lượng thương vụ M&A theo ngành trên thế giới giai đoạn 2004 – 2012

Ngành	Mỹ	Châu Á	Châu Âu	Trung Đông	Châu Phi	Tổng
Truyền thông	1.369	734	618	73	14	2.808
Năng lương, khai thác mỏ	1.015	644	433	26	73	2.191
Công nghiệp, hóa chất	499	1.205	658	29	18	2.409
Y tế, chăm sóc sức khỏe	670	339	279	33	5	1,326
Hàng tiêu dùng	577	594	694	20	18	1.903
Dịch vụ kinh doanh	472	288	298	10	10	1.078
Dịch vụ tài chính	423	382	296	34	47	1.1.82
Giải trí	226	205	223	18	4	678
Vận tải	135	171	214	22	10	552
Xây dựng	87	180	158	10	13	448
Quốc phòng	77	2	18	1	1	99
Bất động sản	76	198	91	10	10	385
Nông nghiệp	37	134	50	4	9	234
Dịch vụ công	35	7	4	0	1	47
Khác	4	35	4	3	7	46
Tổng	5.702	5.118	4.038	293	233	15.384

Nguồn: Thomson Reuters

Bảng 2: Một số thương vụ M&A lớn nhất trong ngành tài chính ngân hàng thế giới

Năm	Bên bán	Bên mua	Giá trị (Tỷ USD)
2007	ABN Amro	Barclays	91,7
2005	UFJ Holdings	Mistsubishi Tokyo Financial	59,1
2004	Bank One	JP Morgan Chase	58,1
2008	Merrill Lynch	Bank of America	50,0
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
2000	JP Morgan	Chase Manhattan	35,0
1999	National Westminster Bank	Royal Bank of Scotland	32,4
1998	Wells Fargo	Norwest	31,7

Nguồn: Thomson Reuters

mặt trong FDIC).

Trong rất nhiều thương vụ M&A mà Bank of America đã thực hiện, thương vụ mua lại toàn bộ Tập đoàn quản lý và tư vấn tài chính Merril Lynch đã trở thành một trong số những thương vụ đánh dấu lớn nhất trong lịch sử ngành tài chính ngân hàng thế giới.

Với tham vọng trở thành Tập đoàn Ngân hàng hàng đầu tại Hoa Kỳ, năm 2008, Bank of America tiến hành thương vụ M&A mua lại toàn bộ Tập đoàn Merrill Lynch với giá trị thương vụ hơn 50 tỷ USD. Tham vọng này của Bank of America nhằm hướng tới hình thành nên một tập đoàn cung cấp dịch vụ tài chính lớn nhất thế giới với hơn 20.000 nhân viên trên toàn cầu, tổng lượng tiền gửi hàng năm 2.500 tỷ USD và có khả năng phục vụ 59 triệu khách hàng tại 150 quốc gia trên thế giới.

Tuy nhiên, với tham vọng quá lớn đã khiến cho Tập đoàn ngân hàng này trả giá, khi thương vụ không thành công như dự tính do những khó khăn của nền kinh tế giai đoạn sau 2008, khủng hoảng tài chính tại Hoa Kỳ, kéo theo những hệ lụy tới mọi doanh nghiệp trong nền kinh tế, cùng với những khó khăn từ nội bộ doanh nghiệp thời kỳ hậu sáp nhập. Kết quả kinh doanh hợp nhất quý IV năm 2008, Merril Lynch báo cáo khoản lỗ 21,5 tỷ USD. Điều này tác động mạnh tới giá cổ phiếu ngân hàng Bank of America trên thị trường chứng khoán, mức sụt giảm từ 43,46 USD/cổ phiếu trong thời điểm cao nhất xuống chỉ còn xấp xỉ 4 USD/cổ phiếu trong vòng một năm (2008). Cổ phiếu ngân hàng tiếp tục sụt giảm mạnh trong quý đầu năm 2009 và tập đoàn ngân hàng này phải đối mặt trước nguy cơ phá sản. Trước những hệ lũy từ kết quả của việc một ngân hàng lớn có khả năng phá sản có thể gây nên hiệu ứng "domino" đối với một loạt các ngân hàng khác. Vào cuối tháng 3/2009, Chính phủ Mỹ đã chính thức thông qua kế hoạch gói hỗ trợ 20 tỷ USD cho Bank of America và đảm bảo 118 tỷ USD cho lượng tài sản có vấn đề để vực dậy ngân hàng này.

