

MUA BÁN VÀ SÁP NHẬP: MỘT LỜI GIẢI CHO BÀI TOÁN CHUYỂN ĐỔI SỐ DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Trần Thị Giang

Công Ty Luật TNHH Pháp Lý Thương Mại Việt Nam (Lexcomm), Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 26/03/2022; Ngày hoàn thành biên tập: 27/10/2022; Ngày duyệt đăng: 18/11/2022

Tóm tắt: Chuyển đổi số là chìa khóa để phát triển trong thời đại công nghệ 4.0. Tuy nhiên, bản thân nhiều doanh nghiệp không có đủ nguồn lực cần thiết để phục vụ quá trình này, dễ dẫn tới mất khả năng cạnh tranh trên thị trường. Dựa trên kết quả của những nghiên cứu đi trước có thể thấy, các nguồn lực bị thiếu hụt có thể khắc phục thông qua hoạt động mua bán và sáp nhập với một hoặc nhiều doanh nghiệp khác. Với giả định này, bài viết sử dụng các phương pháp nghiên cứu định tính để xác định và phân tích ba rào cản chính (vốn, nguồn nhân lực và công nghệ) của doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số. Sau đó, từng loại hình hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp được đánh giá để xác định loại hình đó có thể giải quyết được rào cản nào nêu trên. Tuy nhiên, hoạt động mua bán sáp nhập có điểm yếu là cần nhiều thời gian để thực hiện, chưa kể đến việc doanh nghiệp cũng cần nhiều thời gian thực hiện chuyển đổi số. Do đó, bài viết này đề xuất một quy trình tích hợp cho các doanh nghiệp để thực hiện hai hoạt động song song.

Từ khóa: Chuyển đổi số, Mua bán và sáp nhập, Tích hợp

MERGERS AND ACQUISITIONS: A SOLUTION TO VIETNAMESE ENTERPRISES' DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract: Digital transformation is a key for business development in the Fourth industrial revolution. Nonetheless, many enterprises are currently short of resources for such transformation and easily lose their competitiveness. Based on the previous research results, it appears that the lacked resources may be fulfilled through mergers and acquisitions with one or more enterprises. With this assumption, this paper uses qualitative methods to identify and analyze three main obstacles (capital, human resources, and technologies) that hinder Vietnamese enterprises from digital transforming. Subsequently, all of merger and acquisition are evaluated to identify the resolvable problems. In fact, an impediment of mergers and acquisitions is its lengthy process, and it also takes a long time to

¹ Tác giả liên hệ, Email: giang.tran@lexcommvn.com

implement the digital transformation. Accordingly, this article recommends an integration process for enterprises to carry out both activities in parallel.

Keywords: Digital Transformation, Mergers and Acquisitions, Integration

1. Đặt vấn đề

Trên thế giới, khái niệm chuyển đổi số doanh nghiệp đã không còn xa lạ, thậm chí, ngày càng chiếm ưu thế trong các cuộc đối thoại của doanh nghiệp. Ví dụ như tại Hoa Kỳ và Vương Quốc Anh, gần 90% doanh nghiệp cho rằng công nghệ số và công nghệ thông tin có vai trò đặc biệt quan trọng cho hoạt động kinh doanh của họ trong những năm tiếp theo (Bonnet & cộng sự, 2012). Tại Việt Nam, chuyển đổi số bắt đầu du nhập và trở thành xu hướng trong một vài năm trở lại đây. Hơn thế nữa, trong bối cảnh đại dịch COVID-19, khi các hình thức kinh doanh truyền thống bị hạn chế, chuyển đổi số là một phương án thay thế hữu hiệu để doanh nghiệp duy trì năng lực cạnh tranh và phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

Tuy nhiên, chuyển đổi số là một quá trình phức tạp, không chỉ bao gồm việc ứng dụng công nghệ số, công nghệ thông tin trong hoạt động kinh doanh. Tự thân doanh nghiệp Việt Nam gặp nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện chuyển đổi số. Nhiều câu hỏi được đặt ra xoay quanh việc làm thế nào để một doanh nghiệp, đặc biệt trong hoàn cảnh hạn chế về kiến thức, vốn, nhân lực và vật lực, có thể chuyển mình thành công trong thời đại số.

Một trong các cách thức để giải quyết các khó khăn trên là tận dụng nguồn lực từ bên ngoài. Ví dụ, doanh nghiệp có thể tận dụng vốn đầu tư từ các quỹ đầu tư để gọi thêm vốn hay mua lại một doanh nghiệp có nguồn nhân lực và/hoặc công nghệ tốt. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp trên thế giới đã sử dụng phương án này một cách hiệu quả. Nói cách khác, mua bán và sáp nhập được cho là một phương án hữu hiệu để thúc đẩy quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp.

Bài viết bắt đầu bằng việc giới thiệu chung về chuyển đổi số và sự hỗ trợ của hoạt động mua bán và sáp nhập trong quá trình chuyển đổi số. Sau đó, bài viết trình bày tổng quan nghiên cứu, cơ sở lý thuyết cũng như phương pháp nghiên cứu tại phần 2 và 3. Phần 4 tập trung chỉ ra các kết quả nghiên cứu, bao gồm thực trạng của chuyển đổi số trong doanh nghiệp Việt Nam, vai trò của hoạt động mua bán và sáp nhập trong quá trình chuyển đổi số, cũng như đưa ra một mô hình chuyển đổi số kết hợp hoạt động mua bán, sáp nhập. Cuối cùng, phần 5 đưa ra kết luận của bài viết và thảo luận sau kết luận.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

Tại Việt Nam, hoạt động chuyển đổi số và hoạt động mua bán và sáp nhập hiện nay đang được nghiên cứu một cách độc lập. Tiêu biểu, Hồ & cộng sự (2020) đã soạn thảo một cẩm nang về các vấn đề thường gặp trong chuyển đổi số, hay USAID

kết hợp cùng Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2021) tiến hành nghiên cứu dự án thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối doanh nghiệp nhỏ và vừa. Theo đó, chuyển đổi số trong doanh nghiệp được định nghĩa là “việc tích hợp, áp dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả kinh doanh, hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và tạo ra các giá trị mới” (USAID & Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021). Để tránh hiểu nhầm, chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là hoạt động ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh để tăng khả năng cạnh tranh. Ngoài công nghệ, chuyển đổi số bao gồm việc chuyển đổi mô hình kinh doanh và mô hình quản trị doanh nghiệp (USAID & Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021).

