

# M&A và tác động của yếu tố văn hóa

ThS. Trịnh Thị Phan Lan<sup>1,\*</sup>, ThS. Nguyễn Thùy Linh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Khoa Tài chính - Ngân hàng, <sup>2</sup>Phòng Nghiên cứu Khoa học và Hợp tác Phát triển,  
Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 25 tháng 9 năm 2010

**Tóm tắt.** Hoạt động M&A đã bắt đầu trên thế giới từ rất lâu nhưng tỷ lệ thất bại các thương vụ M&A cũng không nhỏ. Là một thị trường mới nổi, hoạt động M&A ở Việt Nam bắt đầu từ năm 2000 và trở nên sôi động trong một vài năm trở lại đây. Tỷ lệ thất bại các thương vụ M&A ở Việt Nam cũng tương đối cao. Một trong những nguyên nhân đáng kể của sự thất bại đó là sự thiếu hòa hợp về văn hóa của hai công ty khác nhau khi thực hiện M&A.

## 1. Giới thiệu

Hoạt động M&A trên thế giới bắt đầu từ những năm 1897 và đã trải qua 6 giai đoạn lịch sử đáng nhớ. Trong suốt khoảng thời gian đó, đã có khoảng 124.000 thương vụ M&A được giao dịch trên toàn cầu. Chỉ riêng trong năm 2010, thế giới đã ghi nhận hơn 14.500 giao dịch với giá trị lên tới 874 tỷ. Tuy nhiên, tỷ lệ thất bại của các thương vụ M&A khá cao, từ 50-75% (Kumer, 2010). Theo bà Yvonne Cox - giám đốc điều hành Đông Nam Á của hãng Tower Watson, nguyên nhân thường thấy trong các vụ M&A thất bại là yếu tố văn hóa, bởi vì M&A không gì khác mà chính là sự hòa hợp của tổ chức và các cá nhân trong tổ chức đó. Mỗi nhóm người hay tổ chức đều có đặc thù văn hóa riêng. Bài viết chia làm bốn phần nhỏ. Phần thứ nhất tìm hiểu các khái niệm về văn hóa. Phần thứ hai giải thích việc hòa hợp văn hóa trong hoạt động M&A cũng như vai trò của hòa hợp văn hóa trong sự thành công của một thương vụ M&A. Phần thứ ba có đưa ra quan điểm về văn hóa trong hoạt động M&A và quy

trình hòa nhập văn hóa của công ty Mercer - một công ty tư vấn hàng đầu của Mỹ trong lĩnh vực tư vấn nguồn nhân lực. Phần thứ tư là ví dụ tiêu biểu về một thương vụ M&A thành công ở Việt Nam có tính đến yếu tố văn hóa ngay từ giai đoạn đầu tiên.

## 2. Văn hóa và hòa hợp văn hóa trong hoạt động M&A

Có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa, mỗi định nghĩa phản ánh một cách nhìn nhận và đánh giá khác nhau. Ngay từ năm 1952, người ta đã thống kê có tới 164 định nghĩa khác nhau về văn hóa trong các công trình nổi tiếng thế giới.

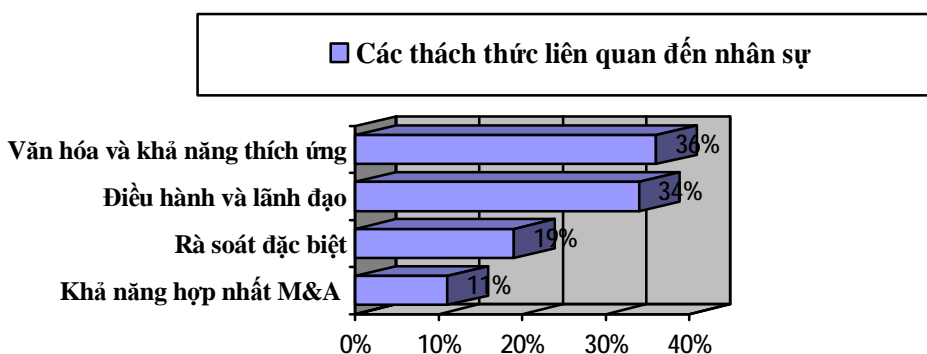
UNESCO đã đưa ra định nghĩa về văn hóa như sau: Văn hóa nên được đề cập như là một tập hợp của những đặc trưng về tâm hồn, vật chất, tri thức và xúc cảm của một xã hội hay một nhóm người trong xã hội và nó chứa đựng, ngoài văn học và nghệ thuật, cả cách sống, phương thức chung sống, hệ thống giá trị, truyền thống và đức tin.

