

NGHIÊN CỨU CHUỖI GIÁ TRỊ NỘI BỘ DOANH NGHIỆP PHẦN MỀM VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHIẾN LƯỢC SÁP NHẬP VÀ MUA LẠI LÊN CHUỖI TRONG CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP LẦN THỨ IV

Nguyễn Huỳnh Trọng Hiếu

Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP.HCM

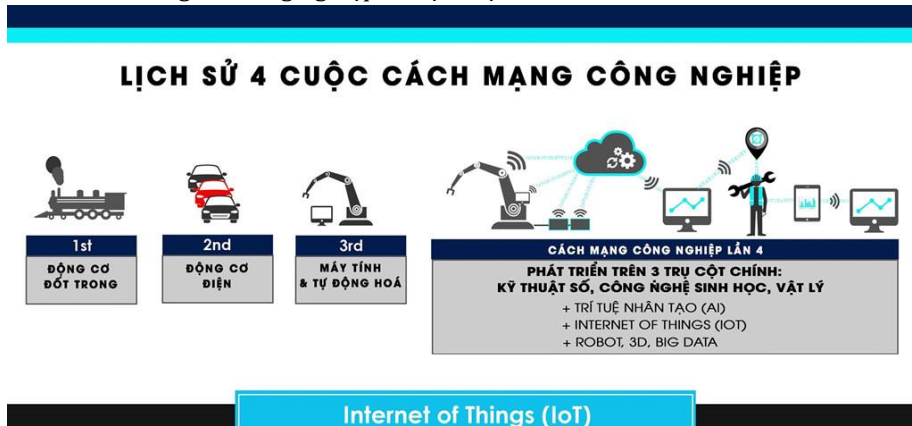
tronghieu@huflit.edu.vn

TÓM TẮT— Cách mạng Công nghiệp 4.0 xuất hiện lần đầu năm 2013, mô tả sự hội tụ kỹ thuật số giữa công nghệ, kinh doanh, và quản lý. Đặc biệt, khi đại dịch Covid-19 bùng nổ, các phương thức sản xuất và hành vi mua sắm thay đổi mạnh mẽ theo hình thức trực tuyến. Điều này đã thúc đẩy ngành công nghệ phần mềm phát triển tạo ra nhiều ứng dụng hỗ trợ doanh nghiệp và khách hàng. Ngoài ra, đây cũng là ngành áp dụng phổ biến chiến lược Sáp nhập và Mua lại (M&A) nhằm thu tóm những công nghệ tân tiến nhất, mở rộng tập khách hàng và giảm thiểu cạnh tranh. Nghiên cứu sử dụng tài liệu được tổng hợp từ nhiều nguồn trong nước và quốc tế để đưa ra mô hình chuỗi giá trị nội bộ tối ưu và các khuyến nghị giúp doanh nghiệp hiệp đồng sức mạnh hiệu quả hậu M&A.

Từ khóa— chuỗi giá trị nội bộ, công nghệ phần mềm, Sáp nhập và Mua lại, cách mạng công nghiệp 4.0, đại dịch Covid-19

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Lịch sử văn minh nhân loại đã trải qua các cuộc cách mạng công nghiệp khác nhau và điều này đã làm thay đổi hoàn toàn bản chất của nhiều ngành công nghiệp và dịch vụ:



Hình 1. Lịch sử 4 cuộc cách mạng công nghiệp

Tiếp nối sự phát triển thành công của máy tính và các thiết bị tự động trong những năm đầu của thế kỷ này, thế giới bắt đầu bước sang kỷ nguyên của Internet và các thiết bị thông minh. Máy móc được lập trình để có suy nghĩ và nhận thức, thông tin được lưu trữ trên các đám mây và dữ liệu công dân được khai thác tối đa là những đặc điểm của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 (hay còn gọi là cách mạng 4.0) hiện nay. Cuộc cách mạng này lần đầu được chính phủ Đức báo cáo năm 2013, tiếp đến là Thụy Sĩ và bắt đầu phát triển mạnh mẽ tại Mỹ và nhiều nước châu Âu khác [1]. Trụ cột của cuộc cách mạng này tập trung xoay quanh các lĩnh vực công nghệ cao:

- Trí tuệ nhận tạo
- Internet vạn vật
- Ngân hàng dữ liệu

Những lĩnh vực này có liên quan mật thiết đến ngành công nghiệp phần mềm. Theo Nasdaq Hoa Kỳ, ngành công nghệ phần mềm bao gồm các doanh nghiệp tư vấn, phát triển, duy trì và xuất bản phần mềm đang sử dụng các mô hình kinh doanh khác nhau, có thể thực hiện tại chỗ hoặc "trên nền đám mây" trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Ngành công nghiệp này cũng bao gồm các dịch vụ phần mềm, chẳng hạn như đào tạo, tư vấn và phục hồi dữ liệu [2].

Chính phủ Việt Nam cũng đã nhận thức được tầm quan trọng của ngành này và ban hành nghị quyết số 49/CP kí ngày 04/08/1993 định nghĩa: công nghệ phần mềm là việc sử dụng chương trình máy tính được mô tả bằng hệ thống ký hiệu, mã hoặc ngôn ngữ để điều khiển thiết bị số thực hiện chức năng nhất định. Ngoài ra, ngành này còn bao gồm kỹ thuật "số hóa": biến đổi các loại hình thông tin sang thông tin số. Đặc biệt, tại hội nghị APEC

2017 Đà Nẵng, nguyên thủ của 21 quốc gia đã nhất trí hợp tác và chia sẻ nguồn lực để cùng tiến vào cách mạng 4.0, mở ra trang sử mới trong lịch sử văn minh thế giới [3]. Cuộc cách mạng này được kì vọng làm thay đổi nhanh chóng và sâu rộng toàn bộ chuỗi giá trị từ hoạt động Nghiên cứu và Phát triển (Research & Development - R&D) đến khâu sản xuất, logistics và dịch vụ khách hàng. Nó được kì vọng làm chìa khóa dẫn đến những điều kỳ diệu trong sản xuất và năng suất. Đặc biệt khi đại dịch Covid-19 bùng nổ, các doanh nghiệp bắt buộc phải chuyển đổi số để tồn tại, thích nghi với trạng thái “bình thường mới”.