Những kỳ vọng đạt được từ thương vụ mua lại Merrill Lynch, Bank of Amercica đã không đạt được do kết quả của tham vọng thống trị nền tài chính thế giới nhanh chóng mà chưa giải quyết xong vấn đề nội bộ doanh nghiệp thời kỳ hậu sáp nhập. Sự nóng vội, chủ quan, thiếu các kế hoạch cụ thể, rõ ràng cho thời kỳ hậu sáp nhập chính là một trong những nguyên nhân chính ảnh hưởng tới kết quả hoạt động kinh doanh của tập đoàn tài chính ngân hàng giai đoạn mới sáp nhập.

- Thương vụ sáp nhập giữa JP Morgan & Co và Chase Manhattan hình thành Tập đoàn Tài chính Ngân hàng JP Morgan Chase

** Xây dựng mục tiêu kế hoạch, tìm kiếm đối tác cho thương vụ sáp nhập*

JP Morgan là một doanh nghiệp được thành lập năm 1854, là một doanh nghiệp có uy tín trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư, cung cấp các dịch vụ tài chính, quản lý tài sản và dịch vụ quản trị cao cấp trên thị trường. Trong khi đó, Chase Manhattan là một Tập đoàn ngân hàng bán lẻ, lớn thứ ba tại Hoa kỳ thời gian đó. Chase Manhattan sở hữu các doanh nghiệp lớn mạnh trên thị trường như công ty Manhattan, Ngân hàng Quốc Gia Chase – Chase National Bank và Ngân hàng Hóa Chất – Chemical Bank. Chase Manhattan hoạt động mạnh trong lĩnh

vực ngân hàng bán lẻ với đối tượng khách hàng chính là các doanh nghiệp và người tiêu dùng.

Với tham vọng mở rộng thị trường, cung ứng các dịch vụ ngân hàng chuyên nghiệp, duy trì tầm ảnh hưởng ở cả thị trường nội địa và quốc tế, cũng như mở rộng hoạt động sang lĩnh vực ngân hàng đầu tư, thay vì chỉ tập trung vào thị trường bán lẻ, Chase Manhattan đã nỗ lực gia nhập vào thị trường ngân hàng đầu tư và gia tăng thị phần của Tập đoàn ở châu Á nhưng không thành công. Trong khi đó, lĩnh vực kinh doanh bán buôn của JP Morgan gồm ngân hàng đầu tư bao gồm cả tư vấn chiến lược về vốn chủ sở hữu, phương thức huy động vốn nợ, công cụ tín dụng, hoạt động thương mại toàn cầu, và cung cấp các dịch vụ như dịch vụ điều hành và quản lý tài sản Thực tế chỉ ra, lĩnh vực thế mạnh của JP Morgan chính là điều mà Chase đang kỳ vọng. Năm 2000, ngành tài chính ngân hàng ở Mỹ nói riêng và thế giới nói chung đã chứng kiến hàng loạt các thương vụ M&A như thương vụ hợp nhất của Credit Suisse, Citigroup và Ngân hàng Thụy Sĩ. Sau đó, những tập đoàn này đã mở rộng dòng sản phẩm cung ứng, cơ sở khách hàng, nâng cao tầm ảnh hưởng, uy tín và vị thế của doanh nghiệp trên trường quốc tế. Đây là thách thức lớn với Chase Manhattan trước bối cảnh thị trường tài chính ngày càng cạnh tranh.

Giống như Chase, JP Morgan cũng đang đối mặt với sự cạnh tranh từ các công ty môi giới mới cung cấp các dịch vụ tài chính tiện ích thông qua Internet như Tập đoàn Thương mại điện tử Ameritrade, Datek và Suretrade. Các đối thủ của JP Morgan cung cấp ra thị trường những dịch vụ sáng tạo, thuận tiện với chi phí rẻ hơn so với JP Morgan. JP Morgan thấy rằng không thể tiếp tục tồn tại độc lập và cũng tính tới kế hoạch tìm kiếm một đối tác phù hợp cho thương vụ M&A của doanh nghiệp.