Tác giả liên hệ. ĐT: 84-4-37547506 (302)  
E-mail: [lanntp@vnu.edu.vn](mailto:lanntp@vnu.edu.vn)

Theo ông Nguyễn Trần Bạt, Chủ tịch, Tổng giám đốc của InvestConsult Group: văn hóa, nói một cách giản dị, là những gì còn lại sau những chu trình lịch sử khác nhau, qua đó người ta có thể phân biệt được các dân tộc với nhau. Thông qua mỗi chu kỳ của sự phát triển, dân tộc đó tương tác với mình và với những dân tộc khác, cái còn lại được gọi là bản sắc, hay còn gọi là văn hóa.

Như vậy, văn hóa là con người, và mọi sự thay đổi về văn hóa đều liên quan đến con người.

Hòa hợp văn hóa trong hoạt động M&A không có nghĩa là là sự xâm lược về văn hóa. Nếu thật sự có sự “thôn tính” của nền văn hóa này với một nền văn hóa khác thì đó không gọi là hòa hợp hay hòa nhập văn hóa nữa. Sự hòa nhập về mặt văn hóa chính là quá trình con người đi tìm ngôn ngữ chung cho một cuộc sống chung. Theo nghiên cứu của Tiến sỹ Christopher Kummer thì vấn đề văn hóa nếu được giải quyết sẽ đóng góp 36% cho sự thành công của một thương vụ M&A.



Nguồn: Hội thảo “Chiến lược M&A cho doanh nghiệp Việt”, 5/2010.

Hình 1: Các thách thức liên quan đến nhân sự.

Bảng 1: Các nhân tố tạo nên sự thành công và rào cản với hoạt động M&A

10 NHÂN TỐ MANG LẠI THÀNH CÔNG NHẤT		10 RÀO CẢN LỚN NHẤT	
Đảm bảo được những sự tài trợ hàng đầu	82%	Cạnh tranh về các nguồn lực	48%
Đối xử tốt với nhân viên	82%	Các rào cản địa giới	44%
Đề nhân viên tham gia	75%	Thay đổi về kỹ năng	42%
Đưa ra các thông tin hữu ích	70%	Lãnh đạo	38%
Cung cấp đủ chương trình đào tạo	68%	Các vấn đề về công nghệ	35%
Sử dụng các công cụ đo hiệu suất rõ ràng	65%	Truyền thông	34%
Xây dựng đội ngũ nhân viên sau những thay đổi	62%	Sự phản đối của nhân viên	33%
Tập trung vào thay đổi văn hóa, kỹ năng	62%	Các vấn đề về con người	32%
Thường khi hoàn thành nhiệm vụ	60%	Initiative fatigue	32%
Tán dương người có thành tích xuất sắc	60%	Không thực hiện đúng tiến trình	31%
9 trong 10 nhân tố mang lại thành công liên quan đến nhân sự		8 trong 10 rào cản liên quan đến vấn đề nhân sự	

Nguồn: Hội thảo “Chiến lược M&A cho doanh nghiệp Việt”, 5/2010.

