

Bí ẩn về vốn vô hình trong mua bán - sáp nhập công ty

Trong một cuộc khảo sát, về những thành tố ảnh hưởng đến M&A thì 2/3 các CEO tin rằng tập trung nhiều hơn và sớm hơn vào các nguồn vốn vô hình trong suốt quá trình M&A sẽ giúp tăng khả năng thành công.

Trong nền kinh tế biến động vài năm gần đây, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp luôn quan tâm đến việc sáp nhập và mua lại (M&A). Hiệu ứng sụt giảm liên tiếp của các thị trường chứng khoán toàn cầu cho thấy, với những công ty có tình hình tài chính vững mạnh, khả năng tăng trưởng thông qua việc thu tóm các công ty khác là một chiến lược khả thi.

Nửa đầu năm 2011, số thương vụ M&A trên toàn cầu so với thời điểm cùng kỳ năm trước tăng đến 22%, và theo số liệu mới nhất, việc thu tóm “đôi thủ” đặc biệt chiếm ưu thế, đạt mức cao nhất trong vòng gần hai năm trở lại đây.

Thất bại do thiếu thời gian

Trong quý đầu của năm 2011, Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển toàn cầu của Tập đoàn Hay Group đã phối hợp với Harris Interactive để thực hiện khảo sát trên toàn cầu về những thành tố của nguồn vốn vô hình có ảnh hưởng lớn nhất trong thời kỳ trước khi sáp nhập và thành công sau cùng của những thương vụ M&A.

Hơn 220 giám đốc điều hành cấp cao có kinh nghiệm với những thương vụ M&A lớn (với doanh thu trung bình hậu sáp nhập hơn 1 tỷ USD hằng năm) trong suốt ba năm qua đã được phỏng vấn trên toàn thế giới cho cuộc khảo sát này.

Người được hỏi đã được lựa chọn từ nhóm các nhà lãnh đạo bao gồm các chức danh CEO, CFO, các chuyên gia phát triển chiến lược kinh doanh và quyết định các thương vụ M&A.

Khảo sát được thực hiện ở nhiều lĩnh vực, bao gồm: dịch vụ tài chính, khoa học đời sống, ngành hàng tiêu dùng nhanh, dầu khí, sản xuất, công nghệ, truyền thông và viễn thông.

Khảo sát này cho thấy, 2/3 các giám đốc điều hành tin rằng *tập trung nhiều hơn và sớm hơn vào các nguồn vốn vô hình trong*

suốt quá trình M&A sẽ giúp tăng khả năng thành công của quá trình sáp nhập.

Tuy nhiên, họ lại không dành đủ thời gian xem xét, đánh giá giá trị và sự phù hợp của các chỉ tiêu cho vốn vô hình trong giai đoạn đầu của một thương vụ. *Nguồn vốn ấy bao gồm: nguồn vốn tổ chức, nguồn vốn mối quan hệ, nguồn vốn con người...* Hầu hết các thất bại trong giao dịch M&A đều do thiếu chú ý đến yếu tố này.

Còn những người dành nhiều thời gian để đánh giá nguồn vốn vô hình thì lại không thành công trong việc xác định rủi ro gắn liền với nó. Kết quả là họ sẽ không thể làm giảm rủi ro một cách hiệu quả nhất trong thời gian tiền sáp nhập.

Thực chất, giá trị của nguồn vốn vô hình là không cố định, mà biến động trong suốt quá trình thương thảo. Do đó, những người không xác định được rủi ro, hoặc không có kế hoạch kiểm soát những rủi ro đó một cách chủ động sẽ thấy sự sụt giảm tương ứng trong trị giá cổ đông góp vốn.

Về cơ bản, *tối đa hóa nguồn vốn vô hình* được củng cố bởi hai thành tố chính cho phép quản lý tốt hơn vốn vô hình: *lãnh đạo và sự liên kết văn hóa*.

Do vậy, tập trung vào hai định hướng này không chỉ cải thiện khả năng thành công của thương vụ, mà còn giúp đơn giản hóa quá trình xác định các mục tiêu tiềm năng và tăng hiệu quả các hoạt động thẩm định.

Liên kết lãnh đạo

Những nghiên cứu trên diện rộng của Hay Group cho thấy, giá trị của nguồn vốn vô hình phụ thuộc rất nhiều vào mức độ liên kết trong sự lãnh đạo của hai công ty liên quan và vào mối liên hệ giữa các nền văn hóa tương ứng. Hai yếu tố này có thể làm nên hoặc phá vỡ bất kỳ một thương vụ M&A nào.

Với bất cứ thương vụ M&A nào, sự tin tưởng chung được chia sẻ bởi những nhà lãnh đạo từ hai công ty sáp nhập sẽ dẫn đến sự đồng tâm nhất trí, mang đến cơ hội tăng giá trị và khả năng phát triển cho cả hai bên.

Do đó, trong thời gian đầu của **thời kỳ tiền sáp nhập**, các giám đốc điều hành nên dành thời gian đủ để thống nhất những mong muốn của cá nhân và tập thể xung quanh những câu trả lời cho những câu hỏi quan trọng như: Vị trí thương hiệu của công ty?

Ai sở hữu các mối quan hệ khách hàng và làm thế nào để quản lý các mối quan hệ khách hàng? Công ty mới sẽ cạnh tranh thị phần trên cơ sở nào? Mô hình quản trị mới là gì?

Những quyết định sẽ được đưa ra tại tổng công ty hay ủy thác xuống cho các bộ phận trong toàn doanh nghiệp? Làm thế nào để thay đổi mô hình hoạt động kinh doanh nhằm tạo ra sức mạnh tổng hợp? Làm thế nào để cải tiến và kết hợp các trung tâm nghiên cứu và phát triển (R&D) để tạo ra lợi thế cạnh tranh?

Điều quan trọng không kém là **cách ra quyết định trong sự lãnh đạo**. 2/3 phản hồi của cuộc khảo sát từ Hay Group cho rằng, việc chậm ra quyết định là rào cản chính của tính hiệu quả trong quá trình hội nhập.

Khi xuất hiện những nhân tố cản trở quá trình ra quyết định, các nhà lãnh đạo cần cho thấy khả năng vượt qua một cách nhanh chóng. Để cho đồng nghiệp và các đối tác thấy doanh nghiệp sẽ hoạt động như thế nào, ngay từ đầu các nhà lãnh đạo cần phải rõ ràng về các yếu tố cốt lõi như: Ai là người chịu trách nhiệm cho những quyết định? Làm sao để ra quyết định khi giám đốc điều hành có thể không đồng ý? Phương pháp nào sẽ được sử dụng để phân tích những cản trở trong quá trình ra quyết định?...

Cuối cùng, **giai đoạn hậu sáp nhập** tạo ra sự không chắc chắn cho khách hàng cũng như nhân viên. Những chia sẻ cởi mở và thành thật từ những nhà lãnh đạo có thể giúp giải quyết vấn đề này.

Khảo sát chỉ ra rằng, các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ nên chuyển tiếp thông tin một cách chính xác và kịp thời. Tuy nhiên, nhiều

nhà lãnh đạo có xu hướng tự nhiên là bảo vệ tinh thần của nhân viên, hiệu suất và dịch vụ khách hàng bằng cách trì hoãn thông tin, che đậy tình hình khó khăn của công ty, chẳng hạn như việc dư thừa nhân viên.

Khắc phục vấn đề này, hậu sáp nhập sẽ dễ dàng được chấp nhận hơn trong mắt nhân viên và vì thế, đội ngũ lãnh đạo cũng sẽ dễ dàng hơn trong việc ra các quyết định.