

GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CÓ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG M&A CÁC DOANH NGHIỆP LOGISTICS TẠI VIỆT NAM

PGS.TS. Nguyễn Thị Hương

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thuhuongkdqt@yahoo.com.vn

Logistics tại Việt Nam trong những năm gần đây đã, đang thu hút được nhiều sự quan tâm, đồng thời lĩnh vực này đang được Chính phủ Việt Nam tăng cường đầu tư và tạo nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển. Ngày 27/01/2011, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt “Chiến lược tổng thể phát triển khu vực dịch vụ của Việt Nam đến năm 2020. Đây là cơ hội để Việt Nam tập trung phát triển các ngành dịch vụ giàu tiềm năng và lợi thế, trong đó có dịch vụ logistics.

Tuy Việt Nam có khá nhiều tiềm năng để phát triển dịch vụ logistics nhưng các doanh nghiệp Việt Nam lại chưa nắm bắt được cơ hội đó để vươn lên. Hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực này vừa yếu lại vừa thiếu chuyên nghiệp và hầu như chưa có các doanh nghiệp trong nước nào là doanh nghiệp logistics đúng nghĩa, các hoạt động của chúng mới chỉ dừng lại ở việc cung cấp các dịch vụ giao nhận, vận tải, cho thuê kho bãi, chuyển phát quốc tế... với quy mô nhỏ và mang tính chất độc lập. Những vấn đề trên đã cho thấy các tiềm năng sẵn có cũng như những hạn chế của các doanh nghiệp về cung cấp dịch vụ logistics tại Việt Nam. Việt Nam có khá nhiều tiềm năng để phát triển dịch vụ logistics nhưng các doanh nghiệp Việt Nam lại chưa nắm bắt được cơ hội đó để vươn lên. Hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực này vừa yếu lại vừa thiếu chuyên nghiệp và hầu như chưa có các doanh nghiệp trong nước nào là doanh nghiệp logistics đúng nghĩa, các hoạt động của chúng mới chỉ dừng lại ở việc cung cấp các dịch vụ giao nhận, vận tải, cho thuê kho bãi, chuyển phát quốc tế... với quy mô nhỏ và mang tính chất độc lập. Những vấn đề trên đã cho thấy các tiềm năng sẵn có cũng như những hạn chế của các doanh nghiệp về cung cấp dịch vụ logistics tại Việt Nam. Cuộc khủng hoảng kinh tế từ cuối năm 2008 tuy đã tạo ra rất nhiều khó khăn nhưng cũng mở ra những cơ hội mới cho việc phát triển dịch vụ logistics của các doanh nghiệp Việt Nam thông qua hoạt động mua bán & sáp nhập. Trong bối cảnh đó, bên bán và bên mua đều tỏ ra ít khát khe hơn và do đó các cuộc thương thảo thường mang lại kết quả... Bài viết này bàn về bản chất của mua bán và sáp nhập (M&A), thực trạng và các xu thế M&A giữa các doanh nghiệp logistics ở Việt Nam thời gian qua, trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp nhằm thực hiện có hiệu quả hoạt động mua bán và sáp nhập (M&A) các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam.

Từ khóa: Mua lại doanh nghiệp, sáp nhập doanh nghiệp, hợp nhất doanh nghiệp, M&A, doanh nghiệp logistics, giá trị cộng hưởng,

1. Bản chất của mua bán và sáp nhập (M&A)

Trên thế giới, các hoạt động M&A đã trải qua nhiều thăng trầm. Làn sóng M&A diễn ra mạnh mẽ và thường song hành với những giai đoạn kinh tế tăng trưởng nóng và thời kỳ hậu khủng hoảng. Tuy đã có một khoảng thời gian dài phát triển nhưng

hiện nay, nhiều tài liệu nghiên cứu ở cả trong nước và quốc tế đang tồn tại khá nhiều định nghĩa khác nhau về hoạt động M&A và các khái niệm liên quan như sáp nhập (*mergers*), hợp nhất (*consolidation*) hay mua lại (*acquisitions*) gây nhiều tranh cãi và việc vận dụng vào thực tiễn còn không ít khó khăn

bất cập.

Từ điển Bách khoa về đầu tư cho rằng M&A đại diện cho hai hoạt động có bản chất khác nhau là sáp nhập (*mergers*) và mua lại (*acquisitions*).

- Sáp nhập (*Mergers*)

Sáp nhập xảy ra khi hai công ty, thường là các công ty có cùng quy mô, đồng ý tiến tới thành lập một công ty mới, hơn là duy trì sở hữu và hoạt động của các công ty thành phần. Chứng khoán của các công ty thành phần sẽ được xoá bỏ và công ty mới sẽ phát hành chứng khoán thay thế.

Về bản chất, các công ty bị sáp nhập sẽ chấm dứt hoạt động, công ty mới được thành lập và phát hành chứng khoán thay thế.

- Mua lại (*Acquisitions*)

Mua lại (*Acquisitions*) là hoạt động thông qua đó, các công ty tìm kiếm lợi thế kinh tế nhờ quy mô, hiệu quả và khả năng chiếm lĩnh thị trường. Khác với sáp nhập, các công ty thu tóm sẽ mua công ty mục tiêu, không có sự thay đổi về chứng khoán hoặc sự hợp nhất thành một công ty mới. Dưới góc độ pháp lý, công ty mục tiêu bị chấm dứt sự tồn tại và công ty mua sẽ “nuốt chửng” hoạt động kinh doanh của công ty mục tiêu và chứng khoán của công ty mua vẫn tiếp tục được giao dịch.

Về bản chất, công ty mục tiêu sẽ chấm dứt hoạt động, chứng khoán của công ty thu tóm vẫn tiếp tục được giao dịch bình thường.

Ở Việt Nam, từ quy định trong điều 152 và điều 153 của Luật Doanh nghiệp 2005 có thể rút ra một số điểm đáng lưu ý về hai khái niệm **Sáp nhập** và **Hợp nhất** như sau:

- Các công ty tham gia sáp nhập phải là công ty cùng loại, ví dụ như cùng là công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc cùng là công ty cổ phần.

- Thuật ngữ “*chuyển toàn bộ tài sản, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp*” được sử dụng trong cả hai khái niệm **Sáp nhập** và **Hợp nhất** thể hiện quan điểm rằng đây là những phương thức cơ cấu lại doanh nghiệp do Nhà nước trực tiếp nắm quyền kiểm soát và quản lý mà chưa mang tính chất một thương vụ kinh tế.

Như vậy, có thể thấy sự thiếu tương đồng trong cách hiểu về mua lại (*Acquisitions*), sáp nhập (*Mergers*) và hợp nhất (*Consolidation*) trong luật Việt Nam so với thông lệ quốc tế. Những phân tích trên đây cho thấy đang có sự không thống nhất trong

các khái niệm, cách phân loại hoạt động M&A, từ đó dẫn tới sự nhìn nhận khác nhau trong những đánh giá, phân tích của các công ty tài chính, hãng kiểm toán, báo chí và cơ quan chức năng đối với hoạt động M&A nói chung và trong lĩnh vực logistics nói riêng.