Những tập đoàn nổi tiếng đại diện cho ngành này có thể kể đến như Microsoft, Google, Facebook, v.v. với hàng tỉ người dùng trên toàn thế giới và hàng ngàn tỉ đô-la vốn hóa thị trường. Đặc biệt, nhiều doanh nghiệp non trẻ như Instagram và WhatsApp cũng được quan tâm săn đón, được các tập đoàn lớn khác chào mua với mức định giá lên đến hàng chục tỷ đô-la cho mỗi thương vụ. Theo một nghiên cứu gần đây, bất chấp đại dịch Covid-19, thị trường sản phẩm phần mềm toàn cầu dự kiến sẽ tăng từ 930,93 tỷ USD vào năm 2020 lên 968,25 tỷ USD vào năm 2021 với tốc độ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) là 4%. Thị trường dự kiến sẽ đạt 1493,07 tỷ đô la vào năm 2025 với tốc độ CAGR là 11% [4]. Công cuộc chuyển đổi số đã diễn ra mạnh mẽ ở tất cả các lĩnh vực, từ giáo dục đến ngân hàng, sản xuất kinh doanh, v.v. nhằm đáp ứng yêu cầu thực tiễn “hạn chế tiếp xúc” hay giao dịch từ xa để phòng chống dịch.

Trong bối cảnh đó, Việt Nam ngày càng có vai trò lớn hơn trong ngành công nghệ phần mềm thế giới khi liên tục cải thiện thứ hạng và lọt top 10 thế giới về năng lực gia công phần mềm. Theo báo cáo nghiên cứu mới nhất của Tholons Services Globalization Index™ (TSGI) 2020, Việt Nam đứng ở vị trí thứ 9 trong 50 quốc gia kỹ thuật số hàng đầu. Đặc biệt, báo cáo Chỉ số vị trí dịch vụ toàn cầu™ (GSLI) đã xếp Việt Nam ở vị trí thứ 5 khi xếp hạng các quốc gia hàng đầu cung cấp dịch vụ liên quan đến công nghệ thông tin. Tuy nhiên, đa phần các doanh nghiệp Việt Nam chỉ dừng lại ở mức gia công phần mềm hay cung cấp các dịch vụ hỗ trợ chứ chưa tạo ra những sản phẩm xuất sắc đột phá trong ngành [5]. Điều này khác biệt hoàn toàn so với các doanh nghiệp tại Mỹ và châu Âu, nơi tập trung vào R&D hay thu tóm các công nghệ tân tiến nhất. Do đó, giá trị mà ngành này tạo ra ở Việt Nam còn thấp, chưa tương xứng với kỳ vọng phát triển quốc gia.

Với tính đặc thù riêng biệt, cơ cấu tổ chức hay chuỗi giá trị nội tại của doanh nghiệp ngành này không giống như những ngành sản xuất truyền thống. Các công ty công nghệ chủ yếu tập trung đầu tư vào trí tuệ chất xám và nghiên cứu phát triển, sở hữu các bằng sáng chế hơn là các hoạt động thu mua, vận chuyển (logistics), và sở hữu tài sản hữu hình (nhà máy). Nghiên cứu này sử dụng khung khái niệm của M.Porter (1985) xác định chuỗi giá trị theo nghĩa hẹp: một chuỗi giá trị gồm các hoạt động được thực hiện trong phạm vi một công ty để sản xuất ra một khối lượng sản phẩm nào đó. Dựa trên khung khái niệm này, việc phân tích chuỗi giá trị nằm trong phạm vi hoạt động của một công ty là nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và việc chia sẻ nguồn lực giữa các phòng ban. Điều này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của tác giả là để xuất mô hình tổ chức và các chiến lược quản trị phù hợp. Ngoài ra, vì đây là một trong những ngành có số thương vụ và giá trị Sáp nhập và Mua lại (Merger & Acquisition - M&A) cao nhất [6], nghiên cứu này cũng sẽ tập trung làm rõ thêm tác động của hoạt động M&A lên các bộ phận trong chuỗi giá trị. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp các nhà quản trị doanh nghiệp phần mềm chuẩn bị tốt nhất để hoạt động M&A đạt kết quả như mong muốn.

II. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

A. TÌNH HÌNH M&A CỦA NGÀNH CÔNG NGHỆ PHẦN MỀM

Sáp nhập và thu tóm (Merger & Acquisition - M&A) là các giao dịch mà trong đó quyền sở hữu của một doanh nghiệp được chuyển giao hoặc kết hợp với một doanh nghiệp khác. Nó được xem như một công cụ của quản lý chiến lược giúp doanh nghiệp thu tóm công nghệ, mở rộng thị trường, loại bỏ đối thủ cạnh tranh và nâng cao giá trị trong mắt nhà đầu tư. Chiến lược này rất được các tập đoàn lớn ưa chuộng vì nó được xem như một hình thức đầu tư ít rủi ro, tiết kiệm chi phí hơn so với việc xây dựng mọi thứ từ đầu. Hoạt động M&A phát triển mạnh mẽ trong thời gian gian qua nhờ xu thế toàn cầu hóa, đột phá khoa học kỹ thuật, mở cửa thị trường tài chính và tư nhân hóa [7].

Tuy là ngành tương đối mới nhưng ngành công nghệ phần mềm có tính cạnh tranh rất cao và là một trong những ngành có số thương vụ Mua bán & Sáp nhập cao nhất. Chính phủ nhiều nước cũng đã điều chỉnh quy định pháp luật, cho phép các doanh nghiệp được tiến hành M&A xuyên quốc gia và tìm kiếm cơ hội phát triển ở khắp mọi nơi trên thế giới. Trong khoảng 1995-2018 đã có khoảng 37,039 vụ sáp nhập và mua lại với tổng giá trị 1,166 tỷ đô la Mỹ. Thương vụ M&A lớn nhất hàng năm trong ngành công nghiệp phần mềm xảy ra vào năm 2018 với 210,5 tỷ đô la Mỹ. Đến năm 2020, giá trị thương vụ M&A ngành này đã đạt 167,2 tỷ đô la Mỹ trên toàn cầu [8].