Trong khi đó, hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp trong bối cảnh mới được nghiên cứu bởi Nguyễn & Cao (2017). Trong nghiên cứu này, mua bán và sáp nhập doanh nghiệp là một thuật ngữ dùng để chỉ các giao dịch nhằm mục đích kiểm soát một phần hoặc toàn bộ công ty mục tiêu thông qua việc sở hữu một phần hoặc toàn bộ công ty mục tiêu bởi một bên khác (nhà đầu tư) (Nguyễn & Cao, 2017). Bên cạnh đó, những lợi ích mà một doanh nghiệp có thể đạt được trong một thương vụ mua bán và sáp nhập, bao gồm: phát triển sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh, tăng chất lượng nhân sự, học hỏi kinh nghiệm quản lý (Nguyễn & Cao, 2017).

Dựa vào mô hình thực hiện song song hoạt động mua bán và sáp nhập và hoạt động chuyển đổi số của Riedel & Asghari (2020), câu hỏi nghiên cứu được đặt ra là: liệu những lợi ích từ hoạt động mua bán và sáp nhập có thể giúp doanh nghiệp chuyển đổi số dễ dàng hơn không? Vì vậy, bài viết sẽ tập trung trả lời câu hỏi nghiên cứu này.

3. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu định tính, bao gồm: phân tích, tổng hợp thông tin và dữ liệu nghiên cứu, đồng thời kết hợp với phương pháp mô tả khái quát để tìm ra vấn đề chính yếu trong thực trạng chuyển đổi số của doanh nghiệp trong nước và hoạt động mua bán và sáp nhập tại Việt Nam. Đồng thời, bài viết cũng nghiên cứu tài liệu nước ngoài và sử dụng phương pháp đối chiếu - so sánh để lựa chọn hướng đề xuất phù hợp với Việt Nam dựa trên kinh nghiệm ngoài nước. Các dữ liệu nghiên cứu được lấy từ cả nguồn sơ cấp từ các thương vụ mua bán và sáp nhập điển hình và nguồn thứ cấp từ các nghiên cứu gần đây của cơ quan nhà nước, tổ chức tư nhân và tổ chức phi chính phủ trong và ngoài nước.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Thực trạng chuyển đổi số của doanh nghiệp Việt Nam

4.1.1 Tổng quan

Chuyển đổi số đã bắt đầu nhen nhóm tại đa số các doanh nghiệp Việt Nam, nhưng chủ yếu tập trung bằng hình thức ứng dụng các công nghệ, giải pháp số phục

vụ ba nhu cầu: (i) Đáp ứng hành vi tiêu dùng đang thay đổi của khách hàng, (ii) Vận hành và (iii) Theo yêu cầu từ cơ quan Nhà nước.

Đối với các hoạt động chuyển đổi để đáp ứng hành vi tiêu dùng của khách hàng, các doanh nghiệp thường ứng dụng các phần mềm, giải pháp công nghệ để thực hiện bán hàng trực tuyến (Shopee, Tiki, Lazada, Sendo...), tiếp thị số (Facebook, Google, Youtube, Tiktok, Instagram...), quản trị kênh phân phối (Kiot Việt, Sapo...).

Đối với các hoạt động chuyển đổi cho mục đích vận hành, các doanh nghiệp có xu hướng tận dụng điện toán đám mây, hệ thống hội nghị trực tuyến, quản lý công việc và quy trình, quản lý nhân sự từ xa và hoạt động logistics (phần mềm quản lý giao/nhận hàng hóa/chứng từ, và quản lý kho hàng) (Lương & Phạm, 2020).

Đối với các hoạt động chuyển đổi số theo yêu cầu của cơ quan Nhà nước, điều này xuất phát từ nhiệm vụ phát triển và hoàn thiện mô hình chính phủ điện tử của Chính phủ, trong đó có các dịch vụ công liên quan đến các doanh nghiệp. Điển hình nhất liên quan đến hóa đơn điện tử, khai báo thuế và khai báo bảo hiểm xã hội. Cụ thể:

Hóa đơn điện tử. Theo yêu cầu tại Nghị định số 119/2018/NĐ-CP của Chính phủ ngày 12/09/2018 quy định về hóa đơn điện tử khi bán hàng hóa, cung cấp dịch vụ, các doanh nghiệp bắt buộc phải sử dụng hóa đơn điện tử khi bán hàng và cung cấp dịch vụ từ ngày 01/11/2020. Hiện nay, 100% các doanh nghiệp đang bắt buộc triển khai ứng dụng phần mềm hóa đơn điện tử (ví dụ: E-invoice, meInvoice, S-Invoice, Easy Invoice).

Khai báo thuế. Việc triển khai áp dụng điện tử hóa các giao dịch giữa cơ quan thuế và doanh nghiệp được thực hiện từ ngày 01/07/2013 theo Luật Quản lý thuế năm 2008, sửa đổi năm 2012 của Quốc hội. Các doanh nghiệp thực hiện thông qua website và phần mềm hỗ trợ kê khai của cơ quan thuế (iHTKK). Bên cạnh đó, 100% doanh nghiệp đã áp dụng chữ ký số cho các giao dịch với cơ quan thuế qua mạng.

