

“Cháy máy” là một căn bệnh mà các công ty nhỏ và vừa thường mắc phải và bệnh này cũng đã đưa rất nhiều công ty đến chỗ phá sản.

Vô Tá Hàn

Singapore

Sau một thời gian dài lặn lội khai phá thị trường Bắc Mỹ, nhiều công ty đã thắng lớn với những đơn đặt hàng khổng lồ chưa từng thấy. Niềm vui chiến thắng chưa phai thì trong ánh mắt của người giám đốc đã thoáng nhiều nỗi âu lo. Như một chiếc xe gắn máy 50 phân khối được chế tạo để chạy với vận tốc trung bình 40 ki-lô-mét/giờ, nay bỗng dưng phải phóng đến 120 ki-lô-mét/giờ, phải làm gì đây để xe khỏi bị... “cháy máy” vì quá tải và cả người lẫn xe có thể lâm nạn?

Với một số vốn tự có (*equity*), một công ty thực sự có thể hoạt động “thoải mái” ở một mức doanh thu vừa phải. Mang số doanh thu chia cho vốn tự có thì sẽ được một con số tạm dịch là tỷ lệ buôn bán (*trading ratio*). Tùy thuộc vào từng ngành nghề và hoàn cảnh mỗi nước mà ta sẽ có những tỷ số trung bình khác nhau. Nếu tiếp tục làm ăn dưới tỷ số trung bình (*undertrading*) thì rồi cũng phải dẹp tiệm, mà cứ “liên tục phát triển” ở một tỷ số quá cao (*overtrading*) thì e rằng công ty cũng không thọ. Đây là một trong sáu tỷ số quan trọng nhất và khi chỉ số này đột biến thì đó là dấu hiệu báo động.

Nói vắn tắt thì bệnh “cháy máy” sẽ đồng loạt gây ảnh hưởng ở nhiều mặt: Trước hết về mặt sản xuất, để có đủ sản phẩm cung ứng cho đơn hàng thì công ty phải tăng cường hoạt động, mua thêm nguyên vật liệu, thuê thêm công nhân viên, tăng ca và làm việc không ngừng nghỉ... Điều này sẽ kéo theo nguy cơ chất lượng sản phẩm xuống dốc khiến khách hàng không hài lòng và có thể cắt đơn hàng trong tương lai.

Về mặt tài chính, muốn bành trướng sản xuất thì phải cần thêm tiền. Không châm thêm vốn tự có được thì phải tìm cách vay ngân hàng. Vay được thì tỷ lệ nợ sẽ tăng vọt, có nghĩa là mức độ rủi ro

Nỗi lo... cháy máy!

của công ty gia tăng. Bán xong hàng thì cũng mất thời gian mới nhận tiền nên việc quản lý dòng tiền mặt của công ty lại cũng là một vấn đề.

Với cái đơn hàng khổng lồ, vị khách hàng mới này nghiêm nhiên nắm tỷ lệ lớn nhất trong tổng số doanh thu của công ty. Về mặt chiến thuật thì công ty lọt ngay vào thế yếu khi phải dựa quá nhiều vào một đầu ra. Nếu không tiếp tục nhận được đơn hàng năm tới thì phải làm gì với cơ xưởng, máy móc và nhân công mới?

“Cháy máy” là một căn bệnh mà các công ty nhỏ và vừa thường mắc phải và bệnh này cũng đã đưa rất nhiều công ty đến chỗ phá sản. Thông thường thì mọi người hay đổ lỗi cho những biến chứng khác như việc mất những khách hàng chính, chậm hoặc không đòi nợ được, hàng tồn kho ứ đọng, hoặc kẹt tiền vì ngân hàng không cho vay, mà rất ít ai thấy rõ là tất cả đều bắt nguồn từ căn bệnh “cháy máy”.

