

# NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TRONG THỜI KỲ KHỦNG HOẢNG

Ngô Kim Thanh\*, Đoàn Xuân Hậu\*\*

*Khủng hoảng tài chính và suy giảm kinh tế toàn cầu đang tác động lớn tới Việt Nam, khiến nhiều doanh nghiệp đứng trước những lựa chọn khó khăn như: tái cấu trúc, cắt giảm chi phí, hay thu hẹp phạm vi sản xuất... Nhưng những giải pháp trên có thật sự hiệu quả không, hay đó chỉ là những giải pháp nhất thời, chỉ giúp doanh nghiệp cầm cự chứ không hề phát triển? Vậy làm thế nào để quản trị doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế thị trường đầy biến động thực sự là vấn đề được đặt ra. Bài viết này với mục đích đưa ra một số ý kiến về quản trị doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng.*

**Từ khóa:** Quản trị doanh nghiệp; thời kỳ khủng hoảng

## 1. Doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế

Khủng hoảng kinh tế sẽ tác động ít nhiều đến sự tồn tại, hoạt động và phát triển của doanh nghiệp. Vừa giải quyết, đối phó với những biến động trong thời kỳ khủng hoảng vừa phải tìm kiếm các cơ hội là yêu cầu đặt ra đối với các doanh nghiệp trong giai đoạn khủng hoảng. Những doanh nghiệp không vượt qua được giai đoạn này, tất phải đổ vỡ, dẫn đến vô số những vấn đề nan giải về tài chính cũng như nhân sự... Còn những doanh nghiệp duy trì tiếp tục sau những biến động hẳn sẽ trưởng thành hơn, vững mạnh hơn, và tự trang bị cho mình những kinh nghiệm xương máu để vận dụng trong những giai đoạn sau này (Peter Drucker, 2011). Và những doanh nghiệp tận dụng được thời cơ khủng hoảng để mạnh mẽ hơn chắc chắn sẽ trở thành những doanh nghiệp xuất sắc. Điều này đòi hỏi cần có sự thay đổi trong cách nhìn nhận và tư duy mới trong quản trị doanh nghiệp.

Trong 4 tháng đầu năm 2013, số doanh nghiệp ngừng hoạt động, phá sản tiếp tục tăng so với cùng kỳ năm trước, với hơn 16.600 doanh nghiệp, tăng 16,9% so với năm ngoái. Trước đó, trong 2 năm 2011 và 2012, cả nước có trên 100.000 doanh nghiệp ngừng hoạt động và giải thể (Báo Người lao động, 2013).

Tình trạng này do khá nhiều doanh nghiệp Việt Nam đang ở trong tình trạng vốn tự có thấp, sản xuất khó khăn, chi phí cao, sản phẩm tiêu thụ chậm, hàng tồn kho vẫn cao, khả năng tiếp cận vốn ngân

hàng hạn chế do điều kiện được vay vốn và lãi suất cho vay của ngân hàng còn khá cao so với khả năng của doanh nghiệp (Theo Ngân hàng Nhà nước, hiện nay mức lãi suất cho vay phổ biến đối với lĩnh vực khuyến khích ở mức 9%- 12%/năm, còn các lĩnh vực khác phổ biến từ 11% - 15%/năm); trong khi đó cánh cửa xuất khẩu có xu hướng khép chặt; nhiều doanh nghiệp chưa có sản phẩm và dịch vụ chủ đạo, kể cả các doanh nghiệp lớn tại Việt Nam; Không những thế, một thực tế đối với các doanh nghiệp là trong những năm trước khá nhiều doanh nghiệp mãi mê chạy theo các dự án lớn, có ngân sách từ khu vực công mà “bỏ qua” hoặc chê các khách hàng nhỏ và tư duy “nước nổi, bè nổi” tồn tại ở nhiều doanh nghiệp khá nặng nề và vì thế một số doanh nghiệp đứng trước tình trạng khủng hoảng không có sự chủ động trong việc tìm ra phương cách vượt qua khủng hoảng mà chỉ thực hiện các biện pháp nhằm cố thủ và cầm cự chờ đợi sự ra tay cứu giúp từ Nhà nước.

