PHÂN TÍCH BỆNH TRẠNG MỘT CÔNG TY ĐANG GẶP KHÓ KHĂN

(Tiếp theo số 26–92)

VÕ TÁ HÂN (Singapore)

CHUẨN BỊ ĐỀ ÁN CỨU CÔNG TY

Không như những luận chứng kinh tế tiền khả thi cho các công trình mới mà người ta còn thì giờ bàn qua tính lại, đắn đo suy xét, các «dự án giải cứu» công ty được chuẩn bị gấp rút trong một hoàn cảnh hết sức khó khăn với mục đích là phải làm sao để thuyết phục các chủ nợ, và ngân hàng tin rằng công ty đáng được cho một cơ hội cuối cùng để «làm lại cuộc đời», và cái cơ hội duy nhất để thành công này rất «khả thi»!

1. Chương trình ngắn hạn

Một chương trình «sống còn» ngắn hạn cần phải được vạch ra gấp rút với mục đích chính là tạo lại niềm tin đối với phía chủ nợ, nhóm lại một chút tia hy vọng trong công ty để tạm thời «ổn định lại chiến trường».

Thường thì vấn đề chính là chuyện thiếu tiền, hụt vốn. Do đó, một trong những việc đầu tiên là giảm bớt chi phí một cách tối đa và đồng thời tìm thêm các nguồn vốn mới. Thí dụ như cắt giảm nhân viên, giảm lương tiền, bán bớt các tài sản không cần thiết, đòi nợ, tái tài trợ, tìm người góp vốn thêm v.v... Nói thì nghe rất dễ nhưng đang trong hoàn cảnh khó khăn thì bán cho ai, và có bán được thì bị kìm giá rất thấp, còn chuyện đi vay mượn, gọi vốn thêm thì chắc chắn không phải là dễ. Do đó một điều rất quan trọng là phải làm sao hết sức cố gắng dùng trí sáng tạo để tìm ra các phương cách mới để làm ra tiền.

Lấy một thí dụ cụ thể, trong giai đoạn kinh tế khó khăn ở Singapore vào khoảng 1985, chúng tôi được mời đến để cứu một trong những khách sạn đang suy sụp của một nhà tỷ phú gần bị phá sản. Một nửa nguồn doanh thu của khách sạn này là từ một tiệm ăn với 500 chỗ ngồi nhưng nay hoàn toàn không có một bóng khách đến. Với một ý kiến rất nhỏ là quảng cáo cho ai đến đặt tiệc cưới tại tiệm ăn này sẽ được cho mượn dùng chiếc xe Rolls Royce, loại xe đắt giá nhất thế giới, của ông tỷ phú để đón dâu, chỉ có thế mà mọi người ùn ùn ghi tên đặt chỗ làm tiệc cưới cả năm trước. Khi thấy danh sách tiệc cưới đặt cọc lên đến hàng trăm ngàn Mỹ kim cho cả năm tới, ngân hàng bèn đình chỉ việc phá sản công ty và cho phép khách sạn tiếp tục hoạt động.

Trong giai đoạn ngắn hạn ban đầu, khi phải giải quyết nhiều «chiến trường», đối phó với nhiều vấn đề khó khăn cùng một lúc thì chúng ta nên lựa chọn một vấn đề tương đối có thể giải quyết, cố gắng hết sức tạo thắng lợi rồi dùng chiến thắng đó để tạo thanh thế, trấn an các «mặt trận» khác.

2. Chương trình dài hạn

Để tồn tại và phát triển, điều cần thiết là công ty phải nằm trong một kỹ nghệ trên đà phát triển nhanh hơn các kỹ nghệ khác. Nếu không thì phải làm sao đạt kết quả vượt trội hơn các công ty khác trong cùng kỹ nghệ. Một chương trình dài hạn cần chú trọng đến bốn điểm sau đây.

a– Duyệt lại hoàn toàn các hoạt động của xí nghiệp, bớt chi phí, tăng năng suất.

b– Xét lại toàn bộ hiệu năng của tất cả tài sản dùng trong công ty.

c– Xét lại hoàn toàn vấn đề tiếp thị, thay đổi mặt hàng cho hợp với thị hiếu khách hàng...

d– Đặt lại vấn đề chiến thuật của công ty.

Vấn đề chiến thuật của công ty có lẽ là một điều đáng để ý nhất. Hơn bao giờ hết, câu «Hãy tìm một nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu ấy» lại càng trở nên hết sức chí lý trong giai đoạn giải cứu công ty. Một căn bệnh rất thông thường của các công ty gặp khó khăn là không biết xác định rõ thị trường hoạt động của mình. Các công ty này thường mang nguồn tài lực giới hạn của mình ra mà hoạt động trong một thị trường quá rộng lớn làm mất hết các lợi thế của mình. Muốn tồn tại, công ty cần phải biết chuyên môn hóa, chọn một thị trường đặc biệt dựa vào một giới khách hàng nào đó, một sản phẩm, một vị trí chiến lược, một lối quảng cáo độc đáo nào đó.