M&A giữa các doanh nghiệp là sự lựa chọn tất yếu để cả bên mua và bên bán tồn tại và phát triển, nhất là trong thời điểm hậu khủng hoảng. Bản chất cốt lõi của M&A là “*Một cộng một bằng ba*”, công thức này nói nên “*năng lực chuyển hoá*” đặc biệt có được ở mỗi thương vụ sáp nhập hay mua lại (*Mergers & Acquisitions - M&A*) - điều mà các nhà kinh tế thường gọi là “*tính cộng hưởng*” (*Synergy*). Nguyên tắc cơ bản đằng sau việc quyết định mua lại hay sáp nhập với một công ty khác là phải tạo ra được giá trị cho cổ đông bao trùm và lớn hơn tổng giá trị hiện tại của hai công ty khi còn đứng riêng rẽ.

Nhìn nhận dưới góc độ pháp lý thì về bản chất M&A có thể coi là một cách thức hợp pháp giúp nhà đầu tư gia nhập, điều chỉnh hoặc rút khỏi hoạt động kinh doanh thông qua sự thay đổi quyền sở hữu và quyền quản lý trong doanh nghiệp.

Một điểm quan trọng để nhận biết một thương vụ M&A nằm ở mục đích của việc thực hiện thương vụ đó. Tranh cãi đến từ việc trong trường hợp một thương vụ thu tóm thù địch diễn ra, khi doanh nghiệp đi mua thực hiện việc mua lại trong khi lãnh đạo doanh nghiệp mục tiêu phản đối hoặc không hay biết cho đến khi thương vụ đã kết thúc, khi đó chỉ một trong hai bên thu được giá trị cộng hưởng (*bên đi mua*) thì có được coi là M&A không. Hay một trường hợp khác khi cơ quan nhà nước xử lý một doanh nghiệp thua lỗ bằng việc cho (hay chỉ định) một doanh nghiệp khác mua lại, khi đó giá trị cộng hưởng cũng không rõ ràng (*có thể đến từ việc mua được giá hời...*) thì có được coi là M&A không? Vì vậy, để xác định một thương vụ là mua lại hay sáp nhập “*đúng nghĩa*” – đem lại ích cho các bên, cần phải xem đến tính chất hợp tác hay thù địch giữa hai bên liên quan. Nó chính là cách ban giám đốc, người lao động và cổ đông của công ty bị mua lại nhận thức về mỗi thương vụ.

2. Thực chất mua bán, sáp nhập (M&A) trong lĩnh vực logistics tại Việt Nam

Trước tiên, chúng ta nhìn lại cơ chế pháp lý của hoạt động M&A tại Việt Nam hiện nay.

Khung khổ pháp lý cho hoạt động M&A tại Việt

Nam nằm rải rác ở nhiều văn bản pháp luật như trong Luật Cạnh tranh 2004, Luật Doanh nghiệp 2005, Luật Đầu tư 2005, Luật Chứng khoán 2006.

Theo Điều 17 Luật Cạnh tranh năm 2004:

“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 của mình 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”.

Luật Cạnh tranh cho rằng:

Hợp nhất doanh nghiệp – là việc “hai hoặc nhiều doanh nghiệp chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của mình để hình thành một doanh nghiệp mới, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các doanh nghiệp bị hợp nhất”.

Các hành vi sáp nhập, hợp nhất, mua lại của doanh nghiệp là hành vi “kiểm soát tập trung kinh tế” (Điều 16). Đây là một nội dung rất mới không chỉ đối với nước ta. Ngoại trừ ở Mỹ, đề tài này chỉ được quan tâm ở châu Âu trong vài thập niên trở lại đây (Đức bổ sung Luật Cacten năm 1973, Liên minh châu Âu ban hành quy chế giám sát tập trung kinh tế lần đầu tiên năm 1989, ...).

Luật Doanh nghiệp năm 2005 cũng xem xét hoạt động sáp nhập và hợp nhất doanh nghiệp nhưng dưới một góc độ khác.

Điều 145 Luật Doanh nghiệp có nói đến việc bán doanh nghiệp tư nhân (“Chủ doanh nghiệp tư nhân có quyền bán doanh nghiệp của mình cho người khác”). Trong Luật Doanh nghiệp không đề cập đến mua lại doanh nghiệp nói chung.

Điều 152 xem xét hợp nhất doanh nghiệp là việc “Hai hoặc một số công ty cùng loại (sau đây gọi là công ty bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một công ty mới (sau đây gọi là công ty hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang công ty hợp nhất, đồng thời chấm dứt tồn tại của các công ty bị hợp nhất”.

Điều 153, Luật Doanh nghiệp 2005 xem xét sáp nhập doanh nghiệp như hình thức tổ chức lại doanh nghiệp xuất phát từ nhu cầu tự thân của doanh nghiệp: “Một hoặc một số công ty cùng loại (sau đây gọi là công ty bị sáp nhập) có thể sáp nhập vào

một công ty khác (sau đây gọi là công ty nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang công ty nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của công ty bị sáp nhập”.

Luật Đầu tư năm 2005 lại có cái nhìn khác về hoạt động mua lại và sáp nhập.

Điều 21 Luật Đầu tư năm 2005 lần đầu tiên quy định “Đầu tư thực hiện việc sáp nhập và mua lại doanh nghiệp” như một trong những hình thức đầu tư trực tiếp. Đầu tư trực tiếp được thực hiện dưới các hình thức:

- Đóng góp vốn để thành lập doanh nghiệp mới hoặc để tham gia quản lý hoạt động đầu tư;

- Mua toàn bộ hoặc một phần doanh nghiệp đang hoạt động;

- Mua cổ phiếu để thôn tính hoặc sáp nhập doanh nghiệp.

Như vậy, theo luật pháp Việt Nam, hoạt động sáp nhập và mua lại doanh nghiệp được quy định ở nhiều văn bản pháp luật khác nhau và được xem xét dưới nhiều góc độ như một trong các hành vi tập trung kinh tế, như một trong những hình thức tổ chức lại doanh nghiệp và như một trong những hình thức đầu tư trực tiếp.

Như vậy, ngoại trừ ngành ngân hàng - tài chính, chứng khoán đã có khuôn khổ pháp lý điều chỉnh hoạt động M&A, thì các ngành khác nói chung và ngành logistics nói riêng vẫn chưa có một văn bản pháp luật nào quy định cụ thể về vấn đề này.

Khi xem xét quan niệm M&A bao gồm cả việc mua bán, sáp nhập doanh nghiệp theo quyết định hành chính của cơ quan quản lý nhà nước, thì hoạt động mua bán, sáp nhập trong lĩnh vực logistics ở Việt Nam đã xuất hiện từ những năm 1990 tương ứng với sự xuất hiện của các quy định pháp luật về vấn đề này. Cho đến nay đã có nhiều thương vụ mang hơi hướng “M&A” giữa các doanh nghiệp vận tải, giao nhận lớn của Nhà nước được tiến hành dưới hình thức của các hoạt động tái cơ cấu như chia tách, hợp nhất, sắp xếp lại doanh nghiệp nhà nước.

