



**Nhà lãnh đạo nắm bắt lợi  
thế như thế nào trong thời  
kỳ suy thoái?**

# Nhà lãnh đạo nắm bắt lợi thế thế nào trong thời kỳ suy thoái?

*David Rhodes và Daniel Stelte*

*Thời kỳ suy thoái mở ra cơ hội hiếm có cho các đối thủ vượt trội. Nhưng đầu tiên bạn cần phải giữ vững doanh nghiệp của bạn.*

Không hành động là phản ứng mang tính rủi ro cao nhất trong tình trạng suy thoái kinh tế. Nhưng hấp tấp và vội vàng lại gây ra những hậu quả nghiêm trọng hơn. Sự lo lắng và áp lực gia tăng tạo ra các bước đi không đúng đắn khiến công ty đi chệch mục tiêu và dẫn đến nhiều vấn đề rắc rối.

Chúng tôi sẽ cung cấp những giải pháp để đối phó với những thách thức trong thời khủng hoảng. Chắc chắn mọi công ty đều có những cuộc thảo luận để tìm ra giải pháp vượt qua suy thoái. Với bài viết này, chúng tôi hy vọng bạn sẽ xây dựng được những kế hoạch cụ thể và hiệu quả nhất.

Một cuộc nghiên cứu bởi tập đoàn tư vấn Boston cho thấy, những công ty phản ứng sớm với suy thoái thường trở nên hấp tấp và có những phản ứng thái quá sau này dẫn đến sự phục hồi chậm chạp sau khủng hoảng. Chúng tôi đưa ra hai giải pháp thiết thực. Đầu tiên là ổn định hoạt động kinh doanh, giảm thiểu rủi ro và tăng tính thanh khoản. Thứ hai là tận dụng và khai thác sai lầm của những đối thủ thiếu hiểu biết.

## **Bạn phải làm gì?**

Bước đầu tiên để một công ty đương đầu với thử thách là đánh giá một cách có hệ thống các lỗ hổng của mình.

## **Hãy xem xét một vài trường hợp**

Khi khủng hoảng xảy ra, hãy phác thảo ra ba trường hợp có thể diễn biến tiếp theo: suy thoái không đáng kể, suy thoái trầm trọng hơn và suy thoái toàn diện. Xem xét khả năng

nào có thể xảy ra nhất trong lĩnh vực kinh doanh của bạn dựa vào việc phân tích các dữ liệu.

Tiếp theo, xác định cách thức mà mỗi viễn cảnh có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của bạn. Khả năng vay tiền hạn chế của người tiêu dùng sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu sản phẩm của công ty bạn như thế nào? Bong bóng tài sản bị xì hơi sẽ khiến ngân hàng hạn chế cho vay để đầu tư? Thị trường chứng khoán suy giảm sẽ gây khó khăn trong việc huy động vốn?

### **Định lượng các tác động đến doanh nghiệp của bạn**

Hãy mô phỏng tác động của mỗi viễn cảnh lên khối lượng hàng bán, giá cả và chi phí biến đổi. Hãy sẵn sàng để đối đầu với tình huống xấu nhất. Ví dụ, dù tỉ suất lợi nhuận hiện tại là 10%, sự suy giảm 20% khối lượng hàng bán và 5% giá sẽ tạo ra một khoản lỗ khổng lồ.

Tiếp theo, phân tích xem bảng cân đối kế toán sẽ bị ảnh hưởng thế nào. Ví dụ: Yếu tố nào sẽ chịu tác động của giảm phát tài sản? Đến mức độ nào thì dòng lưu chuyển tiền tệ nhỏ giọt và mức chi phí cao ảnh hưởng đến mức tín nhiệm của khách hàng? Giá cả hàng hóa suy giảm sẽ gây ra tác động tiêu cực?