Cùng chung mục tiêu hướng tới là mở rộng phạm vi hoạt động, tăng quy mô doanh nghiệp, nâng tầm ảnh hưởng trong khu vực, vươn ra thị trường quốc tế, và đặc biệt là nâng cao sức cạnh tranh trước các đối thủ mạnh trên thị trường, JP Morgan và Chase Manhattan đã làm nên lịch sử của các thương vụ M&A khi tiến hành sáp nhập hai doanh nghiệp hàng đầu này lại với nhau năm 2000.

** Xác định giá trị thương vụ và thực hiện sáp nhập*

Vào tháng 12 năm 2000, JP Morgan và Chase Manhattan tiến hành đàm phán và ký kết thương vụ sáp nhập trị giá 35 tỷ USD. Và sau khi sáp nhập, hai doanh nghiệp này hợp thành một và hình thành một pháp nhân mới là J.P Morgan Chase. Đây được đánh giá là một Tập đoàn mạnh trong ngành công nghiệp dịch vụ tài chính, cung cấp hầu như tất cả các dòng sản phẩm tài chính và được xếp hạng trong top 10 trên toàn thế giới về các dịch vụ tài chính ngân hàng chuyên nghiệp.

** Kỳ vọng của thương vụ hậu sáp nhập*

Doanh nghiệp sau sáp nhập có tổng tài sản 660 tỷ USD, trong đó 36 tỷ USD là vốn chủ sở hữu của các cổ đông. Vào thời điểm trước sáp nhập doanh thu của JP Morgan là khoảng doanh thu 31 tỷ USD và thu nhập ròng đạt 1,170 tỷ USD. Thỏa thuận sáp nhập này thống nhất đổi 3,7 cổ phần cổ phiếu phổ thông của Chase đổi lấy một cổ phần cổ phiếu phổ thông của JP Morgan hay theo tỷ lệ 3,7 Chase = 1,0 J.P Morgan, và cổ phiếu ưu đãi của JP Morgan sẽ được trao đổi cho một loạt cổ phiếu ưu đãi tương ứng của Chase. Thương vụ M&A được kỳ vọng mang lại cho cả hai bên nhiều lợi ích kinh tế và tiền miễn thuế thu được sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm 1,5 tỷ chi phí và hứa hẹn mang lại cho doanh nghiệp khoảng 400 tỷ USD doanh thu gia tăng ròng. Sự tăng trưởng trên đến từ khả năng doanh nghiệp có thể cung cấp sản phẩm với phạm vi rộng hơn trên cơ sở khách hàng lớn hơn.

** Những cơ hội mang lại từ thương vụ sáp nhập*

Cơ hội từ thị trường quốc tế; Sau sáp nhập Chase Manhattan tích cực mở rộng phạm vi hoạt động ra thị trường quốc tế với lĩnh vực bảo hiểm quốc tế với trợ giúp của JP Morgan. Cả hai doanh nghiệp dưới cái tên mới JP Morgan Chase đã có thể cung cấp đa phần tất cả các dịch vụ tài chính chuyên nghiệp.

JP Morgan Chase nhận thấy việc sáp nhập cũng đã hỗ trợ cho công ty trở nên mạnh hơn với hơn một nửa doanh thu của công ty và thu nhập từ ngân hàng bán buôn đến từ thị trường bên ngoài Hoa Kỳ. Đây cũng là sự cần thiết dẫn tới sự thành công của Tập đoàn này hiện nay. Thêm vào đó, khi hoàn thành tái cơ cấu tổ chức hậu sáp nhập, JP Morgan Chase đã có thể sử dụng tầm nhìn và chiến lược cho các thị trường tài chính quốc tế.