Trong lĩnh vực vận tải, hậu cần, giao nhận trước đây đã ghi nhận một số công ty, tổng công ty của Nhà nước được sắp xếp và cơ cấu lại, điển hình như:

- Ngày 29/4/1995, Tổng công ty Hàng hải Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 250/TTg của Thủ tướng Chính phủ, trên cơ sở sắp xếp lại một

số doanh nghiệp vận tải biển, bốc xếp và dịch vụ hàng hải do Cục Hàng hải Việt Nam và Bộ Giao thông vận tải quản lý. Tại thời điểm thành lập, Tổng công Hàng hải Việt Nam gồm có 22 doanh nghiệp nhà nước, 2 công ty cổ phần và 9 công ty liên doanh với nước ngoài. Vốn kinh doanh là 1.469 tỷ VND. Sở hữu đội tàu gồm 49 chiếc, tổng trọng tải 369.696 DWT. Sản lượng vận tải đạt 4 triệu tấn, bốc xếp đạt 12,3 triệu tấn. (Nguồn Website Tổng công ty Hàng hải Việt Nam)

- Hàng hải Sài Gòn nguyên là một doanh nghiệp nhỏ bé và thua lỗ trong suốt gần một thập niên cuối thế kỷ trước. Ngày 17/12/1998, Công ty Hàng hải Sài Gòn chuyển từ doanh nghiệp độc lập thành doanh nghiệp hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam. Với nỗ lực vượt bậc của lãnh đạo cộng với sự hỗ trợ của Tổng Công ty và các doanh nghiệp thành viên, Công ty đã gỡ dần công nợ, cân bằng thu chi, và cuối quý 1/2002, đã được chuyển đổi thành Công ty cổ phần Hàng hải Sài Gòn.

- Đại lý Hàng hải Việt Nam tiền thân là Công ty Đại lý Tàu biển Việt Nam, được thành lập ngày 13/3/1957 theo Nghị định số 50/NĐ của Bộ Giao thông và Bưu điện. Ngày 08/08/1989, Công ty Đại lý Tàu biển Việt Nam được đổi tên thành Đại lý Hàng hải Việt Nam theo Quyết định số 1436/QĐ/TCCB-LĐ của Bộ Giao thông vận tải Ngày 12/5/1993, Đại lý Hàng hải Việt Nam (*Vosa*) được thành lập lại theo Quyết định số 885/QĐ/TCCB-LĐ của Bộ Giao thông Vận tải, là doanh nghiệp hạch toán độc lập thuộc Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam với số vốn là 8.639.000.000 đồng.

Như vậy, các doanh nghiệp vận tải, đại lý giao nhận của Nhà nước hoạt động kém hiệu quả, thua lỗ đã được tiến hành sáp nhập, hợp nhất. Thông qua một số vụ nêu trên có thể rút ra một vài *đặc điểm chính* của sáp nhập trong lĩnh vực vận tải, giao nhận trong thời kỳ này là:

Việc sáp nhập diễn ra chủ yếu giữa các doanh nghiệp nhà nước. Đặc điểm này diễn ra theo 3 chiều hướng sau đây:

- Sáp nhập 2 hoặc nhiều doanh nghiệp nhà nước cùng chức năng, nhiệm vụ kinh doanh về vận tải hoặc hậu cần giao nhận và cùng hoạt động trên một địa bàn (*tỉnh, thành phố, quận, huyện,...*).

- Sáp nhập từ 2 hoặc nhiều doanh nghiệp nhà

nước đang kinh doanh một số dịch vụ vận tải, giao nhận, kho bãi tương tự nhau về công nghệ trên cùng một địa bàn, khai thác trên một hay một số thị trường như nhau (*cả trong và ngoài nước*).

- Sáp nhập từ 2 hoặc nhiều doanh nghiệp nhà nước đang cung cấp các dịch vụ khác nhau nhưng cùng nằm trong một chuỗi dịch vụ hậu cần, vận tải có mối liên hệ bổ sung nhau về công nghệ, đóng vai trò là các khâu trong một quy trình cung ứng hoặc đang có quan hệ cung cấp sản phẩm dịch vụ cho nhau.

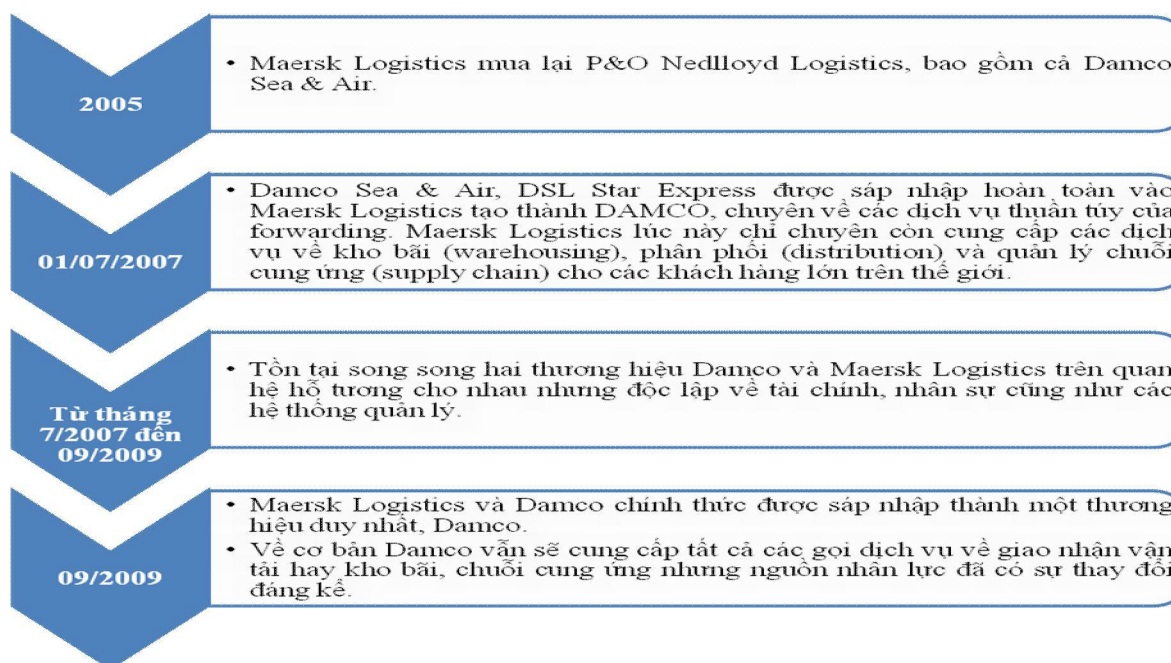
Các thương vụ M&A trong lĩnh vực logistics không chỉ diễn ra giữa các công ty Việt Nam với nhau mà còn diễn ra giữa các công ty logistics quốc tế có trụ sở tại Việt Nam và các công ty Việt Nam thông qua hình thức thành lập công ty liên doanh trong đó đối tác nước ngoài nắm giữ trên 51% cổ phần. Về danh nghĩa đây là các liên doanh nhưng bản chất thì không khác gì một vụ sáp nhập với mục đích mở rộng thị trường.

Diễn hình là việc DHL Express Việt Nam liên doanh với VNPT tạo ra DHL - VNPT Express năm 2007 trong đó DHL nắm 51% cổ phần và VNPT giữ 49%. Như vậy, DHL là bên nắm quyền kiểm soát, điều hành và quản lý chính của liên doanh. Hiện nay, liên doanh này rất thành công khi chiếm giữ 40% thị phần chuyển phát nhanh tại Việt Nam. Một thương vụ nổi bật khác là A.P Moller liên doanh với Công ty Cổ phần Vận tải biển Sài Gòn thành lập nên Công ty Cổ phần APM - Sài Gòn Shipping năm 2006 trong đó A.P Moller nắm giữ 75% cổ phần còn Công ty Cổ phần Vận tải biển Sài Gòn nắm giữ 25% cổ phần. Hiện nay APM - Sài Gòn Shipping chuyên cung cấp các dịch vụ như cho thuê kho bãi container, dịch vụ giải phóng nhanh container ở cảng và vận chuyển đến kho tập kết.