Kê khai bảo hiểm xã hội. Từ ngày 01/01/2016, các doanh nghiệp bắt buộc phải thực hiện kê khai bảo hiểm xã hội qua mạng, thông qua sự hỗ trợ của phần mềm kê khai Bảo hiểm xã hội điện tử eBH.

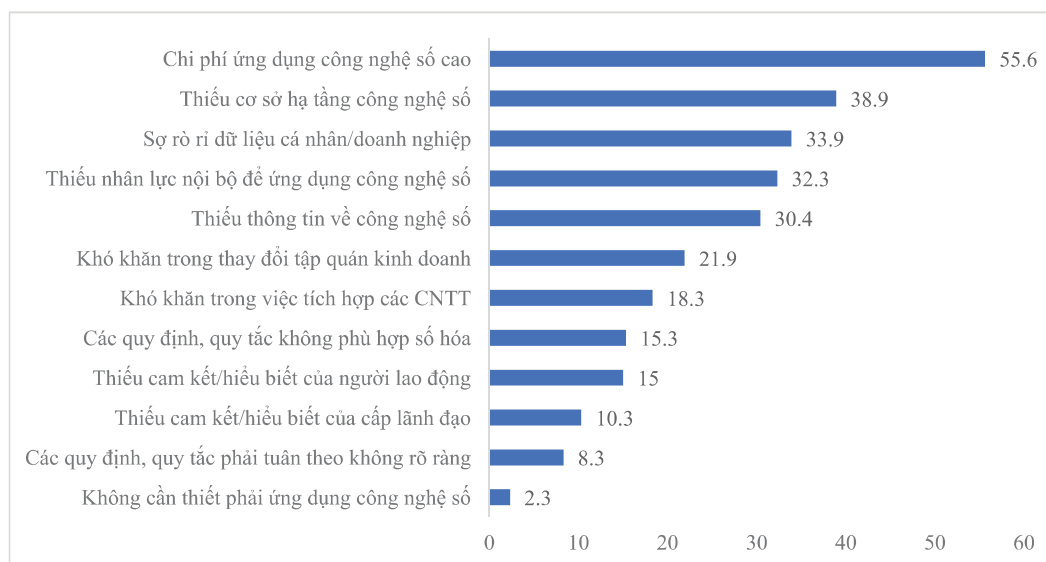
Chữ ký số. Để thực hiện các giao dịch với cơ quan thuế và cơ quan bảo hiểm xã hội nêu trên, các doanh nghiệp đều trang bị chữ ký số. Ngoài ra, hiện nay doanh nghiệp cũng sử dụng thêm chữ ký số trong giao dịch với ngân hàng.

Thanh toán điện tử. Hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt được hưởng ứng bởi doanh nghiệp nhờ sự phát triển mạnh mẽ của các dịch vụ thanh toán và hỗ trợ thanh toán dựa trên chủ trương của Thủ tướng Chính phủ theo Quyết định số 2545/QĐ-TTg ngày 30/12/2016 phê duyệt đề án phát triển thanh toán tiền mặt tại Việt Nam giai đoạn 2016-2020. Cụ thể, theo Khảo sát doanh nghiệp của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam 2020, ước tính 52,2% doanh nghiệp được khảo sát đã sử dụng công cụ thanh toán điện tử trong hoạt động hằng ngày (Lương & Phạm, 2020).

Tuy nhiên, cũng đã có một số doanh nghiệp đã dần nhìn nhận chuyển đổi số như một cơ hội để sáng tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới, cải tiến phương thức hoạt động dựa trên hệ thống công nghệ, dữ liệu và xử lý thông tin tự động, hướng tới môi trường kinh doanh đột phá (USAID & Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021).

4.1.2 Rào cản của hoạt động chuyển đổi số

Mặc dù doanh nghiệp đã có bước đầu thực hiện chuyển đổi số, có không ít khó khăn cho doanh nghiệp để hoàn thiện quá trình chuyển đổi số toàn diện. Theo khảo sát của Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam năm 2020 trên 400 doanh nghiệp, các doanh nghiệp đánh giá rào cản trong hoạt động chuyển đổi số như sau:



Hình 1. Rào cản chính trong chuyển đổi số đối với doanh nghiệp

Nguồn: Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2020)

Như vậy, tồn tại năm vấn đề mà các doanh nghiệp quan tâm. Thứ nhất, chi phí ứng dụng công nghệ số cao. Thứ hai, thiếu cơ sở hạ tầng công nghệ số. Thứ ba, sợ rò rỉ dữ liệu của cá nhân/doanh nghiệp. Thứ tư, thiếu nhân lực nội bộ để ứng dụng công nghệ số. Cuối cùng, thiếu thông tin về công nghệ số. Bài viết chia năm vấn đề này thành ba quan tâm chính như sau:

Một là rào cản về vốn. Vốn luôn là một vấn đề đáng quan ngại của doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ với nguồn vốn trong năm không quá 100 tỷ VND hoặc tổng doanh thu trong năm liền trước không quá 300 tỷ VND. Theo Bộ Kế hoạch Đầu tư, tại Việt Nam, tính đến tháng 06/2021, cả nước có khoảng 870 nghìn doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó, trên 94% doanh nghiệp thuộc dạng doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ, dưới 6% doanh nghiệp thuộc quy mô vừa và lớn. Trong khi đó, chuyển đổi số là một quá trình dài hạn mà doanh nghiệp cần phải có khoản đầu tư ban đầu lớn, đặc biệt là đầu tư vào mua sắm các thiết bị máy móc

mới, dây chuyền tự động hóa, đồng bộ hóa cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin (Lương & Phạm, 2020). Hiện nay, chưa có số liệu thống kê cụ thể, nhưng theo dự đoán của International Data Protection, đến năm 2023, các doanh nghiệp trên toàn cầu sẽ đầu tư khoảng 3 nghìn tỷ USD (hơn 520 triệu tỷ VND) cho hoạt động chuyển đổi số (Framingham, 2019).