### **Đánh giá rủi ro của đối thủ**

Việc hiểu được điểm mạnh của mình và nắm bắt điểm yếu của đối thủ rất quan trọng. Họ sẽ có cơ cấu chi phí, tình hình tài chính, sản phẩm chủ lực, khách hàng mục tiêu và chiến lược kinh doanh khác với bạn. Để thoát khỏi suy thoái ở vị trí dẫn đầu, hãy điều chỉnh kế hoạch của mình để tận dụng điểm yếu của đối thủ. Ví dụ như xem xét việc thôn tính bằng cách tập trung vào nhóm khách hàng dễ bị tổn thương của các công ty nhỏ.

Việc đánh giá các viễn cảnh khác nhau, xem xét ảnh hưởng của chúng đối với công ty bạn và đối thủ, dù chỉ là bước đầu tiên, giúp bạn xác định điểm mạnh, điểm yếu và tìm ra các hành động cấp thiết nhất. Việc phân tích này cũng giúp bạn tạo ra động lực cho toàn công ty để xây dựng các bước hành động đối phó với khủng hoảng.

### **Làm thế nào để giảm thiểu rủi ro?**

Một khi bạn đã hiểu doanh nghiệp của bạn sẽ bị ảnh hưởng thế nào, bạn cần phải tìm ra cách tốt nhất để tồn tại và tối đa hóa hiệu suất. Điều này đòi hỏi phải đạt được một số mục tiêu chủ chốt.

**Bảo vệ các nguyên tắc tài chính cơ bản.** Việc này giúp đảm bảo dòng lưu thông tiền tệ và nguồn vốn cần thiết. Việc thiếu thanh khoản không chỉ gây ra những vấn đề ngay lập tức mà còn ảnh hưởng đến việc đầu tư trong tương lai.

Do đó, bạn phải giám sát chặt chẽ và tối đa hóa nguồn tiền mặt bằng cách sử dụng hệ thống quản lý tiền mặt thông minh, giảm chi tiêu và tập trung vào các khoản thu. Lập báo cáo về tình hình tiền mặt (hàng tuần hoặc hàng tháng tùy thuộc vào mức độ biến động) trong đó liệt kê chi tiết các khoản thanh toán ngắn hạn và khoản thu, ước tính dòng lưu chuyển tiền vào và ra trong trung hạn.

Bạn cắt giảm chi tiêu bao nhiêu phụ thuộc vào mức độ suy thoái. Bạn sẽ phải chủ động tìm cách cải thiện dòng chảy tiền tệ trong trường hợp xấu nhất đó là khủng hoảng thanh khoản.

Một cách để tăng dòng tiền là tích cực quản lý rủi ro tín dụng của khách hàng. Bạn nên cắt giảm tín dụng thương mại (khuyến khích người tiêu dùng mua hàng bằng cách cho phép họ trả tiền sau). Tránh cấp tín dụng thương mại cho các khách hàng có nguy cơ cao và phân khúc khách hàng ít quan trọng. Ngoài ra, điều chỉnh sự cân bằng giữa rủi ro tín dụng và doanh thu biên. Điều này đòi hỏi sự hợp tác giữa bộ phận bán hàng và bộ phận tài chính.

Một cách khác để giải phóng tiền mặt là giảm vốn lưu động. Phần lớn các công ty đều không hiểu được những lợi ích của việc quản lý vốn lưu động – sự khác biệt giữa tài sản ngắn hạn và các khoản nợ - do đó không tập trung giám sát nó. Hầu hết các công ty có thể giải phóng lượng tiền mặt tương đương với 10% doanh thu bằng cách tối ưu vốn lưu động. Việc này bao gồm làm giảm hàng tồn kho và các khoản phải thu.

Bạn nên xem xét kỹ lưỡng hồ sơ vay nợ của khách hàng cũng như của công ty bạn để tối ưu các lựa chọn và cấu trúc tài chính. Với áp lực liên tục từ thị trường để duy trì hoạt động kinh doanh với mức vốn chủ sở hữu thấp, ảnh hưởng của đầu cơ vay nợ trở nên rõ ràng. Bạn phải tìm cách giảm thiểu các khoản nợ như chi phí hoạt động cho thuê hoặc lương hưu để làm giảm rủi ro tài chính của công ty bạn trong mắt các nhà đầu tư.