Nắm bắt tình hình đó, chính phủ Việt Nam đã nỗ lực thay đổi khung pháp lý và ký kết nhiều hiệp định thương mại như hiệp định Đối tác kinh tế toàn diện khu vực (RCEP) với gần 30% dân số thế giới và 29,1% GDP toàn cầu; Hiệp định Thương mại tự do giữa Việt Nam - Liên minh châu Âu (EVFTA) và Hiệp định Đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP). Những hiệp định này không chỉ tạo điều kiện cho hoạt động M&A diễn ra trong nước mà còn là cơ hội cho doanh nghiệp Việt Nam đầu tư ra nước ngoài. Ông Phạm Duy Khương, Giám đốc

Công ty Luật ASL, cho hay gần đây ông nhận được một số lời đề nghị từ doanh nghiệp Việt muốn tìm kiếm những công ty có trụ sở ở Mỹ, EU có nhu cầu bán lại để mua nhằm mở rộng mạng lưới ra nước ngoài [9]. Không chỉ chịu ảnh hưởng từ cuộc cách mạng lần thứ tư đang diễn ra mạnh mẽ, ngành công nghệ phần mềm còn bị thúc đẩy bởi đại dịch COVID-19. Để thích nghi với việc chung sống với dịch, tất cả các ngành công nghiệp đều phải ít nhiều phải chuyển đổi và ứng dụng công nghệ số. Do đó, các tập đoàn công nghệ lớn liên tục tìm kiếm và mua lại các ứng dụng hoặc phần mềm tiềm năng, giúp họ duy trì vị thế tiên phong trên thị trường. Điều này đã thúc đẩy tiềm năng cho M&A công nghệ số trở thành mảng đầu tư đầy hứa hẹn. Các thương vụ điển hình có thể kể đến như VNG mua 38% vốn điều lệ của Tiki, Temasek đầu tư 100 triệu USD vào phần mềm thương mại điện tử Scommerce; FPT mua lại phần mềm quản trị doanh nghiệp Base, v.v.. Năm 2021 sẽ chứng kiến sự tham gia lớn mạnh hơn của nhà đầu tư trong nước ở các thương vụ M&A. Đặc biệt, khi rào cản dịch Covid-19 được kiểm soát tốt, xu hướng này sẽ bùng nổ [10].

Nghiên cứu của tác giả sử dụng tài liệu tổng hợp từ nhiều nguồn trong nước và quốc tế để giúp độc giả có cái nhìn tổng quan về thực trạng và xu hướng đương đại của ngành trên thế giới, từ đó liên hệ với thực tiễn ở Việt Nam và đưa ra những khuyến nghị phù hợp.

B. CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA NGÀNH CÔNG NGHỆ PHẦN MỀM

Chuỗi giá trị được dùng để chỉ một loạt những hoạt động cần thiết để mang một sản phẩm hoặc dịch vụ từ lúc còn là khái niệm nghiên cứu và phát triển cho đến các giai đoạn sản xuất khác nhau trở thành thành phẩm giao đến người tiêu dùng và vứt bỏ sau khi đã sử dụng. Chuỗi giá trị theo nghĩa rộng là một tập hợp những hoạt động do nhiều người khác nhau tham gia thực hiện, bắt đầu từ người cung cấp nguyên liệu thô, sơ chế, sản xuất và thương nhân nhằm biến nguyên liệu thô thành thành phẩm được bán lẻ. Chuỗi giá trị bao gồm các chức năng trực tiếp như sản xuất hàng hóa, chế biến, bán sỉ, bán lẻ, cũng như các chức năng hỗ trợ như cung cấp vật tư nguyên liệu đầu vào, dịch vụ tài chính, đóng gói và tiếp thị [11]. Khái niệm chuỗi giá trị bao gồm cả các vấn đề về tổ chức và điều phối, chiến lược và mối quan hệ quyền lực của các tác nhân khác nhau trong chuỗi. Tuy nhiên, nghiên cứu này tập trung sử dụng khung khái niệm của M.Porter phân tích chuỗi giá trị nằm trong phạm vi hoạt động của một công ty, nhằm mục đích tổ chức và chia sẻ nguồn lực hiệu quả giữa các phòng ban [12].



Hình 2. Mô hình chuỗi giá trị nội bộ doanh nghiệp (Porter 1985)

Mô hình chuỗi giá trị này được thiết kế dựa trên ý tưởng coi tổ chức sản xuất (hoặc dịch vụ) như một hệ thống lớn được tạo thành từ các hệ thống con với đầu vào, quá trình chuyển đổi và đầu ra. Đầu vào, quá trình chuyển đổi và đầu ra liên quan đến việc thu nhận và tiêu thụ các nguồn lực như: tiền, lao động, vật liệu, thiết bị, nhà xưởng, văn phòng, hành chính và quản lý. Cách thức tổ chức các hoạt động trong chuỗi sẽ quyết định chi phí và ảnh hưởng đến lợi nhuận.

Hầu hết các tổ chức tham gia vào hàng trăm, thậm chí hàng nghìn hoạt động trong quá trình chuyển đổi đầu vào thành đầu ra. Các hoạt động này có thể được phân loại chung là hoạt động chính hoặc hoạt động hỗ trợ mà tất cả các doanh nghiệp phải thực hiện dưới một số hình thức.

Theo Porter (1985), các hoạt động Primary (cốt lõi) của doanh nghiệp bao gồm:

- **Inbound Logistics** - liên quan đến các mối quan hệ với các nhà cung cấp và bao gồm tất cả các hoạt động cần thiết để nhận và lưu trữ nguyên vật liệu.

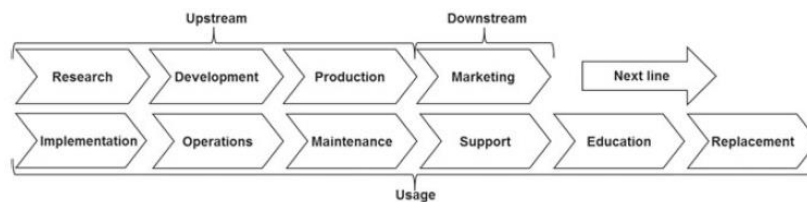
- **Operations** – tất cả hoạt động sản xuất cần thiết để chuyển hóa nguyên vật liệu đầu vào thành sản phẩm và dịch vụ đầu ra.
- **Outbound Logistics** - tất cả các hoạt động cần thiết để xử lý đơn hàng và giao nhận đến khách.
- **Marketing & Sales** - các hoạt động tiếp thị và khuyến mãi
- **Service** (Dịch vụ) - các hoạt động chăm sóc khách hàng, bảo hành và hậu mãi

Các hoạt động Support (hỗ trợ) là:

- **Procurement** (Mua sắm)
- **Human resource** (Quản lý nguồn nhân lực)
- **Technology development** (Phát triển Công nghệ) - liên quan đến thiết bị, phần cứng, phần mềm, quy trình và kiến thức kỹ thuật
- **Infrastructure** (Hạ tầng tổ chức) - phục vụ nhu cầu hành chính của công ty và liên kết giữa các phòng ban, bao gồm các phòng chức năng như kế toán, pháp lý, tài chính và đảm bảo chất lượng.