Hai là rào cản về nguồn nhân lực. Rào cản này là điều có thể lường trước được. Theo báo cáo của World Economic Forum năm 2019, nguồn nhân lực của Việt Nam đứng cuối cùng trong các nước Đông Nam Á về kỹ năng số (digital skills). Điều này cho thấy, người lao động cần phải cải thiện và trau dồi thêm nhiều kỹ năng để đáp ứng được nhu cầu chuyển đổi số của doanh nghiệp (Morisset, 2021). Bên cạnh đó, khi thực hiện chuyển đổi số, người lao động có thể cảm thấy công việc của họ bị đe dọa nên dễ có tâm lý ngăn cản quá trình chuyển đổi số. Đây là một trong các lý do dẫn đến thất bại của các sáng kiến chuyển đổi số, 70% các sáng kiến chuyển đổi số không đạt được mục tiêu đặt ra (Tabrizi & cộng sự, 2019). Vì vậy, vấn đề nhân lực cũng là một vấn đề đáng lưu tâm đối với doanh nghiệp muốn thực hiện chuyển đổi số.

Ba là rào cản về công nghệ và các vấn đề liên quan đến công nghệ (thông tin, cơ sở hạ tầng và an ninh mạng). Khi gặp vấn đề về vốn, doanh nghiệp không có đủ vốn để đầu tư về công nghệ, cơ sở hạ tầng và an ninh mạng một cách toàn diện. Đồng thời, người lao động có những hạn chế về kiến thức và kỹ năng để tìm hiểu thông tin về công nghệ và ứng dụng công nghệ. Hai rào cản nêu tại phần trên của bài viết cũng gián tiếp làm công nghệ trở thành một vấn đề khó khăn cho doanh nghiệp. Ngoài ra, việc kết nối giữa cung và cầu công nghệ gặp nhiều hạn chế do thiếu tổ chức môi giới và dịch vụ trong thị trường công nghệ, vì vậy, doanh nghiệp không được cập nhật và hiểu biết một cách đầy đủ về xu thế công nghệ mới (Lương & Phạm, 2020). Tựu trung lại, những yếu tố trên đã làm cản trở quá trình chuyển đổi số, thậm chí quyết định thực hiện chuyển đổi số của doanh nghiệp.

4.2 Hoạt động mua bán và sáp nhập tại Việt Nam

Thị trường mua bán và sáp nhập tại Việt Nam đang có xu hướng tăng trưởng ổn định, bất chấp sự hạn chế do dịch bệnh COVID-19. Chỉ trong 10 tháng đầu năm 2021, tổng giá trị vốn đầu tư trong hoạt động mua bán và sáp nhập đã đạt 8,8 tỷ USD, tăng 17,9% so với năm 2020 (thời gian dịch bệnh) và 13,7% so với năm 2019 (thời gian trước khi dịch bệnh diễn ra) (KPMG, 2021). Với hơn 500 giao dịch đã công bố thông tin, giá trị bình quân giao dịch đạt mức 42,8 triệu USD, tăng 36,3% so với năm 2020 và 52,3% so với năm 2019 (KPMG, 2021). Do vậy, có thể thấy hoạt động mua bán và sáp nhập không còn xa lạ đối với các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

4.2.1 Lợi ích của hoạt động mua bán và sáp nhập

Lợi ích của hoạt động mua bán và sáp nhập sẽ phụ thuộc vào hình thức giao dịch và vai trò của doanh nghiệp có nhu cầu chuyển đổi số trong giao dịch đó. Vì vậy, trước tiên, bài viết tìm hiểu các hình thức thường được sử dụng trong hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp trong thực tế như sau:

Chuyển nhượng cổ phần/phần vốn góp là việc mua và bán cổ phần/phần vốn góp tại một công ty mục tiêu giữa bên bán – cổ đông/thành viên góp vốn của công ty mục tiêu và bên mua. Giao dịch này không làm tăng vốn (bao gồm: vốn điều lệ và thặng dư vốn) của công ty mục tiêu.

Góp vốn mua cổ phần/phần vốn góp là việc nhà đầu tư góp vốn vào trong công ty mục tiêu để trở thành cổ đông/thành viên góp vốn, qua đó, công ty mục tiêu có thêm vốn điều lệ (và thặng dư vốn, nếu có).

Chuyển nhượng tài sản của doanh nghiệp là trong trường hợp công ty mục tiêu muốn bán một phần hoặc toàn bộ hoạt động kinh doanh (nhưng không muốn chuyển nhượng cổ phần), công ty mục tiêu thực hiện giao dịch bán tài sản trong hoạt động kinh doanh đó (ví dụ như danh sách khách hàng, các hợp đồng liên quan, nhân viên) cho bên mua.

Khoản vay chuyển đổi là một khoản vay mà nhà đầu tư cho công ty mục tiêu với mục đích sử dụng khoản vay do các bên cùng thỏa thuận. Điểm khác biệt so với khoản vay thông thường, đó là thỏa thuận khoản vay chuyển đổi trao quyền cho nhà đầu tư thực hiện chuyển đổi khoản vay thành giá mua cổ phần/phần vốn góp của công ty mục tiêu, đồng nghĩa với việc trở thành cổ đông/thành viên góp vốn của công ty mục tiêu. Một điểm khác biệt đối với khoản vay thông thường, bên vay (trong trường hợp này là nhà đầu tư) thường yêu cầu quyền kiểm soát hoạt động công ty mục tiêu chặt chẽ hơn.