Hãy thiết lập các dòng tín dụng càng sớm càng tốt để cung cấp thanh khoản cho hoạt động hàng ngày, nắm giữ tiền mặt dư thừa để tránh các vấn đề tài chính trong tương lai. Điều đó đòi hỏi sự sáng tạo trong thị trường tín dụng thắt chặt. Để đảm bảo vốn chủ sở hữu, thay vì phụ thuộc quá nhiều vào các ngân hàng, công ty cần mở rộng các nguồn cho vay như các quỹ tài chính, công ty cổ phần tư nhân hoặc các nhà đầu tư nhiều tiền mặt.

**Bảo vệ hoạt động kinh doanh hiện tại.** Sau khi đảm bảo rằng công ty có một nền tảng tài chính vững chắc, hãy chuyển sang bảo vệ sự sống còn của hoạt động kinh doanh. Bạn phải chuẩn bị hành động nhanh chóng và dứt khoát để cải thiện các hoạt động cốt lõi.

Bắt đầu bằng những động thái quyết liệt để giảm chi phí và tăng hiệu quả. Mặc dù cắt giảm chi phí là biện pháp đầu tiên các công ty nghĩ đến, nhưng hành động của họ chưa triệt để. Việc xây dựng một kế hoạch hợp lý rất quan trọng. Việc cắt giảm quá mức và đột ngột sẽ làm tổn thương hoạt động kinh doanh về lâu dài và tăng tính rủi ro của các cơ hội kinh doanh trong tương lai.

Hãy tập trung vào các chức năng chính và ngừng các hoạt động lâu dài nhưng mang lại hiệu quả kinh tế thấp. Giảm chi phí bán hàng, hành chính và tiếp thị cũng nằm trong kế hoạch cắt giảm. Tuy nhiên, phải cẩn thận và cân nhắc kỹ lưỡng trong việc cắt giảm chi phí marketing, vì đôi khi bạn phải trả giá rất đắt để phục hồi sau khủng hoảng vì sự vắng mặt quá lâu trên các phương tiện truyền thông đại chúng.

Bạn cũng nên xem xét việc giảm chi phí nguyên vật liệu. Thăm dò thị trường, sẵn sàng từ bỏ các nhà cung cấp cũ để hợp tác với những nhà cung cấp mới có giá thấp hơn với chất lượng tương đương.

Tiền mặt là yếu tố cực kỳ quan trọng trong tình hình suy thoái. Hãy tích cực làm việc để vừa duy trì doanh thu hiện tại, vừa tìm kiếm những nguồn thu bổ sung, thực hiện những thay đổi chiến lược về hệ thống bán hàng, tái phân bổ chi phí tiếp thị để tạo ra doanh thu tức thời thay vì xây dựng thương hiệu.

Hành vi mua hàng thay đổi đáng kể trong thời kỳ suy thoái. Bạn cần phải đưa ra các chiến lược mới về giá và dòng sản phẩm để đáp ứng nhu cầu thay đổi của khách hàng. Người tiêu dùng sẽ lựa chọn các sản phẩm thay thế có giá thấp hơn những sản phẩm họ thường dùng và mua sắm tại các cửa hàng bán lẻ có chương trình giảm giá.

Bạn nên kiểm chế các kế hoạch đầu tư. Đây cũng là khoảng thời gian để bạn thanh toán các tài sản không hiệu quả, như đóng cửa một nhà máy có công suất thấp và bán nó để tạo ra tiền mặt.

Cuối cùng, rút vốn khỏi các hoạt động kinh doanh không phải là cốt lõi, chấm dứt các lĩnh vực kinh doanh ngoại vi. Đừng chần chừ và hy vọng rằng mức giá sẽ tăng và các khoản tín dụng sẽ trở nên phong phú.

