

CŨNG NHƯ CỌNG NGƯỜI, MỘT CÔNG TY KHỎE MẠNH BÌNH THƯỜNG CŨNG CỘ NHỮNG LÚC BỊ «ĐAU YẾU». BIẾT CÁCH CỨ CHỮA, ĐỪNG CÁCH, ĐỪNG LÚC THÌ CÔNG TY ẤY CỘ THỂ BÌNH PHỤC VÀ TIẾP TỤC LỚN MẠNH, BẮNG KHÔNG THÌ SỚM MUỘN GÌ CŨNG... ĐEP TIỆM. ĐỂ CỨ CHỮA, BƯỚC ĐẦU TIÊN LÀ PHẢI PHÂN TÍCH BỆNH TRẠNG MỘT CÁCH HẾT SỨC KHÁCH QUAN.

mới là những người có trách nhiệm vì đã không thầy trước được những thay đổi bên ngoài để chuẩn bị đổi phó. Là người tài xế, nhìn thầy đám mây đen báo hiệu giống bão trước mặt, thay vì đứng xe, lại cứ đạp hết ga đâm vào mưa bão thì đừng trách ai khác nếu xe bị tai nạn.

Thông thường thì các công ty bệnh hoạn ban đầu hay vương phải các căn bệnh kê ra trong góc phía dưới bên trái. Kéo dài như thế một thời gian thì cũng vẫn còn tạm sống được nhưng tới khi bị

khả năng chuyên môn về tài chính, bán hàng.v.v...

5. Các công ty gặp khó khăn thường không có một hướng đi rõ rệt, mỗi một đơn vị tự đi theo một hướng riêng.

B. Quản lý tài chính (financial management) yếu kém

1. Không biết kiểm soát và dự đoán trước về «cashflow» (dòng lưu kim)

2. Thiều một hệ thống để phân tích lời lỗ và giá phí của từng sản phẩm, do đó ban quản lý không thể

ĐỂ cho ban giám đốc đương thời tự «chẩn mạch» thì thường khó có được một cái nhìn khách quan. Do đó việc phân tích thường cần đến một đệ tam nhân, hoặc là một ngân hàng gia, có văn tài chính, hay chuyên gia «cứu công ty» có kinh nghiệm, đứng từ bên ngoài nhìn vào mới thầy rõ được vấn đề. Các câu hỏi chính thường được đặt ra là :

a- Bệnh trạng của công ty gây ra bởi một sự suy thoái tổng quát của cả nền kinh tế, của cả một ngành kỹ nghệ nào đó, hay chỉ là một suy yếu tạm thời chỉ ảnh hưởng riêng đến công ty này mà thôi ?

b- Yếu tố nào đã gây ra những khó khăn cho công ty ?

c- Nhằm xem có thể cứu được công ty này không ?

Để trả lời câu hỏi thứ nhất, chúng ta phải biết phân tích tình trạng tài chính của công ty. Một trong những phương pháp chính là xét các tỷ số tài chính (financial ratios) của công ty trong một khoảng thời gian vài năm vừa qua, và nếu có thể, so sánh với các tỷ số trung bình của các công ty khác trong cùng một ngành kỹ nghệ. Đây là một vấn đề tương đối phức tạp không thể trình bày được hết trong phạm vi giới hạn của bài báo này. Quý vị nào muốn nghiên cứu thêm, xin thư về công ty SCITEC để nhận một bài viết của tác giả tựa đề «Building a computer model for financial statement analysis».

Sau khi đã phân tích các bảng kết quả tài chính để thầy được các yếu điểm của công ty, việc kế tiếp là tìm hiểu nguyên nhân đã đưa đến các khó khăn này. Nói một cách tổng quát thì các nguyên nhân này có thể được phân loại tùy thuộc vào các yếu tố từ «bên trong» hay từ «bên ngoài» công ty, và xảy ra «một lần» hay «liên tục», theo như thí dụ sau đây :

Xảy ra một lần	Các yếu tố bên trong Một dự án lớn bị thất bại Chuyển sang một ngành khác không thành công	Các yếu tố từ bên ngoài Giá nguyên vật liệu thay đổi đột ngột Luật lệ thay đổi bất ngờ
Xảy ra liên tục	Hệ thống kiểm soát nội bộ lỏng lẻo Chi phí sản xuất gia tăng	Kỹ thuật sản xuất mới trên thị trường Hàng ngoại quốc cạnh tranh với giá rẻ

Nhìn vào thí dụ trên đây, chúng ta thầy rằng càng đi từ trên xuống dưới thì các vấn đề càng trở nên khó giải quyết hơn, và càng đi về phía bên tay mặt thì càng khó cứu công ty hơn.