Với từng hình thức nêu trên, doanh nghiệp có thể đóng vai trò như sau:

Đối với *chuyển nhượng cổ phần/phần vốn góp*, công ty mục tiêu hoặc bên mua cổ phần/phần vốn góp (gọi tắt là bên mua).

Công ty mục tiêu. Trong giao dịch chuyển nhượng cổ phần/phần vốn góp, dòng tiền đi từ tài khoản ngân hàng của bên mua tới đích đến cuối cùng là tài khoản ngân hàng của bên bán (cổ đông hoặc thành viên góp vốn). Phương án này không áp dụng cho các doanh nghiệp đang có nhu cầu về vốn để chuyển đổi số. Tuy nhiên, sau khi giao dịch hoàn thành, công ty mục tiêu đã gia nhập vào hệ sinh thái của bên mua. Từ đó, công ty mục tiêu có thể tận dụng được nguồn nhân lực, công nghệ có sẵn trong hệ sinh thái đó.

Bên mua. Tương tự, khi là bên mua trong một giao dịch chuyển nhượng cổ phần/phần vốn góp, vốn không phải là mục đích của giao dịch đối với bên mua.

Tuy nhiên, doanh nghiệp có thể tận dụng các nhân lực và công nghệ có sẵn tại công ty mục tiêu, từ đó tích hợp vào công ty hiện tại. Ví dụ đối với chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng, Ngân hàng Hoa Kỳ (U.S. Bank) đã mua cổ phần doanh nghiệp fintech Bento Technologies sở hữu công nghệ liên quan đến dịch vụ quản lý thanh toán và chi phí cho khách hàng doanh nghiệp nhỏ. Đây là một cách để Ngân hàng Hoa Kỳ gián tiếp “mua lại” công nghệ mà Bento Technologies đang sử dụng (Gilyard, 2021).

Đối với *góp vốn mua cổ phần/phần vốn góp*, công ty mục tiêu hoặc nhà đầu tư đóng vai trò như sau:

Công ty mục tiêu. Đây là một phương thức gọi vốn điển hình cho doanh nghiệp. Ngoài vốn, công ty mục tiêu gia nhập vào hệ sinh thái của nhà đầu tư, cũng sẽ mang lại các cơ hội về công nghệ và nguồn nhân lực mà nhà đầu tư đang nắm giữ. Ví dụ, công ty mục tiêu có thể tìm kiếm quỹ đầu tư như Mekong Capital với tầm nhìn tìm kiếm các cơ hội đầu tư trong công ty mục tiêu là giúp công ty mục tiêu “chuyển đổi số” (Mekong Capital, 2021a). Gần đây, Mutosi Group – một doanh nghiệp trong lĩnh vực hàng gia dụng – đã được đầu tư bởi Mekong Capital để tận dụng được vốn và hỗ trợ trong hoạt động nghiên cứu và phát triển công nghệ sản xuất (Mekong Capital, 2021b).

Nhà đầu tư. Trong trường hợp này, doanh nghiệp chuyển đổi số đóng vai trò là nhà đầu tư đầu tư vào các doanh nghiệp có sẵn công nghệ và nhân lực để tích hợp công nghệ và nguồn nhân lực vào hệ sinh thái của mình. Nexttech Group của ông Nguyễn Hòa Bình là một ví dụ điển hình (Linh, 2021).

Đối với *chuyển nhượng tài sản*, bên bán tài sản (doanh nghiệp) đang có nhu cầu về vốn, cắt giảm chi phí cũng là một phương thức để phân bổ phần vốn cần thiết vào công việc cấp bách hơn. Nếu doanh nghiệp có nhiều mảng kinh doanh nhỏ lẻ không phải mảng kinh doanh chính, doanh nghiệp có thể cân nhắc bán một phần hoạt động kinh doanh không chính yếu của mình để tập trung vào thực hiện chuyển đổi số và bứt phá tại mảng kinh doanh chính. Trong giao dịch này, doanh nghiệp chuyển đổi số sẽ không đạt được mục tiêu về nhân lực và công nghệ.

Đối với *khoản vay chuyển đổi*, bên vay và bên cho vay (nhà đầu tư) đóng vai trò như sau: Về cơ bản, cơ cấu khoản vay chuyển đổi sẽ tương tự với hoạt động góp vốn mua cổ phần/phần vốn góp. Cụ thể, với vai trò là bên vay, doanh nghiệp sẽ có được vốn, nhân lực và công nghệ từ bên cho vay; và với vai trò là bên cho vay, doanh nghiệp có thể tận dụng các nhân lực và công nghệ có sẵn tại bên vay. Dưới đây là bảng tổng hợp lại các mục tiêu của doanh nghiệp chuyển đổi số trong từng giao dịch (Bảng 1). Như vậy, mua bán và sáp nhập là một phương thức để doanh nghiệp chuyển đổi số có thể tận dụng để khắc phục được khó khăn trong chuyển đổi số.

4.2.2 Lưu ý

Bên cạnh những lợi ích mà hoạt động mua bán và sáp nhập mang lại, các doanh nghiệp cũng cần lưu ý đối với các thách thức đi cùng. Với vai trò là công ty mục tiêu (giao dịch mua bán cổ phần, giao dịch phát hành thêm cổ phần), bên vay (khoản vay chuyển đổi), các doanh nghiệp cần lưu ý rằng sau khi giao dịch hoàn thành, một phần quyền kiểm soát doanh nghiệp đã được trao cho một bên khác (nhà đầu tư hoặc bên cho vay). Quyền kiểm soát còn lại mạnh hay yếu phụ thuộc vào số cổ phần và quyền quản trị nhà đầu tư hoặc bên cho vay nắm giữ theo quy định trong hợp đồng. Bên cạnh đó, với bất kỳ vai trò nào trong giao dịch, các doanh nghiệp có nhu cầu chuyển đổi số luôn đối mặt với các thách thức trong giai đoạn hòa nhập (sau khi giao dịch hoàn thành), đặc biệt là vấn đề văn hóa và vấn đề quản trị doanh nghiệp. Đây là yếu tố đơn lẻ quan trọng nhất quyết định việc tạo dựng hay hủy bỏ giá trị cổ đông (cũng như giá trị doanh nghiệp) trong các thương vụ mua bán và sáp nhập (Nguyễn & Cao, 2017).