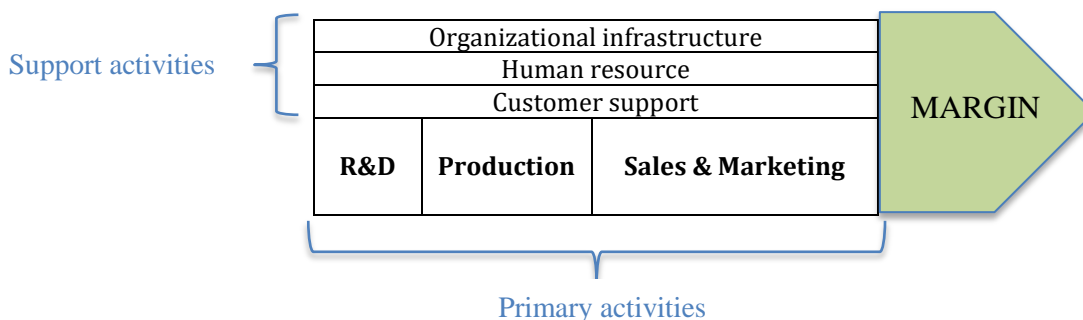
Mô hình này nhìn chung đã bao quát tất cả những hoạt động của một doanh nghiệp điển hình. Tuy nhiên, mô hình này ra đời từ năm 1985 khi các doanh nghiệp sản xuất còn chiếm tỉ trọng lớn trong nền kinh tế cũng như các nghiên cứu. Hiện nay, ngày càng có nhiều doanh nghiệp chỉ cung cấp dịch vụ, công nghệ và các giải pháp như ngành công nghệ phần mềm. Đặc biệt trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0, ngành dịch vụ công nghệ thông tin (ICT- Information & Communication Technology) đang ngày càng lớn mạnh và trở thành mũi tàu của công cuộc “số hóa” nền kinh tế. Cấu trúc tổ chức của những doanh nghiệp ngày nay đề cao tính linh hoạt cũng như gọn nhẹ, sẵn sàng để tái cấu trúc cho phù hợp với các chiến lược quản trị mới. Tính đồng bộ liên kết, chia sẻ thông tin và nguồn lực giữa các phòng ban được đặt lên hàng đầu. Do đó, Nordenflycht (2010) khi nghiên cứu về lĩnh vực dịch vụ đã chỉ ra một logic tạo giá trị thứ hai, được sử dụng bởi những công ty thành công trong ngành này. Thay vì sản xuất các sản phẩm đã được đồng bộ tiêu chuẩn hóa, sau đó tiếp thị và phân phối cho khách hàng, các doanh nghiệp này lại cung cấp nhiều lựa chọn khách hàng. Khách hàng được đưa vào làm một phần của quá trình sản xuất, cùng với doanh nghiệp tạo ra các giải pháp tốt nhất. Cơ sở cho việc tạo ra giá trị này là tính linh hoạt, chuyên môn và thấu hiểu khách hàng [13].

Pussep và ctg. (2012) đã nghiên cứu khảo sát dựa trên các đặc tính kinh tế để đưa ra 10 hoạt động cơ bản trong chuỗi giá trị phần mềm: Nghiên cứu, phát triển, sản xuất, tiếp thị, thực hiện, hoạt động, bảo trì, hỗ trợ, giáo dục và thay thế. Các hoạt động chuỗi giá trị có thể được nhóm lại thành ba nhóm. Ba hoạt động đầu tiên (nghiên cứu, phát triển và sản xuất) là các hoạt động thượng nguồn mô tả các hoạt động tạo ra giải pháp phần mềm. Tiếp theo, tiếp thị là hoạt động chính của hạ nguồn đại diện cho cách giải pháp phần mềm được tiếp thị đến khách hàng. Cuối cùng, các hoạt động sử dụng (thực hiện, vận hành, bảo trì, hỗ trợ, giáo dục và thay thế) mô tả các hoạt động trong quá trình sử dụng phần mềm [14].



Hình 3. Mô hình chuỗi giá trị DN phần mềm (Pussep & ctg. 2012)

Dựa trên các nghiên cứu nền tảng trên, tác giả tổng hợp và đề xuất mô hình chuỗi giá trị nội bộ doanh nghiệp ngành phần mềm dưới dạng sau:



Hình 4. Mô hình đề xuất chuỗi giá trị nội bộ doanh nghiệp phần mềm

Trong mô hình đề xuất, tác giả vẫn dựa trên thiết kế Đầu vào – Quy trình chuyển đổi – Đầu ra của M. Porter (1985). Các hoạt động trong công ty cũng được phân ra thành hai mảng chính là Primary (hoạt động cốt lõi) và Support (hoạt động hỗ trợ). Tuy nhiên, mô hình đề xuất này tiếp theo những kết quả nghiên cứu gần đây về ngành dịch vụ và công nghệ phần mềm, lược bỏ các hoạt động thứ yếu để tinh giản bộ máy tổ chức và tối ưu hóa chi phí. Tên gọi một số hoạt động được cập nhật lại cho dễ hiểu và phù hợp với ngôn ngữ đương thời. Kết quả này cũng phù hợp với bản chất của ngành là tập trung vào trí tuệ chất xám và tổ chức phải liên tục thay đổi để cập nhật những xu hướng công nghệ mới nhất. Với sự phát triển mạnh mẽ của ngành Logistics hiện nay, hoạt động này nay đã có thể được thuê ngoài, giao cho bên thứ ba (3rd party logistics) đảm nhiệm. Theo đó, doanh nghiệp phần mềm chỉ cần tập trung vào các giá trị cốt lõi bao gồm 3 hoạt động chính là:

- R&D (Nghiên cứu & phát triển)
- Production (Sản xuất phần mềm)
- Sales & Marketing (Tiếp thị & Bán hàng)

Các hoạt động khác như Customer support (Hỗ trợ khách hàng) và Human resource (Nhân sự) đóng vai trò hỗ trợ và có thể thuê bên thứ ba để đảm nhiệm. Trên cùng là Organizational infrastructure (Hạ tầng tổ chức) sẽ giúp liên kết và hiệp đồng sức mạnh giữa các phòng ban nếu được xây dựng tốt. Nó phục vụ nhu cầu hành chính của công ty và bao gồm các phòng chức năng như kế toán, pháp lý, tài chính và đảm bảo chất lượng.