Thương vụ M&A diễn ra không chỉ giữa các doanh nghiệp nhà nước ở trong phạm vi biên giới quốc gia mà còn diễn ra ở ngoài lãnh thổ Việt Nam, giữa hai tập đoàn logistics lớn trên thế giới nhưng có liên quan đến thị trường nước ta. Diễn hình là vụ Mearsk Logistics sáp nhập với Damco. Diễn biến của thương vụ này được biểu diễn qua hình 1.

Thông tin về việc sáp nhập đã được thông báo đến các nhân viên, lãnh đạo, khách hàng của hai công ty ở Việt Nam và khẳng định việc sáp nhập sẽ diễn ra từ từ để khách hàng của cả hai bên quen dần với sự thay đổi này. Đến nay, Damco là một trong

Hình 1: Diễn biến thương vụ M&A giữa Mearsk Logistics và Damco



(Nguồn: Quảng Thịnh, “Tại sao 3PL cần phải xây dựng thương hiệu”, www.supplychaininsight.vn, 8/2/2011 và Tổng hợp của tác giả)

những “forwarder” (nhà cung cấp dịch vụ ký gửi, chuyển phát hàng hóa) hàng đầu tại thị trường Việt Nam.

Như vậy có thể thấy rằng, các thương vụ M&A trong ngành logistics ở nước ta đều diễn ra suôn sẻ và đạt được những thành công lớn trong kinh doanh. Và các thương vụ dù có hay không có yếu tố nước ngoài thì cũng đều hướng đến một mục đích chung là phát triển kinh doanh, mở rộng thị trường và khẳng định tên tuổi.

Các giao dịch M&A giữa các doanh nghiệp logistics Việt Nam thường diễn ra chậm trễ và gặp khá nhiều khó khăn trong công tác định giá.

Đây có lẽ là hệ quả của cơ chế quản lý doanh nghiệp nhà nước trong các hoạt động M&A từ các thủ tục khá rườm rà, chông chéo nhằm tránh sự thất thoát vốn trong các doanh nghiệp nhà nước. Công tác định giá khá khó khăn vì nó bao gồm cả phần hữu hình và vô hình. Thực tiễn cho thấy, việc định giá đối với các chỉ tiêu tài chính trong các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp logistics nói riêng thường đơn giản và mức độ chính xác cao hơn nhiều so với định lượng các giá trị vô hình như yếu tố con người, nền tảng công nghệ, tầm nhìn, mục tiêu... Đây cũng là đặc điểm đặc biệt trong việc

định giá các doanh nghiệp logistics đang có tham vọng thực hiện M&A ở Việt Nam.

Mua bán sáp nhập là một quá trình hợp nhất có tính chiến lược để tạo ra những sự thay đổi mang tính quyết định với môi trường kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Các công ty và nhà quản lý trong lĩnh vực dịch vụ logistics nên thường xuyên quán triệt các đặc điểm và xu hướng trên để có thể nhận ra động cơ quan trọng đằng sau những vụ mua bán cũng như những vấn đề có thể phát sinh sau khi sáp nhập

3. Đánh giá hoạt động mua bán, sáp nhập (M&A) trong lĩnh vực logistics tại Việt Nam

3.1. Những ưu điểm

Bước đầu đã xây dựng được khung pháp lý cho hoạt động M&A nói chung và hoạt động M&A trong lĩnh vực logistics nói riêng. Tạo ra cơ sở quan trọng để hình thành một thị trường M&A lành mạnh giữa các doanh nghiệp trong lĩnh vực logistics tại Việt Nam.

Hình thành nên đội ngũ các nhà đầu tư chuyên nghiệp, các tổ chức tư vấn, môi giới như các sàn giao dịch mua bán doanh nghiệp (ví dụ: sàn giao dịch IDJ), các bộ phận M&A của các quỹ đầu tư,... đóng vai trò là những chủ thể dẫn dắt, làm trung

gian chuyên nghiệp hỗ trợ thị trường M&A logistics hoạt động hiệu quả.

Góp phần đa dạng hóa dịch vụ cho các doanh nghiệp logistics Việt Nam vốn từ trước tới nay chỉ làm thuê một vài công đoạn trong cả chuỗi dịch vụ nay được bổ sung các dịch vụ mới, công nghệ mới, hệ thống thông tin, nhân sự... từ các đối tác tiến hành M&A, tiến tới cung ứng những gói dịch vụ logistics hoàn thiện cho các đối tác lớn.

Thông qua hoạt động M&A với các đối tác nước ngoài, các doanh nghiệp trong ngành logistics Việt Nam đã có cơ hội tiếp cận được những kinh nghiệm quản lý quốc tế, nhận được sự hỗ trợ về công nghệ, phương tiện, vốn... để tăng cường năng lực cạnh tranh.

Thị trường M&A trong lĩnh vực logistics đã trở thành một công cụ hữu hiệu giúp nhà nước thực hiện chiến lược phát triển ngành Logistics Việt Nam. Thông qua việc sáp nhập, hợp nhất giữa các doanh nghiệp lớn của Nhà nước với nhau hoặc với các công ty, doanh nghiệp nước ngoài hoạt động trong lĩnh vực này sẽ từng bước hình thành nên các doanh nghiệp logistics Việt Nam có tầm cỡ trong khu vực và trên thế giới.

3.2. Những hạn chế, bất cập

Khung pháp lý cho hoạt động M&A trong lĩnh vực logistics đang gây khó khăn cho các chủ thể tham gia cũng như khả năng kiểm soát của cơ quan quản lý nhà nước đối với hoạt động này

Các văn bản luật liên quan đến hoạt động logistics mới chỉ đề cập đến hình thức liên doanh mà chưa có những quy định rõ ràng cho hình thức mua lại, sáp nhập phù hợp với những đặc trưng riêng của lĩnh vực này.

Các quy định về giao dịch M&A có yếu tố nước ngoài chưa rõ ràng đầy đủ. Ví dụ, việc quy định đầu tư là hoạt động đầu tư trực tiếp, đầu là hoạt động đầu tư gián tiếp vẫn còn đang gây tranh cãi.

Các pháp luật liên quan như Bộ Luật Lao động, các quy định về thuế, Luật Sở hữu trí tuệ còn nhiều điểm chưa đầy đủ, lại khác biệt với các bộ luật nước ngoài và thông lệ quốc tế. Điều này gây nhiều khó khăn cho các nhà đầu tư nước ngoài khi muốn tham gia vào thị trường M&A trong lĩnh vực logistics.

Việc định giá và xác định giá trị cộng hưởng còn thiếu chính xác

Các đơn vị vận tải, giao nhận lớn của Việt Nam

phần lớn là doanh nghiệp do Nhà nước quản lý hay trực tiếp điều hành nên khi tiến hành các giao dịch M&A thường gặp khó khăn trong công tác định giá đối tác. Bởi vì nó bao gồm cả phần hữu hình và vô hình rất khó định giá. Do vậy mà, tỷ lệ thành công của các vụ M&A trong nước rất thấp, chỉ đạt tỷ lệ khoảng 35% (*nguồn VTC News*).

Độ tin cậy trong các dự báo về giá trị cộng hưởng của doanh nghiệp sau khi tiến hành M&A chưa cao. Do đó trong nhiều trường hợp, những giá trị cộng hưởng do M&A mang lại chưa thực sự phát huy và đem lại lợi ích cho doanh nghiệp.