Cơ hội từ thị trường nội địa; Thương vụ sáp nhập một bước đột phá cho cả hai công ty, hình thành nên một trong những tập đoàn tài chính lớn nhất thế giới với thương hiệu uy tín và số lượng khách hàng lớn khắp toàn cầu. Sau thương vụ sáp nhập, trong lĩnh vực tiêu dùng, J.P Morgan Chase được đánh giá là một trong những công ty cho vay thế chấp, công ty cho vay trả góp ô tô (automobile loan writers) và là tổ chức phát hành thẻ tín dụng hàng đầu quốc gia. Bên cạnh đó, Ngân hàng đầu tư của J.P Morgan Chase là địa chỉ tin cậy, tư vấn chuyên môn trong lĩnh vực bảo lãnh phát hành, tư vấn hoạt động M&A, quản lý rủi ro và giải quyết các khoản nợ cho doanh nghiệp. Thêm vào đó, JP Morgan Chase đứng đầu trong việc thu xếp khoản vay hợp vốn cho các

tập đoàn, đứng vị trí đầu tiên trong hoạt động phái sinh và thứ tư trong hoạt động bảo lãnh phát hành trái phiếu. Tập đoàn được xếp hạng là ngân hàng tư nhân lớn thứ hai thế giới và lớn thứ tư thế giới trong lĩnh vực quản lý tài sản nhượng quyền thương mại.

** Những thách thức thời kỳ hậu sáp nhập và cách JP Morgan Chase vượt qua*

Thương vụ trị giá 35 tỷ USD giữa JP Morgan và Chase Manhattan là một trong những giao dịch M&A lớn nhất trong lịch sử ngành tài chính thế giới. Trong quá trình sáp nhập và hậu sáp nhập, J.P Morgan Chase đối mặt với nhiều thách thức bởi thương vụ này chỉ được quyết định và thực hiện bởi các lãnh đạo cấp cao. Ban lãnh đạo đã chỉ ra ba thách thức chính J.P Morgan Chase cần giải quyết giai đoạn hậu sáp nhập.

Thứ nhất là, khả năng thống nhất hoạt động chung giữa Chase và JP Morgan để hình thành một doanh nghiệp hoạt động thống nhất, ổn định.

Thứ hai là, xóa đi những khác biệt về văn hóa giữa hai doanh nghiệp để xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp chung.

Thứ ba là, tiết giảm chi phí, sự chồng chéo của các dịch vụ mà cả hai doanh nghiệp đều cung ứng.

Lường trước được những thách thức, khó khăn thời kỳ hậu sáp nhập, trước khi tiến hành sáp nhập, Chase đã rất thành công trong việc tiến hành sàng lọc và giữa những nhân sự quan trọng và cần thiết. JP Morgan cũng nỗ lực trong việc đưa ra những chính sách để tiết giảm chi phí và sàng lọc những dịch vụ tài chính có khả năng trùng lặp với Chase. Vì vậy, thời kỳ hậu sáp nhập, mặc dù doanh nghiệp đã gặp rất nhiều khó khăn, nhưng cả hai đối tác đã cùng nhau khắc phục và vượt qua. Với những nỗ lực vượt trội của toàn bộ ban lãnh đạo JP Morgan Chase, năm 2001, nguồn vốn tiền mặt tại tập đoàn đã tăng trở lại, lợi nhuận ròng tăng 15%, JP Morgan Chase đã mạnh mẽ vượt qua thời kỳ khó khăn khi thực hiện những nỗ lực giảm thiểu thiệt hại và cải thiện hoạt động tổng thể tập đoàn thông qua việc giảm chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động.

** Kết quả đạt từ thương vụ sáp nhập trong giai đoạn hiện nay*

Hiện nay, Tập đoàn JP Morgan Chase là một trong những ngân hàng đầu tư hàng đầu của thế giới, cung cấp cho khách hàng nhiều dịch vụ tài chính ngân hàng chuyên nghiệp. Nhiều lĩnh vực thành công đã mang lại vị thế to lớn cho JP Morgan Chase trong hệ thống ngân hàng thương mại và đầu tư toàn cầu.

- Nhà tư vấn quản trị rủi ro tài chính ngân hàng hàng đầu thế giới;.

- Là một định chế tài chính có tiềm lực tài chính lớn mạnh;

- Một tổ chức tư vấn chiến lược uy tín;

- Luôn duy trì một mạng lưới khách hàng trung thành ổn định với hơn 3000 doanh nghiệp đối tác trên toàn thế giới;

- Định chế tài chính hùng mạnh trong việc thực hiện thêm nhiều thương vụ M&A lớn với các tổ chức tài chính ngân hàng toàn cầu.