C. TÁC ĐỘNG CỦA M&A LÊN CÁC THÀNH PHẦN TRONG CHUỖI GIÁ TRỊ

Nhìn chung, hoạt động Mua bán và Sáp nhập ảnh hưởng tất cả các bộ phận của doanh nghiệp, gồm bên mua lẫn bên bán. Tuy nhiên, tác động của hoạt động này lên các bộ phận trong chuỗi giá trị nội bộ chưa được nghiên cứu đầy đủ nên tác giả sẽ tổng hợp và làm rõ những tác động của M&A đã được các nghiên cứu trước đó tìm thấy.

1. TÁC ĐỘNG CỦA M&A LÊN BỘ PHẬN NGHIÊN CỨU & PHÁT TRIỂN

Như đã xác định trong mô hình đề xuất ở trên cũng như khung khái niệm Porter (1985), Nghiên cứu và Phát triển (Research & Development- R&D) là một trong những hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp. Nó khác với các hoạt động khác của công ty vì nó không mang lại lợi nhuận ngay trước mắt và tiềm ẩn nhiều rủi ro, lợi tức đầu tư không chắc chắn. Tuy nhiên, đây là phần rất quan trọng giúp doanh nghiệp giành được lợi thế cạnh tranh, tiên phong chiếm lĩnh thị trường thông qua việc tạo ra sản phẩm-thị trường mới. Khi tiến hành thương vụ M&A, doanh nghiệp có cơ hội tiếp cận và sở hữu công nghệ của bên còn lại.

Florian Szucs (2014) nghiên cứu xác nhận rằng sau M&A, đầu tư và cường độ R&D của cả 2 bên mua và bán đều giảm [15]. Cefis và Triguero (2016) đã nghiên cứu ngành sản xuất ở Tây Ban Nha và nhận thấy rằng M&A giúp tiết kiệm chi phí đáng kể đối với hoạt động R&D, bao gồm R&D trong nội bộ công ty và hoạt động tìm nguồn cung ứng công nghệ bên ngoài. Lí do là M&A cho phép dung hòa R&D của 2 công ty với nhau, tiết kiệm công sức, thời gian và chi phí nghiên cứu [16]. Ngược lại, một số nhà nghiên cứu khác như của Phillips và Zhadanov (2012) lại cho thấy hoạt động R&D tăng sau khi sáp nhập [17]. Trong khi các cuộc mua bán công nghệ cải thiện hiệu quả sản phẩm thì mức độ cải thiện sẽ phụ thuộc vào sự tương thích công nghệ của hai công ty. Mặc dù có thể có những giải thích khác nhau nhưng đa phần ngụ ý rằng bên mua thường chọn những mục tiêu ngắn hạn để mua lại và không muốn thúc đẩy R&D nhiều hơn nữa. Thay vào đó, họ bắt đầu tiếp thị - thương mại hóa các nghiên cứu sáng tạo của bên bán. Trung bình doanh số của bên mua tăng 75% bốn năm sau sáp nhập, còn bên bán tăng 30%. Khả năng sinh lợi trung bình của họ trở nên tích cực và đạt được lợi nhuận 4% trên tài sản sau khi sáp nhập [18].

Takechi (2007) đã kiểm tra các nhân tố quyết định M&A ở Nhật Bản và nhận thấy rằng các hoạt động M&A trong nước có liên quan tiêu cực đến R&D, dẫn đến việc các công ty ít có khuynh hướng tham gia M&A trong nước. Ngược lại, M&A xuyên biên giới lại có một tác động tích cực đáng kể đến hoạt động R&D, ngụ ý rằng doanh nghiệp Nhật Bản rất cần tiếp nhận công nghệ nước ngoài hoặc cạnh tranh ở nước đầu tư [19]. Desyllas và Hughes (2010) phân tích 2624 công ty mua lại trong các ngành công nghệ cao và nhận thấy rằng cường độ R&D của bên mua giảm sau giai đoạn đầu (t+1) nhưng tăng trở lại trong giai đoạn t+3 [20].

2. TÁC ĐỘNG CỦA M&A LÊN BỘ PHẬN NHÂN SỰ

Nhân sự thường được coi là tài sản cho doanh nghiệp, có thể nâng cao giá trị thông qua tiếp tục học hỏi và phát triển, gọi là phát triển nguồn nhân lực. Lĩnh vực nhân sự được phát triển đầu tiên ở châu Âu vào thế kỷ 18. Nó được xây dựng trên một ý tưởng đơn giản bởi Robert Owen (1771-1858) và Charles Babbage (1791-1871) trong cuộc cách mạng công nghiệp. Họ nhận ra rằng các cá thể rất quan trọng đối với sự thành công của một tổ chức và phúc lợi của nhân viên sẽ dẫn đến hiệu quả công việc.

Ước tính 70-90% các thương vụ M&A không đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Điều này thường được giải thích do nhiều nhân tố khác nhau liên quan đến nhân sự, chẳng hạn như không tương thích văn hoá, phong cách quản lý, thiếu động lực, thiếu thông tin liên lạc, giảm sự tin tưởng và không chắc chắn về các mục tiêu dài hạn. Theo Christensen và ctg. (2021), quá trình M&A yêu cầu phòng nhân sự của cả hai bên xem xét tất cả các

vấn đề liên quan đến con người ở tất cả các giai đoạn: “trước, trong và sau M&A”. Các chuyên gia về nhân sự thường tham gia vào quá trình này bằng cách tư vấn quản lý về nhân sự, bao gồm việc sử dụng các cuộc khảo sát để thu thập dữ liệu có liên quan, xác định các xung đột tiềm ẩn hoặc các thách thức về nhân sự giữa hai công ty. Điều này sẽ khiến chi phí cho hoạt động nhân sự tăng đáng kể mà chưa chắc đã có hiệu quả [21].