Hiệu quả hỗ trợ và thiết lập thị trường của các chủ thể trung gian chưa cao

Khá nhiều công ty chứng khoán, tư vấn tài chính, kiểm toán làm trung gian, môi giới cho các bên trong hoạt động M&A, nhưng nhìn chung các đơn vị này chưa thể trở thành những trung gian hỗ trợ hiệu quả và chuyên sâu trong lĩnh vực logistics. Hiện nay trên thị trường bắt đầu hình thành một vài công ty tư vấn chuyên nghiệp trong lĩnh vực M&A: IDJ, Tigerinvest, First Asia Limited và mới đây nhất là Công ty cổ phần mua bán doanh nghiệp và Kết nối đầu tư Quốc tế (ICE),... và một số bộ phận chuyên trách về M&A do các doanh nghiệp tự thành lập. Tính chuyên nghiệp của các trung gian môi giới hiện chưa cao khiến hiệu quả hỗ trợ và thiết lập thị trường trong các ngành đặc thù như logistics còn khiêm tốn.

Việc hình thành các sàn giao dịch M&A do Nhà nước đứng ra quản lý để đảm bảo thông tin đầy đủ, chính thống và bình đẳng cho các nhà đầu tư vẫn chưa thực sự phát triển. Điều đó khiến cho khả năng gặp gỡ cũng như mức độ cởi mở trong hoạt động mua bán doanh nghiệp hiện nay bị hạn chế đáng kể.

Khả năng giải quyết các vấn đề phát sinh hậu M&A còn hạn chế

Các doanh nghiệp logistics sau khi tiến hành M&A đã gặp phải nhiều khó khăn phát sinh như xung đột giữa các nhân viên, xung đột văn hoá công ty, quản trị tài chính, quản trị nhân lực, thoả mãn lợi ích của các cổ đông, cũng như đánh mất những khách hàng quen thuộc,... và những điều này có thể khiến cho doanh nghiệp hậu M&A hoạt động thiếu hiệu quả hoặc có thể rơi vào tình trạng thua lỗ. Thống kê trên thế giới cho thấy, 85% các thương vụ M&A doanh nghiệp nói chung (*tính cả các doanh nghiệp logistics*) là không thành công, nếu xét về

dài hạn.

Nguồn nhân lực cho thị trường M&A logistics còn thiếu cả về lượng và chất

Nguồn nhân lực được đào tạo bài bản để tiến hành các hoạt động M&A nói chung là rất thiếu và yếu, trong đó những người vừa nắm vững về M&A vừa am hiểu kỹ lưỡng các đặc điểm của lĩnh vực logistics thì gần như không có. Nguồn nhân lực có chuyên môn về M&A hầu hết được đào tạo thông qua các chuyên ngành định giá cổ phiếu, định giá tài sản, quản trị tài chính, quản trị doanh nghiệp,... mà không được đào tạo chuyên sâu về toàn bộ quá trình M&A. Nguồn nhân lực tham gia vào M&A logistics phần lớn là những cán bộ, nhân viên chuyên về logistics có sự hiểu biết nhất định về hoạt động M&A được các công ty cử đi thực hiện các thương vụ chứ không phải là những người được đào tạo bài bản về M&A logistics. Vì vậy, họ chủ yếu thực hiện M&A dựa trên kinh nghiệm đã thực hiện những thương vụ tương tự hoặc tham khảo những thương vụ đã xảy ra nên về chuyên môn M&A, khả năng đánh giá, nắm bắt tình hình, làm cho thích nghi và giải quyết những vấn đề phát sinh thường chưa hiệu quả.

Nguồn nhân lực được đào tạo chuyên sâu về logistics còn rất hạn chế. Theo VIFFAS, hiện chưa có thống kê chính xác về nguồn nhân lực phục vụ trong ngành logistics. Nếu chỉ tính riêng các công ty thành viên Hiệp hội (có đăng ký chính thức), tổng số nhân viên vào khoảng 5000 người. Đây là lực lượng được coi là chuyên nghiệp. Ngoài ra ước tính có khoảng 4000–5000 người thực hiện dịch vụ giao nhận vận tải bán chuyên nghiệp hoặc chuyên nghiệp khác nhưng chưa tham gia hiệp hội. Các nguồn nhân lực nói trên được đào tạo từ nhiều nguồn khác nhau. Ở trình độ đại học, đào tạo chủ yếu từ trường đại học Kinh tế và đại học Ngoại thương. Ngoài ra, nguồn nhân lực còn được bổ sung từ những ngành đào tạo khác như hàng hải, giao thông, vận tải, ngoại ngữ,...

3.3. Nguyên nhân của các hạn chế, bất cập

Do các quy định pháp lý còn thiếu và chưa thống nhất

Dù các văn bản luật của Việt Nam đã có một số quy định điều chỉnh hoạt động M&A nói chung và M&A logistics nói riêng nhưng vẫn chưa đầy đủ và phần lớn vẫn đang nằm rải rác ở các Luật và văn bản quy phạm pháp luật khác nhau. Bên cạnh đó, các

Nghị định, Thông tư hướng dẫn cụ thể cách thức, thủ tục tiến hành và cách giải quyết tranh chấp phát sinh phù hợp với những điều kiện thực tế của lĩnh vực M&A logistics chưa được ban hành kịp thời và chưa chi tiết cũng là một nguyên nhân dẫn tới những khó khăn về pháp lý cho doanh nghiệp.

Sự chồng chéo của các thủ tục, hiện tượng sách nhiễu, thiếu trách nhiệm của cán bộ tham gia định giá đã gây ra nhiều khó khăn trong công tác định giá và xác định giá trị cộng hưởng của doanh nghiệp sau khi M&A

Theo quy định, giá trị của doanh nghiệp được định giá cần phải được phê duyệt của các cơ quan có thẩm quyền nhằm tránh thất thoát vốn của Nhà nước. Do đó, các doanh nghiệp nhà nước khi triển khai việc định giá phục vụ cho các giao dịch M&A thường phải trải qua nhiều bước thủ tục phức tạp, liên quan đến nhiều cơ quan chủ quản khác nhau. Bên cạnh sự chồng chéo của các thủ tục, hiện tượng sách nhiễu, thiếu trách nhiệm của cán bộ tham gia định giá,... càng khiến hoạt động định giá trong các doanh nghiệp nhà nước trở nên kém hiệu quả.

Những vướng mắc trong quá trình định giá thường nảy sinh từ chính những đặc điểm riêng của lĩnh vực logistics như: giá trị tài sản hữu hình (phương tiện vận tải, kho bãi, phương tiện bốc dỡ...) thường rất lớn và phức tạp trong việc xác định giá trị khấu hao; hệ thống quản lý thông tin đóng vai trò rất quan trọng nhưng khó định giá chính xác khi tiến hành M&A,... Việc thiếu các tổ chức định giá chuyên nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics cũng như những biện pháp, tiêu chuẩn chung nhằm đánh giá những tài sản (hữu hình và vô hình) được sử dụng trong lĩnh vực logistics cũng gây ra nhiều khó khăn trong việc định giá.

Hiệu lực của các quy định và tính hiệu quả trong cơ chế giám sát của cơ quan chức năng để đảm bảo sự minh bạch và chính xác thông tin là chưa cao

Điều này tác động xấu tới việc xác định giá trị cộng hưởng khi hiện tại công việc này vẫn còn mang nhiều tính chủ quan và đòi hỏi khối lượng lớn các phân tích tài chính phức tạp nhằm loại trừ rủi ro do thông tin chưa minh bạch và chưa chính xác.