Sự ra đời và phát triển của JP Morgan Chase là một chuỗi các thương vụ mua lại và sáp nhập giữa các tổ chức tài chính ngân hàng để trở thành một định chế tài chính hùng mạnh như ngày nay. Trong lịch sử hình thành và phát triển đó không phải lúc nào Tập đoàn này cũng đạt được những kỳ vọng như mong muốn, nhưng trên hết, cả những thành công và thất bại, là những kinh nghiệm quý báu để tập đoàn này tiếp tục trên con đường chinh phục thị trường tài chính quốc tế.

- Thương vụ sáp nhập giữa ngân hàng ABN Amro (Hà Lan) và công ty dịch vụ tài chính Barclays PLC (Anh) hình thành Tập đoàn Tài chính Ngân hàng Barclays PLC

ABN AMRO, thành lập năm 1824, là một trong những ngân hàng lớn nhất châu Âu, hoạt động trên toàn thế giới. Theo Forbes, ABN AMRO xếp thứ 8 tại châu Âu, thứ 13 thế giới về tổng tài sản, với 4.500 chi nhánh trên 53 quốc gia, 10.000 nhân công và tổng tài sản 999 tỉ Euro.

Giai đoạn 2000 tới 2006, giá cổ phiếu của ABN AMRO sụt giảm mạnh do kết quả kinh doanh không đạt được như kỳ vọng. Kết quả tài chính năm 2006 giảm sút tới mức 69.9% so với cùng kỳ năm trước, tỷ lệ tăng các khoản nợ khó đòi hàng năm lên tới con số 192%, mức lợi nhuận ròng chỉ được đẩy lên khi ngân hàng liên tục bán tháo tài sản. Trước những khó khăn của ngân hàng, cùng với mối lo ngại giá cổ phiếu của ABN AMRO không còn phản ánh giá trị thực tế của tài sản cơ sở, ABN AMRO đã quyết định kêu gọi đối tác mua lại, sáp nhập hoặc giải thể ngân hàng.

Barclays là một công ty của Anh, chuyên điều hành dịch vụ tài chính trên toàn thế giới. Năm 2008, Barclays có mặt trong bảng xếp hạng 25 công ty lớn nhất thế giới do Forbes Global 2000 bình chọn. Theo Datamonitor, Barclays là nhà cung cấp dịch vụ tài chính lớn nhất toàn cầu với 3.700 tỷ USD tài sản, là ngân hàng lớn thứ hai ở Vương quốc Anh và trên thế giới dựa trên kích thước tài sản.

Ngày 23/4/2007, Barclays chính thức thoả thuận mua lại ABN AMRO trị giá 67 tỷ Euro tương đương với 91,7 tỷ USD vào thời điểm đó. Việc sáp nhập

giữa hai định chế tài chính lớn này đã cho ra đời một tập đoàn Tài chính ngân hàng khổng lồ với tên mới là Tập đoàn Tài chính Ngân hàng Barclays PLC. Theo đánh giá của giới chuyên gia đây là thương vụ sáp nhập lớn nhất trong lĩnh vực dịch vụ tài chính toàn cầu, và giao dịch xuyên quốc gia tầm cỡ nhất.

Quyết định sáp nhập và kết quả đạt được

Theo thỏa thuận công bố, Barclays bỏ ra 49,25 USD cho mỗi cổ phần của ABN, giá trị thương vụ được thỏa thuận có tổng trị giá lên tới 91,7 tỷ USD tương đương với 67 tỷ Euro. Đối với mỗi cổ phần, cổ đông của Ngân hàng ABN AMRO nhận 3,225 cổ phần phổ thông trong nhóm mới. Việc sáp nhập được hai đối tác lập kế hoạch sẽ hoàn thành trong quý IV năm 2007.

Sau thương vụ sáp nhập, ngân hàng đã thực hiện các kế hoạch chi tiết đã được hoạch định sẵn từ trước để tạo ra một ngân hàng duy nhất với 47 triệu khách hàng trên toàn thế giới. Ngân hàng cũng đạt được các mục tiêu, kế hoạch đề ra như tích kiệm được các chi phí lên tới 4,8 tỷ USD chi phí năm 2010, thông qua chính sách cắt giảm 12.800 việc làm từ lực lượng 217.000 lao động khi sáp nhập, 10.800 nhân sự được di chuyển tới địa điểm, chi nhánh ngân hàng ở các khu vực trên thế giới có chi phí thấp hơn.