### 3. Mercer và các quan điểm về hòa hợp văn hóa trong hoạt động M&A

Vấn đề văn hóa đóng vai trò quan trọng không chỉ đối với các thương vụ M&A xuyên quốc gia mà cả trong phạm vi một quốc gia. Nhưng đáng tiếc, khi thực hiện M&A, có rất ít công ty quan tâm tới vấn đề này. Người ta quan tâm nhiều hơn đến việc giành thị phần, lợi nhuận... Thông thường, người ta chỉ nghĩ đến “hội nhập hay hòa hợp văn hóa” chỉ sau khi thương vụ đã kết thúc và đó là sai lầm lớn. Các chuyên gia của Mercer<sup>(1)</sup> đã chỉ ra: Để đảm bảo cho thương vụ thành công thì tốt nhất nên nghĩ đến vấn đề hòa hợp “văn hóa” ngay từ khi mới bắt tay vào M&A.

Theo các chuyên gia của Mercer, văn hóa trong hoạt động M&A cần xem xét dưới 3 khía cạnh:

- Hành vi tổ chức và hành vi cá nhân trong tổ chức đó (Behavior)
- Kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh (Outcomes)
- Các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi (Drivers)



Trong đó, Mercer chỉ ra: Những nhân tố ảnh hưởng tới hành vi phải được tìm hiểu kỹ và thiết kế sao cho đạt được hành vi mong muốn. Mỗi thành viên tham gia M&A cần xác định rõ ràng hành vi và những thay đổi văn hóa

cần thiết để đạt kết quả đề ra. Cuối cùng, kết quả phải được xác định rõ ràng và dễ hiểu.

Mercer cũng đưa ra quy trình gồm 8 bước để “hòa hợp văn hóa” thành công.

1. Tạo dựng bối cảnh và môi trường giao dịch: Bước này đảm bảo rằng các bên liên quan đều hiểu biết đầy đủ về bối cảnh và môi trường giao dịch cũng như những kết quả được hướng tới.

2. Xác định mức độ hội nhập: Được chia thành hai bước nhỏ. Trước hết, toàn bộ bối cảnh và môi trường giao dịch phải được thông qua ở cấp độ công ty. Thứ hai, xác định mức độ hội nhập để đạt kết quả đề ra.

3. Đánh giá hành vi tổ chức: Bước này đòi hỏi những hành động cụ thể nhằm điều hành công ty mới bằng việc đánh giá từng công ty trước M&A và sau khi M&A. Bởi vì M&A không đơn giản là  $1 + 1 = 2$ .

4. Xây dựng giả thuyết thay đổi về văn hóa: Một khi hai công ty được sáp nhập, sẽ có sự thay đổi trong cách quản lý, điều hành và phối hợp công việc. Do vậy, các giả thuyết về sự thay đổi này cần được đưa ra để có thay đổi phù hợp với từng điều kiện thực tế.

5. Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi.

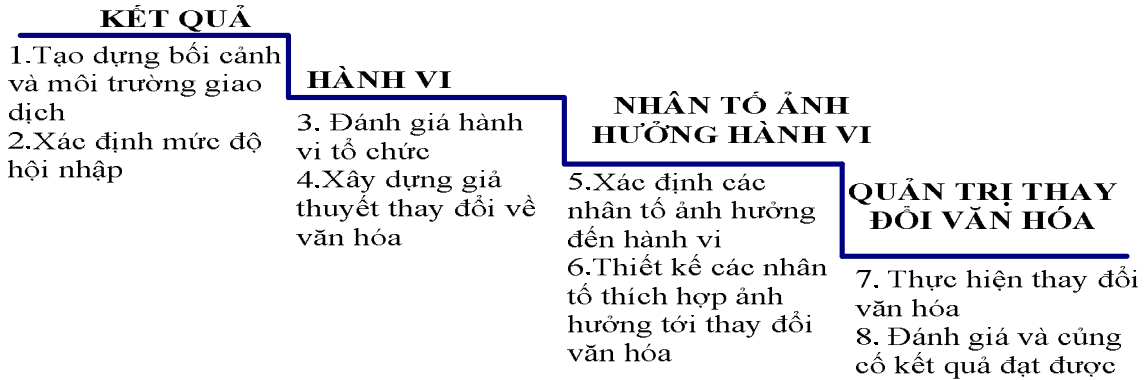
6. Thiết kế các nhân tố thích hợp ảnh hưởng tới thay đổi văn hóa.