Chưa phát huy tối đa giá trị cộng hưởng trong nhiều thương vụ M&A trong lĩnh vực logistics giữa các doanh nghiệp Nhà nước

Nguyên nhân chính là do hình thức M&A giữa

các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics của nhà nước phần lớn được thực hiện theo kiểu mệnh lệnh hành chính có tính chất bắt buộc. Khi đó, cả doanh nghiệp bị chuyển giao lẫn doanh nghiệp tiếp nhận đều không có cơ hội để tiến hành đầy đủ những đánh giá về lợi ích, giá trị cộng hưởng trước khi M&A. Điều này có thể còn gây ra kết quả tiêu cực với các doanh nghiệp đang có cơ cấu hoạt động tốt nhưng buộc phải chấp nhận việc sáp nhập vào doanh nghiệp khác đang thua lỗ, cơ cấu công kênh hay có nguy cơ phá sản...theo những quyết định hành chính manh tính ép buộc.

Hạn chế từ các chủ thể trung gian

Trước hết việc có quá ít các tổ chức trung gian (*làm môi giới*) là do các cơ quan quản lý nhà nước chưa thực sự quan tâm, khuyến khích phát triển các tổ chức môi giới hoạt động chuyên sâu trong lĩnh vực M&A logistics, hay thiếu đầu tư cho việc thiết lập các sàn giao dịch do nhà nước trực tiếp điều hành được điều chỉnh bởi luật tương ứng (*Vi dụ như sàn giao dịch chứng khoán, sàn giao dịch bất động sản...*) nhằm hỗ trợ minh bạch, lành mạnh hóa thị trường mua bán doanh nghiệp tại Việt Nam.

Đối với những tổ chức môi giới đang hoạt động thì hạn chế về hệ thống luật, tính chuyên nghiệp, cơ sở dữ liệu thông tin là nguyên nhân khiến các doanh nghiệp này chưa thể phát huy hết vai trò cầu nối của mình với các bên.

Bên cạnh đó, các Hiệp hội logistics với vai trò định hướng để hội tụ, liên kết các doanh nghiệp lại với nhau nhằm thúc đẩy hoạt động M&A trong ngành có vai trò khá mờ nhạt.

Thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao chuyên về M&A logistics

Việt Nam có quá ít các trường đại học, cao đẳng đào tạo chuyên sâu về chuyên ngành logistics. Hiện nay mới chỉ có Viện Nghiên cứu Kinh tế và Phát triển, (Trường Đại học Kinh tế Quốc dân) tổ chức “Chương trình đào tạo thạc sĩ chuyên ngành logistics” và Trường Đại học Hàng hải Việt Nam đã mở khóa đầu tiên về đào tạo logistics bậc đại học từ năm 2010. Theo đánh giá của VIFFAS chương trình đào tạo về logistics còn yếu và nhỏ lẻ (*khoảng 15-20 tiết học trong môn vận tải và bảo hiểm ngoại thương*), chủ yếu đào tạo nghiên về vận tải biển và giao nhận đường biển. Tại các trường đại học Kinh tế, trong chương trình quản trị sản xuất có trình bày sơ lược về quản trị chuỗi cung ứng (*supply chain*

management-SCM) và quản trị vật tư, như một phần của môn vận trù học. Hầu hết các khoá học về logistics là do VIFFAS thực hiện dưới dạng các khoá học ngắn ngày hay các buổi hội thảo tại Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, TP. Hồ Chí Minh,... cho đối tượng là cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp. Chương trình đào tạo sơ lược, manh mún, nhỏ lẻ như vậy nên cơ sở lý luận và thực tiễn nghiệp vụ của hoạt động M&A logistics chưa được đề cập và giảng dạy. Khi thị trường M&A ở Việt Nam ngày càng sôi động, xu hướng M&A trong ngành logistics đang nổi lên thì nguồn nhân lực tham gia vào hoạt động M&A logistics cũng gia tăng. Tuy nhiên, phần lớn trong số họ chỉ được đào tạo những kiến thức chung, tổng quát dẫn đến kiến thức cũng như kinh nghiệm thực tế thực hiện M&A trong những ngành mang tính chất đặc thù như logistics là rất hạn chế.

Việc giải quyết các vấn đề phát sinh sau M&A còn lúng túng

Các doanh nghiệp tham gia đã không lên kế hoạch cũng như phương án nhân sự sau khi hoàn thành thương vụ. Nhiều thương vụ M&A logistics sau khi hoàn tất đã dẫn đến việc sa thải nhân viên hàng loạt do hoạt động của các công ty logistics là khá giống nhau nên sau khi M&A, một công việc hay một quy trình sẽ có nhiều người cùng thực hiện, dẫn đến sự trùng lặp vị trí và công ty phải tiến hành thanh lọc, tinh giảm bộ máy để đảm bảo tính hiệu quả và kinh tế trong công việc. Hoặc do *các doanh nghiệp tham gia không phổ biến, không thảo luận với cán bộ nhân viên của mình về thương vụ M&A đang tiến hành* dẫn đến việc sau khi M&A thì xuất hiện xung đột văn hoá gay gắt giữa hai doanh nghiệp do phần lớn các doanh nghiệp logistics Việt Nam hiện nay cạnh tranh nhau rất gay gắt và sự đố kỵ, ghen ghét, bất hợp tác cũng nảy sinh từ đây. Các nhân viên của công ty này không muốn hợp tác với các nhân viên của công ty kia hay nguy hiểm hơn là sự không tuân theo mệnh lệnh cấp trên, cũng như làm theo nội quy của công ty được hình thành sau M&A. Và *do không cung cấp đầy đủ những thông tin, diễn biến của thương vụ M&A đang cho các khách hàng cũng như do quá tập trung vào thương vụ mà quên mất nhiệm vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng* nên các doanh nghiệp đã để tuột mất rất nhiều khách hàng trung thành và cả những khách hàng tiềm năng của họ.

4. Giải pháp thực hiện có hiệu quả hoạt động M&A các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam

4.1. Các giải pháp vĩ mô

Hoàn thiện hệ thống pháp lý cho M&A trong lĩnh vực logistics

Thực tế là các văn bản quy định còn rời rạc, chưa tập trung như hiện nay thì Quốc hội và Chính phủ sẽ vẫn còn tồn tại những điểm còn gây tranh cãi trong quy định của các văn bản. Đồng thời, Chính phủ và Quốc hội nên đưa ra thêm những hướng dẫn, thủ tục cụ thể để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp Logistics nói riêng, doanh nghiệp nói chung trong quá trình tiến hành M&A. Sự cần thiết của việc này là rất rõ ràng vì pháp luật Việt Nam đã công nhận sự tồn tại của hoạt động M&A trong nền kinh tế, thế nên cần có một hành lang pháp lý để bảo hộ và quản lý hoạt động đó. Vì vậy, xin đề xuất một số giải pháp như sau:

Thứ nhất, cần xây dựng lại một đạo luật riêng điều tiết hoạt động M&A. Nhà nước cần rà soát các quy định trong Luật Doanh nghiệp 2005, Luật Chứng khoán 2006, Luật Đầu tư 2005, Luật Cạnh tranh 2004 để thống nhất và ban hành Nghị định về sáp nhập, mua lại trong đó qui định, hướng dẫn cụ thể quy trình sáp nhập, mua lại như thế nào, quy định về chế độ cho thuê, cách hạch toán sổ sách... Khung pháp lý về M&A cần chuyên biệt, không dựa quá nhiều trên các khung pháp lý dành cho cổ phần hóa, phát hành và niêm yết chứng khoán. Khung pháp lý sẽ tạo điều kiện để xác lập giao dịch, địa vị của bên mua, bên bán và hậu quả pháp lý sau khi kết thúc giao dịch.