Antila (2006) nghiên cứu chỉ ra rằng những thương vụ M&A xuyên biên giới sẽ phải đối mặt với rất nhiều thử thách HR và thường thất bại so với các M&A nội địa [22]. Lin và ctg. (2013) cũng nghiên cứu xác nhận rằng M&A ở ngành ngân hàng có thể đạt hiệu quả cao nếu ngân hàng có nhân sự tốt. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng nhân sự có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công ty. Mặc dù chiến lược M&A nội địa ở Mỹ nói chung là tốt hơn chiến lược M&A quốc tế, nhưng một doanh nghiệp có năng lực nhân sự xuất sắc vẫn có thể thu hẹp sự khác biệt về hiệu năng giữa M&A nội địa và quốc tế [23].

3. TÁC ĐỘNG CỦA M&A LÊN HẠ TẦNG TỔ CHỨC

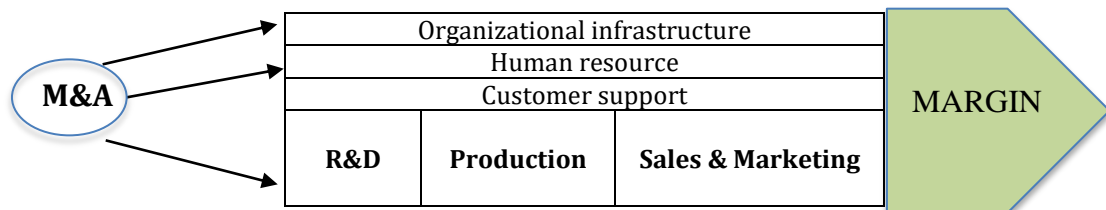
Mặc dù Sáp nhập và Mua lại là một chiến lược phát triển phổ biến nhưng không phải lúc nào cũng thành công. Sự phù hợp trong chiến lược và cấu trúc tổ chức giữa các bên được coi là một chỉ số quan trọng cho sự thành công. Franck (1990) tập trung vào sự khác biệt trong các yếu tố cấu trúc như các quy trình ra quyết định, hệ thống thông tin và quản lý nguồn nhân lực gây ra các vấn đề trong giai đoạn tích hợp M&A [24]. Ngoài ra, Datta (1991) đã định nghĩa sự phù hợp của tổ chức là sự tương thích về hệ thống đánh giá khen thưởng và phong cách quản lý. Nói chung, cơ cấu tổ chức có thể được định nghĩa là cấu hình chính thức giữa các cá nhân và nhóm liên quan đến việc phân bổ quyền hạn, trách nhiệm và nhiệm vụ trong tổ chức [25].

Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng những doanh nghiệp có kinh nghiệm về M&A có thể cải thiện quy trình thông qua hiểu biết và kiến thức tốt hơn. Kinh nghiệm M&A ảnh hưởng đến việc tạo ra kiến thức và chuyển giao, ra quyết định và thực hiện các thay đổi. Kinh nghiệm cũng sẽ giúp cho doanh nghiệp đánh giá và lựa chọn mục tiêu M&A phù hợp nhất. Ngược lại, sự khác biệt trong phong cách quản lý có thể dẫn đến hậu quả thị phần bị thu hẹp, xung đột mất đoàn kết, khó khăn trong hiệp lực và cuối cùng là kém hiệu quả sau M&A. Những phát hiện này được củng cố sau đó bởi các nghiên cứu của Bramha và Chakraborty (2016) [26].

Ngoài ra, khi tiến hành M&A, doanh nghiệp cần cân nhắc các yếu tố sau: phương thức xử lý thông tin, lựa chọn hệ thống kiểm soát và xác định tâm điểm của việc ra quyết định. Cấu trúc doanh nghiệp với nhiều cấp phân tầng sẽ có ảnh hưởng tiêu cực đến việc hiệp đồng nhân sự các bên sau sáp nhập. Mặt khác, mức độ phân quyền quyết định trong tổ chức cũng là một chỉ số quan trọng đáng lưu tâm. Julia và Laurence (2018) đã nghiên cứu xác nhận cách thức chuyển giao kiến thức và quyền lực phụ thuộc vào mức độ tập quyền của lãnh đạo. Nhìn chung, mức độ tập quyền cao thì tiến độ tái cấu trúc doanh nghiệp sẽ diễn ra nhanh và mạnh mẽ hơn. Tốc độ tái cấu trúc tổ chức càng nhanh, mức độ hiệp đồng nhân sự giữa các bên càng cao sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí hậu M&A và tạo ra lợi thế cạnh tranh đáng kể trên thị trường. Do đó, trước khi tiến hành M&A, doanh nghiệp cần tìm hiểu rõ về hạ tầng cấu trúc của đối phương, lập phương án điều chỉnh thích hợp, truyền tải thông điệp đầy đủ đến các cấp lãnh đạo và nhân viên [27].

III. KẾT LUẬN

Dựa trên kết quả nghiên cứu ở các phần trên, mô hình chuỗi giá trị nội bộ doanh nghiệp phần mềm và tác động của hoạt động M&A có thể được tóm tắt lại như sau:



Hình 5. Tác động của hoạt động M&A lên chuỗi giá trị nội bộ doanh nghiệp phần mềm

Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động M&A:

- Tính tương thích về công nghệ
- Tính bổ sung hỗ trợ về công nghệ
- Tính tương thích về văn hóa và phong cách lãnh đạo
- Tính tương đồng trong hạ tầng doanh nghiệp và cơ chế khen thưởng

Dựa trên mô hình chuỗi giá trị được đề xuất, doanh nghiệp phần mềm chỉ cần tập trung vào ba hoạt động cốt lõi là nghiên cứu phát triển công nghệ, sản xuất phần mềm và tiếp thị dịch vụ. Các hoạt động hỗ trợ gồm nhân sự và hỗ trợ khách hàng hoàn toàn có thể được thuê ngoài, giúp giảm thiểu chi phí và tạo ra cấu trúc linh hoạt, gọn nhẹ cho tổ chức. Chiến lược Mua bán & Sáp nhập sẽ giúp doanh nghiệp thu tóm những công nghệ tân tiến nhất, sử

hữu tập khách hàng mới và giảm thiểu tối đa sự cạnh tranh. Đó cũng là lý do giải thích tại sao chiến lược M&A được áp dụng phổ biến trong ngành này và ngày càng phổ biến ở nhiều ngành khác nữa.