Bước 5 và 6 có mối liên hệ chặt chẽ. Trước hết cần xác định những nhân tố nào ảnh hưởng tới hành vi và sau đó tìm những nhân tố ảnh hưởng tích cực tới hành vi. Ví dụ, nhân viên có thể thoải mái đề đạt với cấp trên về những khó khăn trong công việc được xác định là nhân tố tích cực ảnh hưởng tới văn hóa, vậy thì cần phải làm gì để khuyến khích và duy trì nó?

7. Thực hiện thay đổi văn hóa

8. Đánh giá và củng cố kết quả đạt được

<sup>(1)</sup> Mercer là công ty hàng đầu về tư vấn nhân sự ở Mỹ, được thành lập từ năm 1937 như là một văn phòng bảo vệ quyền lợi cho người lao động thuộc công ty Marsh and Mc Lennan, đến năm 1975 chính thức trở thành chi nhánh của công ty này. Vào năm 2007, công ty chính thức đổi tên thành Mercer. Cách đây 2 năm, hoạt động của Mercer tiến xa một bước khi kết hợp với Tesi - một công ty hàng đầu của Ý trong lĩnh vực tư vấn nguồn nhân lực. Điều tra gần đây nhất của Mercer là về mức sống năm 2010 của 214 thành phố lớn trên thế giới.



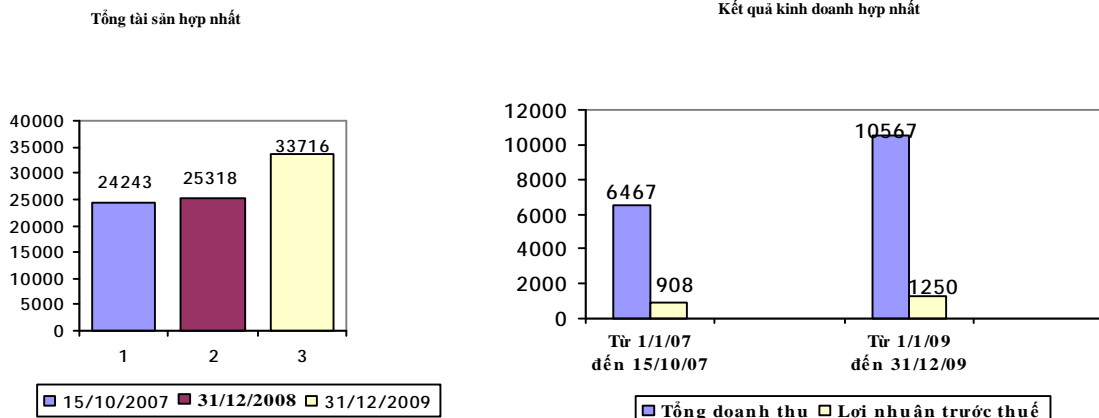
Hình 2: Quy trình hòa hợp văn hóa của Mercer.

#### 4. Thương vụ M&A tiêu biểu ở Việt Nam: HSBC và Bảo Việt

Tập đoàn Bảo Việt được thành lập năm 2007 sau khi cổ phần hóa Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam. Tập đoàn Bảo Việt nằm trong danh sách 500 tập đoàn tài chính - bảo hiểm hàng đầu thế giới năm 2006 do tạp chí *Fortune* 500 bình chọn. Hiện nay Bảo Việt có gần 5 triệu khách hàng; sản phẩm - dịch vụ đa dạng bao gồm 40 sản phẩm nhân thọ, 80 sản phẩm phi nhân thọ, các dịch vụ chứng khoán, ngân hàng, quản lý quỹ, bất động sản... Một trong những mục tiêu chiến lược của Bảo Việt là: Xây dựng văn hóa hướng tới hiệu quả công việc với đội ngũ nhân viên được đào tạo và khích lệ tốt.