3. Chương trình hành động

Các dự án ngắn hạn, dài hạn kể trên đều chỉ có tính cách lý thuyết. Việc kế tiếp là phải soạn thảo một chương trình hành động, lập một bảng dự đoán thu chi tiền (cashflow) rất chi tiết cho 12 tháng sắp tới và bắt tay vào làm việc tức thì. Trong thời gian này, công ty phải thắt lưng buộc bụng, sống theo sát với cái cashflow đã đề ra.

Thông thường khi có một nhóm mới đến giúp sửa đổi công ty, các chủ nợ sẽ cho ban giám đốc mới một thời gian để cố gắng tìm cách cải thiện công ty. Khoảng thời gian này, mà người ta hay gọi đùa là «tuần trăng mật», thường kéo dài khoảng từ 3 tới 9 tháng tùy theo trường hợp, sau đó nếu tình hình không khá hơn thì các chủ nợ sẽ xúc tiến việc đòi tòa án tuyên bố cho công ty phá sản.

Trong thời gian này, công ty nên cố gắng báo cho ngân hàng và các chủ nợ biết đều đặn về các biến chuyển mới nhất của công ty. Cần nhất là phải tạo lại được niềm tin đã mất bằng cách giữ lời hứa từ những chuyện nhỏ nhặt nhất. Hứa họp mặt thì đến cho đúng giờ, hứa nộp bản báo cáo tài chính trong hai tuần thì nhất định là phải giao cho đúng hẹn, hứa trả bớt một số nợ vào ngày nào đó thì bằng mọi cách phải cố trả đúng ngày v.v...

Sau khi đã có đề án cứu nguy công ty, vấn đề quan trọng là chọn lựa đội ngũ quản lý. Vấn đề này đòi hỏi không phải chỉ một cá nhân mà cả một đội ngũ các quản lý viên năng động với nhiều kiến thức, khả năng và kinh nghiệm. Ngoài vấn đề khả năng, động cơ nào đã thúc đẩy họ phải làm việc hết mình để cố gắng giải cứu một công ty với đầy rẫy những khó khăn trở ngại ? Điều chính yếu vẫn là yếu tố sở hữu, làm được nhiều thì hưởng nhiều, giản dị chỉ có thế thôi.

Trong hoàn cảnh đặc biệt của Việt Nam, khi đang chuyển từ hệ thống kinh tế hoạch định sang kinh tế thị trường, sẽ có rất nhiều công ty quốc doanh gặp khó khăn trầm trọng. Việc chẩn bệnh để cứu các công ty này không khó, cái khó là việc tìm người sẵn sàng chịu trách nhiệm và có khả năng để lèo lái công ty trong giai đoạn nguy ngập. Việc biến các công ty này thành công ty cổ phần là một bước đi đúng với chiều hướng. Có quyền sở hữu, biết rằng làm nhiều hưởng nhiều, thì con người mới cố gắng làm việc, trau dồi khả năng, sáng tạo và chiến đấu để nâng cao cuộc sống của họ và của gia đình họ.

Chính quyền nên giản dị hóa vấn đề lập công ty và tìm cách giúp đỡ, khuyến khích tư nhân đứng ra lập công ty làm ăn, sản xuất, buôn bán càng nhiều càng tốt. Lập một công ty thì chẳng có gì là bí ẩn cả. Ở Singapore, muốn mở một công ty có tính cách gia đình thì chỉ việc kéo nhau ra sở Ghi Danh Công Ty, mất vài giờ là xong mọi thủ tục. Một công ty trách nhiệm hữu hạn thì chỉ mất khoảng 1 tuần lễ và có thể lập với số vốn bắt đầu khoảng 2 Mỹ kim ! Tạo cơ hội dễ dàng để khuyến khích người dân làm ăn như vậy trước hết là để hướng nguồn năng lực của mọi người vào chuyện phát triển kinh tế, tự tạo cho họ nguồn hy vọng, không chỉ ăn không ngồi rồi để trở thành gánh nặng cho nhà nước, mà đồng thời từ chuyện làm ăn nhỏ, chúng ta mới có thể tạo ra được một tầng lớp «chiến sĩ kinh tế» thượng thặng, gồm những doanh nhân, công thương kỹ nghệ gia đầy kinh nghiệm chiến trường, và những nhà triệu phú, tỷ phú mới, rất cần thiết để đóng góp vào sự phồn thịnh của Việt Nam trong tương lai. □