Các công ty gặp khó khăn bao giờ cũng thường đổ lỗi cho những yếu tố từ bên ngoài, tuy nhiên chính thành phần quản trị

PHÂN TÍCH BỆNH TRẠNG MỘT CÔNG TY ĐANG GẶP KHÓ KHĂN

VÕ TÁ HÂN (Singapore)

những yếu tố bên ngoài ập vào thì không chòng dờ được mà phải sập tiệm. Theo các thống kê quốc tế thì trong số các công ty bị phá sản, chỉ có 10% bị thất bại vì các yếu tố khó khăn bên ngoài quá khắc nghiệt không thể nào gỡ được, còn thì đến 50% trường hợp thất bại gọi là vì các yếu tố bên ngoài đều có thể được cứu sống nếu thành phần quản lý công ty có khả năng khá hơn. Số còn lại, khoảng 40% hầu hết là do các yếu tố bắt nguồn từ bên trong. Nói một cách khác, chính vấn đề quản lý giỏi hay không, chịu trách nhiệm cho khoảng 90% sự sống còn của một công ty. Xét riêng về vấn đề quản lý nội bộ thì các yếu tố điểm có thể được phân loại như sau :

Các nguyên do xảy ra liên tục

A. Quản lý tổng thể (general management) yếu kém.

1. Ban quản lý nằm yên một chỗ quá lâu nên không phản ứng được với thay đổi bên ngoài do cạnh tranh, thay đổi thị hiếu khách hàng...

2. Mỗi kỹ nghệ thường đòi hỏi nhiều năm dài kinh nghiệm trong nghề mà một vị tổng giám đốc đầu cho rất thông minh, nhiều kinh nghiệm từ một ngành khác chuyển qua cũng không thể nắm vững được trong một thời gian ngắn.

3. Một công ty lâu nay thành công có thể xuống dốc vì quá cứng rắn, không chịu thay đổi chiến thuật và cách

quyết định đúng.

3. Yếu kém về văn để kiểm soát ngân sách

4. Có các hệ thống trên đây mà không biết sử dụng cho đúng mức

C. Quản lý tác vụ (operational management) yếu kém

1. Phí tổn điều hành và giá phí quá cao

2. Văn để tiếp thị (marketing) quá kém : không theo dõi và phân tích được những biến chuyển mới nhất trên thị trường, không có một chiến thuật, chương trình hành động, hay sản phẩm mới để đương đầu với sự cạnh tranh mới...

Các nguyên do xảy ra một lần

A. Đưa công ty vào một dự án khổng lồ

Rất nhiều công ty đang hoạt động êm đẹp bỗng bị phá sản chỉ vì vương vào một dự án quá lớn đối với họ. Các dự án này thường có một hoặc nhiều đặc tính sau đây :

1. Lớn hơn 25% tổng số tài sản hiện hữu của công ty

2. Liên quan đến những kỹ thuật quá mới đối với công ty.

B. Đưa công ty vào những ngành hoạt động hoàn toàn xa lạ, không quen thuộc.

Câu hỏi thứ ba «Có thể cứu được công ty không?» là một câu hỏi tương đối khó trả lời vì nó tùy thuộc vào nhiều yếu tố và hoàn cảnh. Có những phương pháp thuộc có thể dùng ở ngoại quốc, nhưng chưa thể mang ra áp dụng được tại Việt Nam. Một trong những thí dụ là vấn đề «chuyển nợ thành vốn» hay vấn đề «giảm nợ» mà các chủ nợ, các ngân hàng đồng ý cắt bớt nợ để cứu công ty.

Nói chung lại thì qua các kinh nghiệm hoạt động trong hệ thống kinh tế tư bản, chỉ trừ trường hợp cỡ vỹ lượng gạt, hay tài sản thất thoát, tiêu tán hoàn toàn là không thể cứu được, còn thì nếu chỉ vì quản lý không đúng cách, chúng ta vẫn có thể tìm cách để giúp cho nhiều công ty bình phục, nếu «bệnh nhân» được «điều trị» sớm và đúng cách. □

Ký tới : Chuẩn bị để án cứu công ty