Tuy nhiên, mỗi chiến lược đều có ưu và nhược điểm. Nếu không được chuẩn kỹ kỹ và tiến hành đúng cách, chiến lược có thể trở nên phản tác dụng và doanh nghiệp thất bại trong việc hiệp đồng sức mạnh các bên sau sáp nhập. Do đó, khi tiến hành M&A thì doanh nghiệp cần phải xây dựng đội ngũ nhân sự và điều chỉnh cơ cấu tổ chức phù hợp để có thể hỗ trợ quá trình sáp nhập suôn sẻ. Song song đó, do đây là ngành công nghệ cao nên doanh nghiệp cũng cần cân nhắc tính tương đồng về văn hóa và nhân sự cao, nhưng tính bổ sung hỗ trợ về công nghệ ít hơn so với các M&A quốc tế (Takechi 2007). Dựa trên kết luận này, các doanh nghiệp Việt Nam có thể phân tích SWOT - điểm mạnh, yếu, cơ hội và thách thức của chính mình và lựa chọn loại hình M&A cho phù hợp.

Cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đã và đang tạo ra nhiều doanh nghiệp trẻ (startup) với những công nghệ sáng tạo và hướng nghiên cứu thú vị. Việc nghiên cứu và chia sẻ thông tin được thực hiện trên phạm vi toàn cầu, không còn bị giới hạn bởi biên giới quốc gia. Nhiều quốc gia, chẳng hạn như Singapore hay UAE đã thành lập vườn ươm khởi nghiệp công nghệ để hỗ trợ, khuyến khích nhân tài từ khắp nơi trên thế giới đến tham gia các dự án công nghệ cao [28]. Chính phủ Việt Nam có thể tham khảo việc thành lập và các chính sách hỗ trợ nhằm tạo ra nhiều công nghệ mới ngay trên chính đất nước mình. Đặc biệt, để toàn bộ nền kinh tế quay trở lại phát triển như trước khi có đại dịch Covid-19, Việt Nam cần tận dụng tối đa sức mạnh của công nghệ để chuyển đổi kinh tế truyền thống hiện hữu sang nền kinh tế số và kết nối trực tuyến với mạng lưới khách hàng toàn cầu. Chiến lược M&A được xem là một trong những con đường nhanh nhất để doanh nghiệp phát triển và sở hữu các công nghệ hiện đại, bắt kịp với xu thế thời đại.

Hiện nay, trên thị trường Việt Nam đã xuất hiện các công ty cung cấp dịch vụ tư vấn Mua bán & Sáp nhập như hãng kiểm toán hàng đầu thế giới Price Waterhouse Cooper (PWC), Deloitte, v.v.; các công ty môi giới chứng khoán trong nước như MBS, SSI, v.v. Tuy nhiên, họ hoạt động riêng lẻ và chưa có sự thống nhất về khung pháp lý liên quan M&A xuyên quốc gia. Do đó, chính phủ có thể hỗ trợ bằng cách thành lập hiệp hội Mua bán & Sáp nhập doanh nghiệp - M&A hoặc trung tâm tư vấn chuyển giao công nghệ, đào tạo nhân sự trước và sau sáp nhập, tư vấn phương pháp tái cấu trúc tổ chức để giúp doanh nghiệp hoạt động đạt hiệu suất cao nhất sau M&A. Trung tâm tư vấn này cũng sẽ cố vấn cho chính phủ và tham mưu đề xuất những chính sách hỗ trợ doanh nghiệp kịp thời.

Do số lượng các nghiên cứu về chuỗi giá trị ngành công nghệ phần mềm và chiến lược M&A tại Việt Nam còn hạn chế nên tác giả sử dụng các lý thuyết nước ngoài và phạm vi nghiên cứu rộng, từ đó liên hệ với thực tiễn Việt Nam và đưa ra một số khuyến nghị khi áp dụng. Các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai được kì vọng sẽ khảo sát kiểm chứng lại tính hiệu quả của mô hình đã đề xuất cũng như chiến lược M&A ở Việt Nam.

IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Industrial revolution (IR) 4.0 in Vietnam: What does it mean for the labour market? *International Labour Organization (2018)*. Truy cập <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-hanoi/documents/publication/wcms_630854.pdf>, ngày truy cập 02 tháng 03, 2022
- [2] *Software Ecosystem: Understanding an Indispensable Technology and Industry. MIT Press (2003)*. Cambridge, MA, USA: ISBN 0-262-13432-2
- [3] APEC 2017: Toàn văn Tuyên bố Đà Nẵng - Tạo động lực mới, cùng vun đắp tương lai chung. *Quân đội nhân dân (2017)*. Truy cập <<https://www.qdnd.vn/apec-vietnam-2017/apec-2017-toan-van-tuyen-bo-da-nang-cao-dong-luc-moi-cung-vun-dap-tuong-lai-chung-523425>>, ngày truy cập 02 tháng 03, 2022
- [4] Report Linker (2021). The Global Software as a Service (SaaS) Market is expected to grow by \$ 99.99 billion during 2021-2025, progressing at a CAGR of over 11% during the forecast period. *GlobeNewswire*. Truy cập <[https://www.globenewswire.com/news-release/2021/05/21/2233983/0/en/The-Global-Software-as-a-Service-SaaS-Market-is-expected-to-grow-by-99-99-billion-during-2021-2025-progressing-at-a-CAGR-of-over-11-during-the-forecast-period.html#:~:text=filingsmedia%20partners-,The%20Global%20Software%20as%20a%20Service%20\(SaaS\)%20Market%20is%20expected,11%25%20during%20the%20forecast%20period](https://www.globenewswire.com/news-release/2021/05/21/2233983/0/en/The-Global-Software-as-a-Service-SaaS-Market-is-expected-to-grow-by-99-99-billion-during-2021-2025-progressing-at-a-CAGR-of-over-11-during-the-forecast-period.html#:~:text=filingsmedia%20partners-,The%20Global%20Software%20as%20a%20Service%20(SaaS)%20Market%20is%20expected,11%25%20during%20the%20forecast%20period)>, ngày truy cập 02 tháng 03, 2022
- [5] Như Nguyen (2020). Vietnam in the Global Indexes of Software Development Outsourcing. *Enlab*. Truy cập <<https://enlabsoftware.com/offshore-software-development/vietnam-global-indexes-top-countries-offshore-software-development.html>>, ngày truy cập 03 tháng 03, 2022
- [6] Hùng Lê (2011). Việt Nam đứng thứ 6 về gia công phần mềm toàn cầu. *Kinh tế Sài Gòn online*. Truy cập <<https://thesaigontimes.vn/viet-nam-dung-thu-6-ve-gia-cong-phan-mem-toan-cau/>>, ngày truy cập 03 tháng 03, 2022