Vào năm 2003, trong cuộc khủng hoảng nghiêm trọng tại Đức, công ty hóa chất và kỹ thuật MG Technologies có giá trị tài sản 6.4 tỷ Euro đã quyết định tập trung vào ngành kỹ thuật cơ khí cốt lõi, bán các nhà máy hóa chất và chấm dứt hoạt động kinh doanh hóa chất. Sau đó, công ty đã đổi tên thành GEA Group và nổi lên như một hiện tượng, dẫn đầu về cung ứng các thiết bị kỹ thuật và cơ khí.



***Tối đa hóa giá trị của bạn so với các đối thủ.*** Giá cổ phiếu của công ty bạn, cũng như hầu hết các công ty khác, sẽ suy giảm đáng kể trong suy thoái. Điều đó là không thể tránh khỏi nhưng bạn vẫn muốn cổ phiếu của bạn có giá trị cao hơn các đối thủ một cách tương đối. Phần lớn những gì bạn làm để bảo vệ các nguyên tắc tài chính cơ bản sẽ giúp bạn làm được điều này. Các dữ liệu của chúng tôi cho thấy thị trường sẽ hướng về các công ty có bảng cân đối kế toán hợp lý, mức nợ thấp và nguồn vốn dồi dào. Một công ty có nhiều tiền mặt sẽ thu hút đầu tư một cách ổn định với rủi ro thấp. Khi nắm trong tay nhiều tiền mặt, bạn cũng có thể tận dụng tốt hơn các cơ hội xuất hiện trong thời suy thoái, như việc sáp nhập hoặc mua lại các công ty yếu thế.

Bạn có thể nâng cao giá trị tương đối bằng cách điều chỉnh chính sách cổ tức và kế hoạch mua lại cổ phiếu. Nghiên cứu của công ty tư vấn Boston cho thấy các nhà đầu tư chuộng cổ tức hơn cổ phiếu mua lại vì nó tạo ra cam kết tài chính mạnh mẽ hơn.

### **Làm thế nào để đạt được lợi thế dài hạn?**

Các công ty mạnh nhất không chỉ sống sót qua các cuộc khủng hoảng, mà thậm chí còn lớn mạnh hơn và tạo ra sự bứt phá đáng kinh ngạc.

***Đầu tư cho tương lai.*** Các khoản đầu tư hiện tại trong một số lĩnh vực như phát triển sản phẩm hoặc công nghệ sản xuất sẽ chỉ mang lại kết quả khi cơn bão suy thoái đã đi qua. Chờ đợi để tiến lên phía trước với những khoản đầu tư như vậy có thể làm giảm khả năng tận dụng cơ hội của bạn khi nền kinh tế phục hồi. Hơn nữa, chi phí của những khoản đầu tư này sẽ thấp hơn so với trong thời kỳ suy thoái do cuộc cạnh tranh cho các nguồn lực dịu đi.

Những khó khăn về tài chính khiến bạn không thể thực hiện tất cả mọi thứ. Nhưng đừng để điều đó làm cho bạn từ bỏ những ván cược lớn. Việc bảo vệ các khoản đầu tư có tác động lớn đến sức bền dài hạn của công ty, trì hoãn những kế hoạch nhiều rủi ro, mang đến những dự án có tính khả thi cao, nhưng sẽ không tạo ra sự đột phá trong tương lai.

Sanofi-Synthelabo – một công ty dược phẩm Pháp bước vào cuộc suy thoái năm 2001 với một danh mục đầu tư cứng nhắc. Nhưng trong suốt cuộc khủng hoảng, Sanofi đã tăng cường đầu tư cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm để tạo ra các dòng sản phẩm mới thích hợp với thời kỳ suy thoái hơn. Chi phí nghiên cứu và phát triển của hãng đã tăng từ 950 triệu USD vào năm 2000 lên 1.3 tỷ USD vào năm 2003. Việc đầu tư có phần mạo hiểm nhưng đúng đắn này đã giúp công ty tăng trưởng nhanh chóng.