Giao dịch giữa Bảo Việt và HSBC đứng thứ 2 trong top 10 giao dịch M&A điển hình nhất Việt Nam năm 2009. HSBC là đối tác chiến lược duy nhất của Bảo Việt. Trong các tiêu chuẩn lựa chọn đối tác chiến lược, Bảo Việt nêu rõ: Có chiến lược kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp phù hợp.

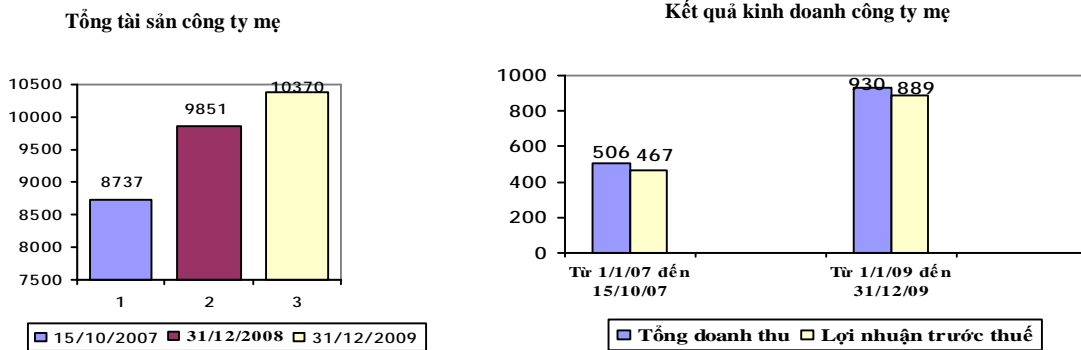
Sau khi M&A, cả HSBC và Bảo Việt đều có những thành tích đáng ghi nhận. Tổng tài sản của Bảo Việt tăng gần 1,5 lần tính tại thời điểm ngày 31/12/2009 so với ngày 15/10/2007, còn doanh thu tăng 1,6 lần và lợi nhuận sau thuế tăng 1,4 lần.



Nguồn: Báo cáo của Tập đoàn Bảo Việt, 5/2010.

Hình 3: Báo cáo về tổng tài sản hợp nhất và kết quả kinh doanh hợp nhất của Tập đoàn Bảo Việt.

Trong khi đó, công ty mẹ cũng tăng 1,2 lần về tài sản; 1,8 lần về doanh thu và 1,9 lần lợi nhuận sau thuế. Kết quả như sau:

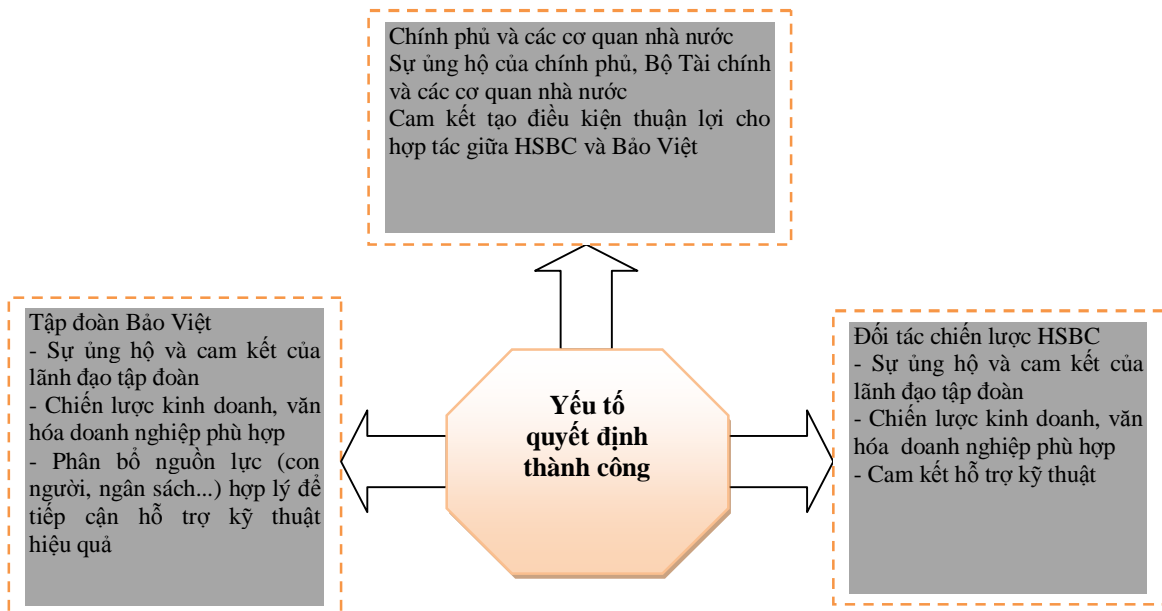


Nguồn: Báo cáo của Tập đoàn Bảo Việt, 5/2010.

Hình 4: Báo cáo về tổng tài sản công ty mẹ và kết quả kinh doanh công ty mẹ của Tập đoàn Bảo Việt.

Được đánh giá là thương vụ M&A tiêu biểu thứ 2 năm 2009 (sau Ximăng Hà Tiên và Viettel), có rất nhiều nguyên nhân dẫn tới sự thành công của thương vụ M&A giữa HSBC và Bảo Việt, trong đó yếu tố hòa hợp văn hóa đã được nhắc đến ngay từ khi Bảo Việt tìm đối tác chiến lược. Trong báo cáo của ông Dương Đức

Chuyên - Giám đốc Khối đầu tư kiêm Giám đốc Khối xây dựng chiến lược của Tập đoàn Bảo Việt tại hội thảo “Chiến lược M&A cho doanh nghiệp Việt” thì Bảo Việt thành công trong thương vụ này nhờ có sự chuẩn bị kỹ càng về mặt chiến lược, trong đó đã có sự chuẩn bị trước về việc thay đổi văn hóa.



Nguồn: Tác giả.

Hình 5: Các yếu tố quyết định thành công của thương vụ M&A giữa HSBC và Bảo Việt.

#### 4. Kết luận

Như vậy, có thể khẳng định yếu tố văn hóa là yếu tố phi vật chất trong hoạt động M&A, rất khó để đánh giá khi mua bán và sáp nhập hai doanh nghiệp. Tuy nhiên, nó lại có ảnh hưởng mang tính quyết định tới sự thành công hay thất bại của một thương vụ M&A.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Lương Văn Kế (2007), *Thế giới đa chiều*, NXB. Thế giới.
- [2] Tuyên bố chung của UNESCO về tính đa dạng văn hóa, 2002.
- [3] Nguyễn Trần Bạt, *Khái niệm văn hóa và bản chất*.
- [4] Mercer, The impact of culture on M&A: Doing something about it. [www.mmc.com](http://www.mmc.com).
- [5] Tài liệu hội thảo “Chiến lược M&A cho doanh nghiệp Việt”.

## M&A and cultural impacts

MA. Trinh Thi Phan Lan<sup>1</sup>, MA. Nguyen Thuy Linh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Faculty of Finance and Banking,* <sup>2</sup>*Department of Scientific Research and Partnership Development, University of Economics and Business, Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** M&A activity in the world began a long time ago, but the failure rate of M&A is not small at all. As an emerging market, M&A activity started in Vietnam in the year of 2000 and has become active in a few years recently. The failure rate of M&A activity in Vietnam is rather high. One of the most significant causes of such failure is the lack of cultural integration when doing M&A. The purpose of this paper is to analyze the influence of cultural factors to the success of M & A. Then, it emphasizes three aspects to be resolved well in M&A activities including: Behavior (Behavior), Results (Outcomes) and factors affecting behavior (Drivers). The article also offered an eight-step process for successful cultural integration.