- [7] Duksaitė, E. & Tamošiūnienė, R. (2011). Why Companies Decide to Participate in Mergers and Acquisition Transactions. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, vol 1 (3), pp 21-25.
- [8] Lionel, S.V. (2022). Software industry M&A total deal value worldwide 2010-2020. *Statista*. Truy cập <[https://nld.com.vn/kinh-te/ma-se-bung-no-sau-dai-dich-2020112421305479.htm](https://www.statista.com/statistics/945081/worldwide-construction-technology-industry-mergers-acquisitions-total-deal-value/#:~:text=In%202020%2C%20the%20software%20industry,167.2%20billion%20U.S.%20dollars%20worldwide.>, ngày truy cập 03 tháng 03, 2022</p>
<p>[9] Thái Phương & Sơn Nhung (2020). M&A sẽ bùng nổ sau đại dịch. <i>Người Lao Động</i>. Truy cập <, ngày truy cập 03 tháng 03, 2022
- [10] Việt Anh (2020). Nhiều dự địa bùng nổ M&A lĩnh vực công nghệ. *Đấu thầu*. Truy cập <<https://baodauthau.vn/nhieu-du-dia-bung-no-m-a-linh-vuc-cong-nghe-post118741.html>>, ngày truy cập 03 tháng 03, 2022
- [11] Kaplinsky, R. and Morris, M. (2001) A Handbook for Value Chain Research. *Institute of Development Studies*, University of Sussex, Brighton, UK.
- [12] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. Print.
- [13] von Nordenflycht, A. (2010), "What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge intensive firms". *Academy of Management Review*, vol. 35 (1), pp. 155-74.
- [14] Pussep, A., Harnisch, S., Buxmann, P. (2012). Value Creation and Firm Integration: First Empirical Insights for the Software Industry. *International Conference of Software Business, Springer*, pp. 235-247
- [15] F Szücs (2014). M&A and R&D: Asymmetric effects on acquirers and targets? *Research Policy*, vol. 43 (7), pp 1264-1273
- [16] Elena Cefis & Ángela Triguero (2016). Make, Buy, or Both: The Innovation Sourcing Strategy Dilemma after M&A. *Growth and Change, Wiley Blackwell*, vol. 47(2), pp.175-196
- [17] Gordon P. & Alexei Z. (2013). R&D and the Incentives from Merger and Acquisition Activity. *Society for Financial Studies*, vol. 26(1), pp. 34-78
- [18] Stiebale, J. (2013). The impact of cross-border mergers and acquisitions on the acquirers' R&D — Firm-level evidence. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 31 (4), pp 307-321.
- [19] Takechi, K. (2011). R&D intensity and domestic and cross-border M&A of Japanese firms before domestic M&A deregulation. *Japan and the World Economy*, vol. 23(2), pp. 112-118.
- [20] Desyllas, P. & Hughes, A. (2010). Do high technology acquirers become more innovative? *Research Policy*, vol. 39(8), pp. 1105-1121.
- [21] Christensen, J., Guschke, B., Storm, K. & Muhr, S. (2021). The norm of norms in HRM research: A review and suggestions for future studies, *Human Resource Management Review*, DOI:10.1016/j.hrmr.2021.100859
- [22] Antila, E.M. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, vol 17(6), pp. 999-1020
- [23] Lin, B.W., Hung, S.C & Li, P.C (2013). Mergers and Acquisitions as a Human Resource Strategy. *International Journal of Manpower*, vol. 27(2), pp. 126-142
- [24] Franck, G. (1990). Mergers And Acquisitions: Competitive Advantage and Cultural Fit. *European Journal of Management*, vol. 8 (1), pp. 40-43
- [25] Datta, D. K (1991). Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration. *Strategic Management Journal*, vol. 12 (4), pp. 281-297
- [26] Brahma, S. S., & Chakraborty, H. (2016). Organizational Fit and Acquisition Outcome: A Test of a Mediated Structural Model in Related Acquisitions Among Indian Firms. *IUP Journal of Business Strategy*, vol. 13(3).
- [27] Julia B. & Laurence C. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design*, vol. 7(1).
- [28] Việt Hưng (2020). Việt Nam cần nhiều các vườn ươm khởi nghiệp. The leader. Truy cập <<https://thelider.vn/viet-nam-can-nhieu-cac-vuon-uom-khoi-nghiep-1601541979197.htm>>, ngày truy cập 10 tháng 03, 2022

RESEARCH ON THE SOFTWARE BUSINESS INTERNAL VALUE CHAIN AND IMPACT OF M&A ON THE CHAIN IN THE 4.0 REVOLUTION

Nguyen Huynh Trong Hieu

ABSTRACT— Industry 4.0, which first appeared in 2013, describes the digital convergence between Technology, Business, and Management. Especially, when the Covid-19 pandemic broke out, production methods and shopping behavior changed drastically in the online form. This has spurred the development of the software industry to create many applications that support businesses and customers. In addition, this is the same industry that widely applies the merger and acquisition (M&A) strategy to acquire the most advanced technologies, expand the customer base and reduce competition. The study uses materials compiled from many domestic and international sources to provide an optimal internal value chain model and recommendations to help businesses synergize effectively post-M&A.

Keywords — internal value chain, software technology, mergers and acquisitions, revolution 4.0, Covid-19 epidemic



Thạc sỹ Nguyễn Huỳnh Trọng Hiếu là cựu du học sinh Thái Lan và Úc, hiện đang là giảng viên ngành Kinh doanh Quốc tế - Khoa Quản trị kinh doanh của HUFLIT.

Lĩnh vực quan tâm của Thạc sỹ Nguyễn Huỳnh Trọng Hiếu là Logistics và đầu tư chuỗi giá trị.