4. Bài học kinh nghiệm với các doanh nghiệp thực hiện M&A trong lĩnh vực tài chính ngân hàng Việt Nam

M&A không chỉ làm một công cụ tài chính đơn thuần mà là một hoạt động kinh tế. Nó yêu cầu tính chuyên môn nhất định, tầm nhìn và chiến lược rõ ràng. Trên thực tế, không có một quy chuẩn nào cho mọi thương vụ M&A, do vậy cả thành công hay thất bại của các doanh nghiệp khi tiến hành hoạt động M&A, doanh nghiệp đều phải đối mặt. Bởi, rất nhiều yếu tố làm nên một thương vụ M&A và nó cũng quyết định tới sự thành công hay thất bại của các thương vụ. Trong đó, các yếu tố chính như chiến lược, tầm nhìn, thời cơ, diễn biến của nền kinh tế, yếu tố nhân sự đóng quan trò trọng yếu. Vì vậy, khi các doanh nghiệp Việt Nam khi muốn tham gia vào một thương vụ M&A có thể lưu ý một số vấn đề cụ thể như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần có chiến lược, quy trình và mục tiêu rõ ràng để đạt được từ thương vụ M&A.

Thứ hai, khi tiến hành lựa chọn đối tác tham gia, doanh nghiệp cần tìm hiểu kỹ đối tác, đặc biệt là đối tác có kinh nghiệm với lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ ba, các doanh nghiệp tham gia M&A cần nắm rõ đặc điểm hoạt động và cơ cấu tổ chức của đối tác.

Thứ tư, các bên tham gia cần tìm hiểu và vận dụng tốt các quy định pháp lý liên quan tới việc thực hiện thương vụ M&A.

Thứ năm, ban lãnh đạo doanh nghiệp mới cần chú trọng tới công tác xây dựng chính sách hòa hợp văn hóa, đảm bảo lợi ích và quyền lợi của người lao động của doanh nghiệp trước và sau sáp nhập.

Thứ sáu, thiết lập bộ máy quản lý lãnh đạo mới trên cơ sở lợi ích chung của doanh nghiệp và phù hợp với chiến lược phát triển .

Thứ bảy, lường trước và đánh giá những thách thức có thể gặp phải thời kỳ hậu sáp nhập để có kế hoạch, chiến lược cụ thể.

Số lượng và giá trị các thương vụ M&A trên thế giới ngày càng tăng là minh chứng rõ ràng về những lợi ích mà công cụ tài chính này mang lại cho các doanh nghiệp nói chung và nền kinh tế nói riêng. Trong đó, số lượng các thương vụ diễn ra trong ngành tài chính thể hiện rõ nét nhất. Khi các tổ chức tài chính có quy mô thấp, kinh nghiệm kinh doanh yếu, sản phẩm tài chính còn nghèo nàn, kinh nghiệm quản lý yếu... M&A chính là con đường ngắn nhất để hỗ trợ doanh nghiệp hướng tới sự ổn định và tiếp tục tồn tại.❐

Tài liệu tham khảo:

1. Andrew J. Sherman và Milledge A. Hart (2006), *Mergers & Acquisitions From A To Z (Mua bán và sáp nhập từ A đến Z)*, NXB Princeton, Hoa Kỳ.

2. Ingo Walter (2004), *Mergers and Acquisitions in banking and finance, What works, what fails, and why (Mua bán và sáp nhập trong lĩnh vực tài chính ngân hàng)*, Oxford University Press, Inc (Ấn bản Đại học Oxford), Trang 70 – 108.

3. Trần Đình Cung, Lưu Minh Đức (2007), *Thâu tóm và hợp nhất từ khía cạnh quản trị công ty: lý luận, kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, Tạp chí Quản Lý Kinh Tế Số15 và 16/2007.

4. Vương Hoàng Quân, Trần Trí Dũng và Nguyễn Thị Châu Hà (2009), *Thị trường mua bán và sáp nhập trong quá trình chuyển đổi nền kinh tế Việt Nam*, Tạp chí Nghiên cứu Kinh Tế & Chính Trị - Số 5, tháng 3/2010.

5. Website của các tổ chức tài chính Thomson Reuters, sPWC, Stox Plus, KPMG...