Một trường hợp khác là hãng máy tính Apple. Khi cuộc khủng hoảng xảy ra vào năm 2001, doanh thu của công ty giảm 33% so với năm trước. Dù doanh thu suy giảm, Apple đã tăng

chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển lên 13%. Kết quả thật ngoài tầm mong đợi: hãng đã cho ra phần mềm âm nhạc iTunes vào năm 2003, iPod Mini và iPod Photo vào năm 2004, giúp hãng phát triển vượt bậc và đạt được danh tiếng như hiện nay.

Suy thoái cũng là khoảng thời gian thích hợp để đầu tư vào con người, ví dụ như nâng cao chất lượng của đội ngũ quản lý. Cuộc cạnh tranh cho vị trí dẫn đầu sẽ ít khốc liệt hơn.

**Theo đuổi các vụ sáp nhập và thu tóm.** Khai thác lỗ hổng của đối thủ cạnh tranh và xác định lại vị thế của bạn thông qua việc hợp nhất. Lịch sử cho thấy các vụ sáp nhập lớn nhất xảy ra trong thời kỳ suy thoái. Theo nghiên cứu của chúng tôi, suy thoái làm tăng 15% giá trị của các vụ sáp nhập.

Để tận dụng cơ hội, hãy giám sát chặt chẽ tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh của đối thủ cạnh tranh. Các công ty thiếu tiềm lực tài chính sẽ sẵn sàng sáp nhập hoặc được mua lại với mức giá hợp lý.

Vào cuối năm 2001, chỉ vài tuần sau cuộc khủng bố 11/9, ba hãng sản xuất du thuyền lớn nhất thế giới – lần lượt là Carnival, Royal Caribbean và P&O Princess Cruises – đã sáp nhập với nhau. Vụ sáp nhập này giúp tạo ra lợi nhuận khổng lồ, vượt xa chỉ số S&P 500 trong những năm sau đó.

**Xây dựng lại mô hình kinh doanh.** Suy thoái có thể là thời điểm để chuyển đổi mô hình cho các công ty và các ngành công nghiệp. Những công ty thành công sẽ dự đoán được các thay đổi và điều chỉnh mô hình kinh doanh cho phù hợp để duy trì hoạt động hiện tại và đạt được lợi thế trong tương lai.

Hãy xem xét trường hợp của IBM. Trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế Mỹ những năm 1990, công ty phải đối mặt với việc suy giảm doanh thu lần đầu tiên kể từ năm 1940 và đối mặt với tình trạng thua lỗ kỷ lục. Trong bối cảnh đó, IBM phải thiết lập lại mô hình kinh doanh của mình, chuyển từ sản xuất phần cứng máy tính sang cung cấp giải pháp phần mềm và dịch vụ công nghệ thông tin.

## **Bạn phải hành động**

Chắc chắn bạn sẽ không thể quản lý tất cả các quy trình cùng một lúc. Vì vậy, bạn sẽ cần phải ưu tiên và đánh giá một cách cẩn thận từng phương pháp dựa trên các tiêu chí như tính cấp bách, tác động tài chính, rào cản thực hiện, rủi ro... Kết quả sẽ là một danh mục đầu tư với sự pha trộn hợp lý các hoạt động kinh doanh ngắn hạn và dài hạn.

Những công ty áp dụng các chiến lược chúng tôi đã đưa ra một cách toàn diện sẽ không chỉ sống sót qua cơn bão, mà còn có thể nắm bắt các cơ hội để vươn lên và phát triển mạnh mẽ khi những đám mây đen dần tan đi.





1 Mê Linh, Phường 19, Quận Bình Thạnh, TPHCM  
Tel: (08)66808662  
Website: <http://www.skillmango.com>