Để làm “nguội máy” thì chỉ có hai cách là nhắm vào tử số

(giảm doanh số) hoặc mẫu số (tăng vốn tự có). Khi không thể châm thêm tiền của mình vào công ty để tăng vốn tự có thì chỉ còn nước phải chia miếng bánh ra cho người khác cùng hưởng! Gọi thêm nhiều nhà thầu phụ và nhận hàng họ sản xuất với điều kiện trả chậm là một cách. Ở các nước khác thì còn có thể tính đến chuyện “sáp nhập công ty” để tăng khả năng sản xuất và thực lực tài chính, nhưng phương cách này chưa thông dụng ở Việt Nam. Mời các công ty đối thủ hợp tác sản xuất cũng là một cách khác nhưng cần hết sức cẩn thận. Tìm nhà cung ứng nước ngoài vừa đánh mất đơn hàng vào tay mình để bàn chuyện hợp tác đầu tư sản xuất trong nước cũng là một ý. Tóm tắt, con đường này dựa trên nguyên tắc cần chia sẻ cái bánh với người khác để tránh bị ... “bội thực”.

Con đường thứ hai là phải tìm cách nâng số vốn tự có trong công ty mình. Muốn công ty ngày càng bành trướng thì không còn cách nào khác ngoài việc tăng số vốn tự có.

Không chia cổ tức cho các cổ đông để chuyển hoàn toàn số tiền lời vào quỹ dự trữ là cách cổ điển để tăng vốn tự có, tuy con đường phát triển tương đối chậm. Muốn tăng trưởng thật nhanh thì phải châm thêm vốn mới vào công ty và đây là đầu mối của tất cả.

Nhiều vị chủ nhân thường quan niệm rằng họ cần phải nắm hoàn toàn “100% vốn tự có” của công ty cho “chắc ăn”. Thực sự thì chỉ cần nắm ít nhất “51% chủ quyền” là đủ và yếu tố “chủ quyền” nằm ở số phiếu trong hội đồng quản trị. Việc cổ phần hóa là một lối ra và với những

công ty cổ phần có nhiều cổ đông nhỏ tán mác thì có khi chỉ cần 30% số phiếu hay ít hơn cũng đủ nắm quyền điều khiển một công ty. Một cách có thể dùng để tăng sức mạnh của đòn bẩy chủ quyền là việc dùng công ty A (trong đó ta có 51% vốn) để đầu tư 51% vào công ty B, rồi sau đó dùng B để đầu tư 51% vào công ty C...

Một khi đã tăng số vốn tự có thì theo nguyên tắc, việc vay nợ ngân hàng cũng sẽ dễ dàng hơn. Tuy nhiên, so với doanh nhân các nước, doanh nhân chúng ta dường như còn e

ngại chuyện vay mượn và thường thỏa mãn với con số dăm ba ngân hàng làm ăn với họ. Điều này cũng có thể sẽ ngăn mức phát triển của công ty vì các ngân hàng, tùy thuộc vào nhiều yếu tố, thường đặt một mức giới hạn số tiền cho mỗi khách hàng vay. Và cuối cùng, khi đi vay thì cũng đừng bao giờ chờ đợi đến khi cần tiền mới gõ cửa ngân hàng, vì lúc ấy sẽ chẳng có ai chịu cho vay cấp tốc cả. Thời điểm đi vay tốt nhất là lúc công ty... không cần tiền!

Ngoài hai hướng đi chính trên đây còn có những phương cách khác và tất cả đều tùy thuộc vào kinh nghiệm và óc sáng tạo của người giám đốc. Chẳng hạn như thay vì tìm tài trợ từ các nguồn vốn thông thường, công ty có thể quay về thương thuyết với khách hàng để họ đứng ra tài trợ cho mình. Đối với những công ty đại gia với vốn liếng quá lớn thì việc vay tiền không những dễ dàng mà còn được phân lãi tốt. Nếu biết cách dàn xếp với họ, đề nghị giá hàng thấp hơn nếu được giúp đỡ tài trợ, thì cả hai bên đều có lợi.

Nói chung thì phòng bệnh “cháy máy” tuy khó nhưng không đến nỗi tuyệt vọng nếu biết cách xử lý khéo léo. Muốn phát triển một cách an toàn, người giám đốc/chủ nhân luôn cần phải biết cách “kềm cương” ngựa cho khéo để giữ cho mọi bánh xe trong guồng máy công ty phát triển đồng đều. Biết nắm vững các con số và đều đặn theo dõi các tỷ số quan trọng là điều chính yếu. ■

Thời điểm đi vay tốt nhất là lúc công ty... không cần tiền!