4.3 Mô hình tham khảo kết hợp lộ trình mua bán sáp nhập và chuyển đổi số

Chuyển đổi số là một hoạt động tiêu tốn thời gian, công sức và chi phí của doanh nghiệp. Giao dịch mua bán và sáp nhập cũng là một hoạt động rất phức tạp. Dựa trên kinh nghiệm hành nghề, một giao dịch mua bán và sáp nhập thông thường kéo dài ít nhất từ 1-2 năm tính từ thời điểm các bên lần đầu trao đổi, tìm hiểu về hoạt động kinh doanh và nhu cầu của nhau. Nếu tiến hành độc lập hai công việc này, doanh nghiệp sẽ rơi vào trạng thái bị động và không kịp cạnh tranh với đối thủ của mình. Do đó, khi cân nhắc về phương án chuyển đổi số thông qua mua bán và sáp nhập, doanh nghiệp cũng cần kết hợp hai lộ trình để tận dụng tối đa nguồn lực của mình.

Bảng 1. Tổng hợp mục tiêu của doanh nghiệp chuyển đổi số trong từng giao dịch

Hình thức	Vai trò trong giao dịch	Vốn	Nhân lực	Công nghệ và các vấn đề liên quan
Chuyển nhượng cổ phần/phần vốn góp	Công ty mục tiêu		×	×
	Bên mua		×	×
Góp vốn mua cổ phần/phần vốn góp	Công ty mục tiêu	×	×	×
	Nhà đầu tư		×	×
Chuyển nhượng tài sản	Bên bán tài sản	×		
Khoản vay chuyển đổi	Bên vay	×	×	×
	Bên cho vay		×	×

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Lộ trình kết hợp giữa chuyển đổi số và mua bán, sáp nhập được đề xuất bởi học giả người Đức Riedel & Asghari (2020). Lộ trình được thiết kế dựa trên việc rà soát

và đánh giá độc lập 5 quy trình mua bán, sáp nhập và bảy quy trình chuyển đổi số khác nhau.

Sau quá trình rà soát và đánh giá, có những bước trong quy trình mua bán, và sáp nhập có thể tích hợp sẵn vào trong quy trình chuyển đổi số. Nói cách khác, khi thực hiện một công việc, doanh nghiệp có thể đạt được song song hai mục tiêu. Tuy nhiên, có một số bước trong quy trình mua bán, sáp nhập không thể tích hợp mà cần bổ sung vào trong quy trình chuyển đổi số để tối đa hóa sự hỗ trợ của việc mua bán, sáp nhập cho hoạt động chuyển đổi số của doanh nghiệp. Lộ trình tích hợp được mô hình hóa theo Hình 2.

Về quy trình mua bán, sáp nhập

Giai đoạn trước giao dịch

Bước 1: Phân tích chiến lược

Tại bước này, doanh nghiệp muốn thực hiện một giao dịch mua bán, sáp nhập (không phân biệt vai trò trong giao dịch là bên bán, bên mua, nhà đầu tư, bên cho vay, bên vay hay công ty mục tiêu) cần phải đánh giá được mức độ phát triển môi trường kinh doanh và tiến bộ công nghệ của doanh nghiệp, đồng thời, rà soát được chiến lược kinh doanh và mục tiêu hiện tại của doanh nghiệp. Sau đó, doanh nghiệp cần xác định được khoảng cách giữa mục tiêu chiến lược và tình hình hiện tại của mình.

Bước 2: Lên chiến lược

Tiếp theo, doanh nghiệp cần xác định được mục tiêu để thực hiện giao dịch mua bán sáp nhập (ví dụ, có giải quyết được khoảng cách giữa các yếu tố nêu tại bước 1 hay không?) và lựa chọn phương pháp tìm kiếm đối tượng hợp tác phù hợp. Khối lượng giao dịch và các mốc thời gian thực hiện cũng cần được xác định.

Bước 3: Sàng lọc

Để tìm được đối tác phù hợp, doanh nghiệp cần xác định và cân bằng các tiêu chí sàng lọc cụ thể, sau đó thực hiện sàng lọc các đối tác.

Giai đoạn thực hiện giao dịch

Bước 4: Giao dịch

Soạn thảo hợp đồng, định giá doanh nghiệp đối tác và tiến hành thẩm định, tùy vào tình trạng của doanh nghiệp, quá trình thẩm định có thể bao gồm một hoặc nhiều hoạt động sau:

thẩm định pháp lý, thẩm định tài chính, thẩm định công nghệ, v.v) là các bước cần thực hiện trong giai đoạn này.

Giai đoạn sau giao dịch

Bước 5: Tích hợp

Ở bước này, giao dịch được hoàn thành. Doanh nghiệp cần thực hiện các bước tích hợp để tích hợp và hài hòa hóa hoạt động của hai doanh nghiệp.