Thứ hai, cần phải quy định cụ thể cách tính thị trường liên quan. Luật Cạnh tranh cấm doanh nghiệp sáp nhập, mua lại có thể dẫn tới việc một doanh nghiệp có mức tập trung kinh tế lớn hơn 50% thị trường liên quan nhưng lại không qui định thị trường liên quan được tính như thế nào, do đó một số doanh nghiệp sử dụng cách tính có lợi gây ra tình trạng độc quyền.

Thứ ba, không nên bắt buộc doanh nghiệp đi mua cũng như doanh nghiệp nhận sáp nhập phải gánh chịu toàn bộ trách nhiệm, quyền lợi và nghĩa vụ của doanh nghiệp bị mua/doanh nghiệp sáp nhập. Việc quyết định về mức độ gánh chịu những trách nhiệm, quyền lợi và nghĩa vụ có liên quan nên do hai bên tự nguyện thương thảo trong quá trình đàm phán kí kết hợp đồng M&A.

Thứ tư, cần phải quy định rõ các trường hợp hoạt động M&A bị cấm. Nhằm đảm bảo tính lành mạnh

cho nền kinh tế, một số trường hợp M&A sẽ không được cơ quan quản lý cho phép thực hiện:

+ Trường hợp có thị phần sau khi kết hợp chiếm trên 50% trên thị trường có liên quan.

+ Trường hợp thực hiện việc mua lại với ý định thôn tính doanh nghiệp khác, không thông báo với doanh nghiệp bị mua lại về hành vi mua lại của mình, cố ý tạo sức ép với doanh nghiệp bị mua lại. Trường hợp này cần được pháp luật hạn chế vì nó dễ dẫn đến những hành vi cạnh tranh không lành mạnh trong nền kinh tế.

Thứ năm, cần đơn giản hóa thủ tục quy định đối với hoạt động M&A giúp cho các doanh nghiệp tiến hành M&A nhanh chóng hoàn tất công việc để doanh nghiệp mới có thể kinh doanh sớm nhất có thể.

Xây dựng kênh kiểm soát thông tin và minh bạch hóa thông tin trong hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics

Trong hoạt động M&A, thông tin về giá cả, thương hiệu, thị trường, thị phần, quản trị... là rất cần thiết cho bên mua và bên bán. Nếu kênh thông tin không được kiểm soát hoặc không minh bạch thì có thể sẽ gây thiệt hại cho cả bên mua lẫn bên bán, hơn nữa có thể ảnh hưởng tới nhiều thị trường khác. Cần xây dựng kênh thông tin này dựa trên các tiêu chí nhất định, đảm bảo tính công khai, minh bạch và tạo được niềm tin với các doanh nghiệp. Ngoài ra, việc xây dựng kênh thông tin này sẽ giúp Nhà nước dễ dàng hơn trong việc quản lý, phát triển và mở rộng các doanh nghiệp sau khi M&A.

Nâng cao chất lượng cũng như số lượng nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động M&A trong lĩnh vực logistics

Về phía các cơ sở đào tạo: Đề nghị mở các trường đại học, cao đẳng về kinh tế, ngoại thương, hàng hải, giao thông vận tải,... thành lập bộ môn, chuyên ngành chuyên đào tạo về logistics, hoặc thiết kế những khoá bồi dưỡng kiến thức về logistics, tổ chức nhiều buổi hội thảo để mời các chuyên gia trong nước và quốc tế, các cơ quan quản lý nhà nước, các cơ quan hoạch định chính sách về M&A trong logistics về chia sẻ học thuật và kinh nghiệm quản lý hoạt động M&A giữa các doanh nghiệp logistics.

Về phía Hiệp hội VIFFAS: Tăng cường liên kết với các tổ chức chuyên về logistics ở trong nước và quốc tế như FIATA, IATA,... và các tổ chức chuyên

về M&A như Avalue Việt Nam, Pricewaterhouse Coopers để tổ chức các khoá bồi dưỡng, các buổi hội thảo chuyên đề về M&A logistics cho các cán bộ, nhân viên của các công ty chuyên tư vấn M&A và các doanh nghiệp logistics.

Về phía Nhà nước: Chính phủ, Bộ Giáo dục và Đào tạo nên khuyến khích và cho phép các trường đại học, cao đẳng trong nước liên kết với các trường đại học nước ngoài chuyên đào tạo về logistics và cho phép các trường của ta thuê những chuyên gia nước ngoài về lĩnh vực M&A trong lĩnh vực logistics. Đồng thời cho phép các trường đại học nước ngoài, các công ty tư vấn M&A chuyên nghiệp mở cơ sở đào tạo tại Việt Nam để đào tạo về M&A nói chung và đặc biệt là M&A trong lĩnh vực logistics.

Giải quyết có hiệu quả các vấn đề phát sinh hậu M&A

Phải xây dựng một quy trình quản trị dài hạn cho doanh nghiệp hậu M&A bao gồm quản trị công ty, xây dựng kế hoạch tái cấu trúc và chuẩn bị nguồn lực nhân sự cho giai đoạn hậu M&A.

Tổ chức các buổi tiếp xúc, thảo luận với nhân viên về thương vụ dự định tiến hành để lắng nghe ý kiến, giải đáp thắc mắc, tiếp thu đề xuất và ghi nhận mong muốn của họ.

Trước khi hoàn tất thương vụ M&A phải có sự gặp gỡ giữa bộ phận nhân sự của các công ty tham gia để tiến hành đàm phán, thống nhất cơ cấu nhân sự chung sau khi M&A.

Tổ chức các buổi hội nghị khách hàng trình bày về kế hoạch M&A của công ty để tiếp nhận những phản hồi của khách hàng, từ đó đưa ra những sự điều chỉnh hợp lý.

Phải thông báo kế hoạch, diễn biến thương vụ M&A cho toàn bộ nhân viên, khách hàng biết đồng thời phải có cam kết đảm bảo việc làm cho nhân viên và cam kết vẫn duy trì hoạt động của công ty như cũ hoặc thay đổi rất ít cho khách hàng nắm được.

Thông báo thông tin đầy đủ cho các cổ đông của công ty để họ nắm được mục đích, mục tiêu và những lợi ích mà thương vụ mang lại, đồng thời phải cam kết đảm bảo quyền lợi cho các cổ đông để họ có thể yên tâm và mạnh dạn đầu tư.

4.2. Các giải pháp vi mô

Các doanh nghiệp logistics nhỏ sẽ thực hiện

hoạt động M&A với các doanh nghiệp tương đồng với mình

Các doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực logistics ở Việt Nam vẫn tồn tại do nó có thị trường riêng, những phân khúc thị trường mà các doanh nghiệp lớn hơn bỏ qua hoặc chưa có điều kiện đáp ứng được. Do đó, sự tồn tại của những doanh nghiệp như thế này là cần thiết để đáp ứng nhu cầu đa dạng hóa ngày càng cao cũng như khai thác triệt để các khe hở của thị trường. Tuy nhiên, với sự biến động không ngừng của nền kinh tế, các doanh nghiệp nhỏ đã bộc lộ những yếu kém khó tránh về năng lực tài chính, năng lực cạnh tranh, buộc các doanh nghiệp này phải tìm đến nhau như một biện pháp tất yếu để giải quyết vấn đề của mình.