Về quy trình chuyển đổi số tích hợp quy trình mua bán, sáp nhập

Giai đoạn Khởi động

Bước 1: Thành lập đội phản ứng nhanh

Kinh nghiệm cho thấy quá trình chuyển đổi số cần được lãnh đạo bởi một đội ngũ có tiềm năng. Do đó, thành lập đội phản ứng nhanh (task force) là công việc đầu tiên phải thực hiện. Để quá trình chuyển đổi số diễn ra trên quy mô toàn doanh nghiệp, thành viên trong đội phản ứng nhanh đến từ nhiều phòng ban khác nhau để đảm bảo không có phòng ban nào bị bỏ lại trong quá trình chuyển đổi của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, với đa dạng kiến thức và khả năng từ các thành viên, doanh nghiệp có thể có được những ý kiến dựa trên nhiều khía cạnh, từ đó đưa ra những quyết định phù hợp nhất.

Bước 2: Phân tích môi trường kinh doanh và đột phá số thức (digital disruption)

Đội phản ứng nhanh có nhiệm vụ đánh giá và rà soát môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể, phân tích được tình trạng hiện tại và chiến lược của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, để thực hiện mục tiêu chuyển đổi số, đội phản ứng nhanh cần đánh giá được tác động của chuyển đổi số lên ngành, lĩnh vực kinh doanh của công ty (năng lực cạnh tranh, nhu cầu khách hàng) và chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Trong quá trình này, đội phản ứng nhanh cũng đồng thời thực hiện được hai công việc trong Bước 1 của quá trình mua bán, sáp nhập bao gồm: (1) Đánh giá phát triển môi trường kinh doanh và tiến bộ công nghệ của công ty và (2) Rà soát chiến lược kinh doanh và mục tiêu hiện tại.

Giai đoạn Khai phá

Bước 3: Lên ý tưởng dựa trên trường hợp thực tiễn

Bước tiếp theo, đội phản ứng nhanh cần phân tích và tìm ra lợi ích của chuyển đổi số và hình thành lên các ý tưởng thực hiện. Để làm được điều này, sử dụng các trường hợp thực tiễn (trong ngành hoặc ngoài ngành, trong nước hoặc ngoài nước) cùng với hiểu biết có sẵn của các thành viên là một điều cần thiết.

Bước 4: Đánh giá mức độ của yếu tố và Mục tiêu chuyển đổi

Đội phản ứng nhanh cần xác định được các yếu tố và mức độ của từng yếu tố trong từng trường hợp thực tiễn giúp thực hiện chuyển đổi số, qua đó xác định các

yếu tố phù hợp với doanh nghiệp bao gồm cả yếu tố nội tại trong doanh nghiệp như kỹ năng của nhân viên (Carolis & cộng sự, 2018) và yếu tố bên ngoài như ứng dụng hệ thống quản lý vòng đời sản phẩm (Product Life Cycle Management System) (Carolis & cộng sự, 2018). Sau đó, đội phản ứng nhanh kiểm tra tình trạng hiện tại của yếu tố nêu trên, đồng thời đặt các mục tiêu cụ thể cho từng yếu tố đó.

Công việc tại Bước 4 này có thể kết hợp cùng với công việc cuối cùng tại Bước 1 (Phân tích Chiến lược) trong quá trình mua bán, sáp nhập - khi doanh nghiệp cần phải xác định được mục tiêu chiến lược và tình trạng hiện tại của doanh nghiệp).

Giai đoạn Xác định thứ tự ưu tiên

Bước 5: Rà soát mô hình chuyển đổi, kiểm tra tính linh hoạt và hiệu quả về chi phí

Tại bước này, đội phản ứng nhanh xác định mô hình chuyển đổi số phù hợp với doanh nghiệp. Để làm được điều này, đội phản ứng nhanh cần trả lời câu hỏi liệu công ty có đủ năng lực và nguồn lực để thực hiện được mô hình đó không và làm thế nào các nguồn lực bên ngoài có thể hỗ trợ quá trình chuyển đổi. Mô hình chuyển đổi số được lựa chọn sẽ phụ thuộc vào khả năng thực thi và đánh giá hiệu quả về chi phí của doanh nghiệp.

Bước 6: Xác định Yếu tố cần tập trung

Đội phản ứng nhanh cần xác định được thứ tự ưu tiên trong các yếu tố giúp chuyển đổi số. Để lượng hóa được khả năng thành công, doanh nghiệp có thể đặt ra các KPI cho các bộ phận liên quan.

Giai đoạn Thực thi

Bước 6A: Bổ sung Bước 2 (lập Chiến lược mua bán, sáp nhập) và Bước 3 (Sàng lọc) trong quy trình mua bán, sáp nhập ngay sau Bước 6 của quy trình chuyển đổi số.

Sau Bước 6 của quá trình chuyển đổi số, doanh nghiệp có thể đánh giá được liệu mua bán, sáp nhập có thể là một yếu tố phù hợp giúp đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số hay không. Nếu có, doanh nghiệp chuẩn bị chiến lược mua bán sáp nhập, bao gồm mục tiêu tổng quát cho giao dịch, các công việc liên quan và các tiêu chí sàng lọc đối tác. Cuối bước này, doanh nghiệp sẽ xác định được đối tác phù hợp để hợp tác.

Bước 7: Chuyển đổi kinh doanh (được bổ sung thêm Bước 4 (Giao dịch) và Bước 5 (Tích hợp) trong quy trình mua bán, sáp nhập)

Bước 4 và Bước 5 trong quy trình mua bán, sáp nhập độc lập với quá trình chuyển đổi số, bao gồm việc thực hiện giao dịch mua bán, sáp nhập và tích hợp hai công ty sau quá trình mua bán sáp nhập. Việc tích hợp có thể thực hiện song song cùng quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp với các mục tiêu được xác định trong Bước 4 (Mục tiêu chuyển đổi).

Bước 8: Học hỏi và Đánh giá

Cuối cùng, doanh nghiệp đánh giá các mục tiêu của quá trình chuyển đổi số đã đạt được hay chưa và xác định được bài học rút ra cho quá trình chuyển đổi số trong các hoạt động kinh doanh hoặc quá trình mua bán, sáp nhập trong tương lai.

Xin lưu ý rằng, lộ trình tích hợp trên được đề xuất dựa trên nghiên cứu các mô hình tiêu chuẩn trong hai hoạt động mua bán sáp nhập và chuyển đổi số. Trên thực tế, doanh nghiệp có thể rút gọn hoặc bổ sung các bước/hoạt động để phù hợp với tình hình thực tế của mình.

5. Kết luận và thảo luận

Như vậy, bài viết đã phân tích các khó khăn chung của doanh nghiệp Việt Nam trong hoạt động chuyển đổi số bao gồm: vốn, nhân lực, công nghệ và các vấn đề liên quan đến công nghệ. Đưa một doanh nghiệp khác có sẵn nguồn lực về ba vấn đề trên vào hệ sinh thái hiện có của doanh nghiệp hoặc cắt bỏ một phần hoạt động kinh doanh hiện tại để tập trung nguồn lực cho ba vấn đề trên là một phương án đầy triển vọng. Do đó, mua bán và sáp nhập doanh nghiệp có tiềm năng trở thành một giải pháp hữu hiệu giúp doanh nghiệp thực hiện mục tiêu chuyển đổi số.

Bài viết cũng trình bày lộ trình chuyển đổi số kết hợp với mua bán, sáp nhập để giúp doanh nghiệp tận dụng tối đa về mặt thời gian để không bị tụt lại so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, đây không phải một lộ trình áp dụng cho mọi trường hợp. Lộ trình này cần được sửa đổi, bổ sung dựa theo tình hình của doanh nghiệp để ứng dụng trên thực tế.

Mặc dù hoạt động mua bán và sáp nhập mang lại nhiều lợi ích như đã phân tích, bản thân hoạt động này cũng tiềm ẩn nhiều thách thức trong quá trình thực hiện. Doanh nghiệp cần cân nhắc cân trọng những thách thức này để quyết định có nên áp dụng phương thức mua bán, sáp nhập để kết hợp cùng quá trình chuyển đổi số hay không.

Tài liệu tham khảo

- Bộ Kế hoạch & Đầu tư (2021), “Dự thảo Tờ trình về việc phê duyệt “Chương trình hỗ trợ chuyển đổi số trong doanh nghiệp, hợp tác xã và hộ kinh doanh giai đoạn 2021-2025”, <https://www.mpi.gov.vn/pages/tinbai.aspx?idTin=51126&idcm=140>, truy cập ngày 15/10/2021.
- Bonnet, D., Ferraris, P., Westerman, G. & McAfee, A. (2012), “Talking ‘about a Revolution”, *Digital Transformation Review*, Vol. 2 No. 1, tr. 17-33.
- Framingham, M. (2019), “Worldwide spending on digital transformation will reach \$2.3 trillion in 2023, more than half of All ICT spending, according to a new IDC spending guide”, *Business Wire*, <https://www.businesswire.com/news/home/20191028005458/en/Worldwide-Spending-on-Digital-%5B%E2%80%A6%5D-of-All-ICT-Spending-According-to-a-New-IDC-Spending-Guide>, truy cập ngày 16/10/2021.

- Gilyard, B. (2021), “U.S. bank buys fintech startup bento technologies”, *Twin Cities Business*, <https://tcbmag.com/u-s-bank-buys-fintech-startup-bento-technologies/>, truy cập ngày 16/10/2021.
- Linh, P. (2021), “Shark Bình: 'NextTech mong muốn trở thành tri kỷ và bộ phận kết nối startup công nghệ Việt'”, *Báo Nhà Đầu Tư*, <https://nhadautu.vn/shark-binh-nexttech-mong-muon-tro-thanh-tri-ky-va-be-phong-ket-noi-startup-cong-nghe-viet-d51197.html>, truy cập ngày 23/10/2021.
- Luong, M.H. & Phạm, T.H. (2020), *Chuyển đổi số: Giải pháp giúp doanh nghiệp vượt qua đại dịch COVID-19 và phát triển*, NXB Thông tin và Truyền thông.
- KPMG (2021), “Cơ hội trong thị trường bùng nổ”, https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/vn/pdf/service_brochure/2022/m-and-a/Co-hoi-trong-thi-truong-bung-no.pdf, truy cập ngày 04/10/2022.
- Mekong Capital (2021a), “Value creation draft”, <https://www.mekongcapital.com/en/value-creation-draft>, truy cập ngày 14/10/2021.
- Mekong Capital (2021b), “Mekong enterprise fund IV completed an investment of US\$10 million in Mutosi Group”, <https://www.mekongcapital.com/en/press-releases/2021/mekong-enterprise-fund-iv-completed-an-investment-of-us10-million-in-mutosi-group>, truy cập ngày 16/10/2021.
- Morisset, J. (2021), “Digital transformation in Vietnam: skills must transform too”, *World Bank Blogs*, <https://blogs.worldbank.org/eastasiapacific/digital-transformation-vietnam-skills-must-transform-too>, truy cập ngày 15/10/2021.
- Nguyễn, T.T. & Cao, Đ.K. (2017), *Mua bán và sáp nhập & tái cấu trúc doanh nghiệp cơ hội và thách thức trong Bối cảnh mới*, NXB Lao động.
- Riedel, L. & Asghari, R. (2020), “Mergers and acquisitions as enabler of digital business transformation: introducing an integrated process”, *Conference Paper: Enhancing Future Skills and Entrepreneurship*, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-44248-4_27, truy cập ngày 15/10/2021.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. & Irvn, V. (2019), “Digital transformation is not about technology”, *Havard Business Review*, <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>, truy cập ngày 15/10/2021.
- USAID & Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2021), “Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam”, <http://ebook.business.gov.vn/>, truy cập ngày 09/10/2021.