Điều kiện áp dụng: Hai doanh nghiệp cần phải có cùng quy mô, thường là đang trong thời kỳ khó khăn về tài chính hoặc năng lực cạnh tranh thấp. Khi đó các doanh nghiệp sẽ tự tìm đến với nhau.

Lộ trình: Trước tiên, thành lập các liên hiệp logistics với từ một vài doanh nghiệp nhỏ, vẫn duy trì tư cách pháp nhân của từng doanh nghiệp nhưng đồng thời diễn ra quá trình “hòa hợp” bằng việc thành lập một số công ty con, trung tâm đào tạo, hoặc trung tâm chuyên giao công nghệ, trung tâm thông tin,... Khi các doanh nghiệp tiến tới mức độ “hòa hợp” nhất định thì sẽ tiến tới sáp nhập hoàn toàn thành một khối thống nhất, hình thành nên pháp nhân mới.

Doanh nghiệp logistics lớn tiến hành hoạt động M&A với doanh nghiệp logistics nhỏ hơn

Có thể thấy rằng đây sẽ là một xu hướng chính và có nhiều khả năng xảy ra nhất đối với lĩnh vực M&A logistics trong giai đoạn sắp tới, khi các doanh nghiệp nhỏ, yếu kém buộc phải đứng trước lựa chọn phải sáp nhập hoặc bị mua lại với các doanh nghiệp lớn do áp lực từ bài toán về vốn và năng lực cạnh tranh. Trong khi đó, các doanh nghiệp lớn không ngừng chuẩn bị chiến lược mua lại các doanh nghiệp nhỏ hơn nhằm mục tiêu mở rộng thị trường.

Điều kiện áp dụng: Doanh nghiệp lớn cần phải nghiên cứu và tìm được doanh nghiệp nhỏ phù hợp với yêu cầu của mình.

Lộ trình: Giai đoạn đầu, các doanh nghiệp Logistics lớn tham gia góp vốn, liên doanh, liên kết và trở thành cổ đông chiến lược với các doanh nghiệp logistics nhỏ. Giai đoạn sau, các doanh

ngành lớn tăng dần quyền kiểm soát rồi tiến hành sáp nhập, mua lại các doanh nghiệp nhỏ hơn.

Doanh nghiệp logistics tiến hành hoạt động M&A với doanh nghiệp logistics cùng ngành

Hình thức M&A logistics như thế này thường được thực hiện khi doanh nghiệp phát triển ở một mức độ ổn định, các nguồn lực được khai thác triệt để thì xu hướng sáp nhập các doanh nghiệp có cùng quy mô tương đối vững mạnh có thể xảy ra.

Điều kiện áp dụng: Các doanh nghiệp phải đảm bảo về khả năng phát triển của mình cũng như các nguồn lực phải được khai thác triệt để và đạt đến mức độ bão hòa cần thiết. Do đó, sự sáp nhập các doanh nghiệp như này sẽ giảm được chi phí và nâng cao khả năng “bành trướng”, mở rộng ở các thị trường mới.

Lộ trình: Giai đoạn đầu, các doanh nghiệp sẽ giữ cổ phần chéo của nhau thông qua các hoạt động như góp vốn liên doanh và hợp tác liên kết trong nhiều lĩnh vực cùng ngành Logistics của mình như hỗ trợ các phương tiện vận tải, hỗ trợ cho thuê sân bãi, công nghệ máy móc, thông tin,... Giai đoạn sau, các doanh nghiệp sẽ tiến hành sáp nhập với nhau để hình thành các doanh nghiệp vững mạnh hơn.

Doanh nghiệp logistics tiến hành hoạt động M&A với doanh nghiệp cùng chuỗi cung ứng trong dịch vụ logistics

Có thể nói đây là hoạt động M&A hoàn toàn không mới, việc M&A thành công giữa các lĩnh vực trong chuỗi cung ứng dịch vụ này sẽ tạo ra một tập đoàn thực hiện toàn bộ chuỗi cung ứng dịch vụ

logistics hoặc là gần hết các hoạt động trong chuỗi cung ứng dịch vụ. Xu hướng sáp nhập thường được thực hiện trên các doanh nghiệp có cùng quy mô tương đối vững mạnh

Điều kiện áp dụng: Các doanh nghiệp cần phải đảm bảo về khả năng phát triển của mình, đã tận dụng tối đa các nguồn lực hiện có, xác định được nhu cầu và tìm được doanh nghiệp thỏa mãn yêu cầu của mình. Nhờ vậy sẽ giảm được chi phí và nâng cao khả năng mở rộng đầu tư phát triển.

Lộ trình: Giai đoạn đầu, các doanh nghiệp sẽ giữ cổ phần chéo của nhau thông qua các hoạt động như góp vốn liên doanh và hợp tác liên kết trong nhiều lĩnh vực của ngành Logistics như các doanh nghiệp chuyên về vận tải đường bộ sẽ hỗ trợ các phương tiện vận tải cho các doanh nghiệp chuyên về vận tải đường thủy và ngược lại, các doanh nghiệp hỗ trợ cho thuê sân bãi lẫn nhau, cùng chuyển giao công nghệ máy móc, thông tin, học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau... Giai đoạn sau, các doanh nghiệp sẽ tiến hành sáp nhập với nhau để hình thành các doanh nghiệp lớn và mạnh hơn.

Tóm lại, cần thực hiện ngay một số biện pháp trước mắt để các thương vụ M&A trong lĩnh vực logistics thực hiện thành công nhằm giảm bớt áp lực cạnh tranh không lành mạnh giữa các doanh nghiệp logistics Việt Nam, góp phần xóa bỏ dần những hình thức kinh doanh chộp giật, manh mún, cạnh tranh theo kiểu hạ giá thành để làm đại lý cho doanh nghiệp nước ngoài. Đây là một xu thế hiện thực mà các cơ quan quản lý nhà nước và các doanh nghiệp logistics Việt Nam cần tính đến. □

Tài liệu tham khảo:

1. Đoàn Thị Hồng Vân, “Logistics – Những vấn đề cơ bản”, NXB Giao thông vận tải, 2010.
2. Dương Quang Duy, “Chiến lược phát triển cho ngành logistics Việt Nam đến năm 2010”, Đại học Ngoại Thương, Thành phố Hồ Chí Minh, 2007.
3. Nguyễn Văn Hà, “Logistics thu hồi - Bạn đã sẵn sàng chưa”, Vietnam Supply Chain Insight số 3, tháng 10 năm 2009, trang 38 - 42.
4. Phạm Mạnh Dũng, “Tổng quan về hoạt động M&A tại Việt Nam và một số quan điểm trong quản lý nhà nước về M&A”, 2009.
5. Nguyễn Mạnh Thái, “Phát triển thị trường mua bán, sáp nhập – hướng đi mới cho Việt Nam”, Thành phố Hồ Chí Minh, 2009.
6. Nguyễn Hùng, “Chiến lược phát triển thị trường dịch vụ Logistics Việt Nam đến năm 2020”, Vietnam Logistics Review, 2010.