Tuy nhiên, hiện nay cũng đã có sự thay đổi bước đầu trong tư duy, đó là tư duy “lướt sóng” - chạy theo kinh doanh siêu lợi nhuận đã không còn là ưu tiên của nhiều doanh nghiệp bởi các doanh nghiệp đã bước đầu nhìn nhận được những sự tiềm ẩn của nhiều rủi ro— đặc biệt là rủi ro bất ổn chính sách. Chính vì thế, mục tiêu an toàn và bền vững được nhiều doanh nghiệp đặt lên trên tăng trưởng và lợi nhuận. Nhưng làm thế nào để đạt được mục tiêu đó. lại là câu hỏi mà khiến nhiều lãnh đạo tại các doanh nghiệp hoang mang và chưa tìm ra được câu trả lời xác đáng.

Để tìm ra câu trả lời, thì trong giai đoạn khủng hoảng mỗi doanh nghiệp cần suy nghĩ lại một cách thấu đáo, thay vì bị động, các doanh nghiệp cần chủ động đối phó với khủng hoảng mà trước tiên là cần nhìn nhận những cơ hội và thách thức mà khủng hoảng có thể đem lại:

### **1.1. Cơ hội:**

Khủng hoảng đương nhiên là nguy cơ. Nhưng trong khủng hoảng cũng có rất nhiều cơ hội. Nắm bắt được cơ hội trong khủng hoảng, doanh nghiệp sẽ làm được nhiều việc hơn, với chi phí thấp hơn so với giai đoạn bình thường. Các cơ hội mà khủng hoảng tạo ra đối với mỗi doanh nghiệp:

*Cơ hội gia tăng thị phần:* Khủng hoảng không dành riêng cho doanh nghiệp nào. Khủng hoảng tác động tiêu cực cho mình, nhưng cũng gây khó cho cả đối thủ cạnh tranh. Đối thủ càng lớn, khó khăn có thể càng nhiều. Trong khủng hoảng, các doanh nghiệp thường cắt giảm ngân sách tiếp thị, và đây là cơ hội “ngàn năm có một” cho doanh nghiệp khôn ngoan, chiến lược hợp lý sẽ giúp giành lấy thị phần từ đối thủ cạnh tranh.

*Cơ hội thu hút người tài:* Khủng hoảng làm gia tăng thất nghiệp. Nhiều doanh nghiệp lớn, kể cả doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài bị buộc phải cắt giảm nhân sự. Việt kiều từ nước ngoài cũng đang kéo về nước tìm việc làm. Giá của lao động, kể cả quản lý cấp trung, cấp cao đều giảm. Đây là cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam thu hút nhân sự chất lượng cao.

*Cơ hội xây dựng thương hiệu:* Khi chưa có khủng hoảng, các thương hiệu lớn, với ngân sách tiếp thị hùng hậu, thường tung ra các chương trình marketing “bom tấn” để thúc đẩy bán hàng, gia tăng độ nhận biết thương hiệu, đặc biệt là sự nhận biết đầu tiên. Tuy nhiên, giai đoạn khủng hoảng thương hiệu của doanh nghiệp thường được xây dựng chủ yếu dựa vào chất lượng của sản phẩm.

*Cơ hội sàng lọc nhà cung cấp:* Không chỉ khách hàng, các nhà cung cấp cũng thường có thói quen gây áp lực về giá, chất lượng đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên, giai đoạn khủng hoảng chính là cơ hội để doanh nghiệp còn có thể đàm phán lại giá cả, chất lượng hàng hóa, điều kiện thanh toán, phương thức giao hàng...

*Cơ hội nâng cao chất lượng sản phẩm:* Khủng hoảng làm giảm sản lượng sản xuất. Đây là cơ hội để doanh nghiệp có điều kiện “chăm chút” cho chất lượng sản phẩm. Với thời gian và nguồn lực cho phép, doanh nghiệp hoàn toàn có thể xem xét lại quy trình sản xuất, quy trình tiếp nhận nguyên vật

liệu đầu vào, quy trình thí nghiệm, nghiệm thu... để kiểm soát và cải tiến chất lượng sản phẩm. Doanh nghiệp cũng có thể tranh thủ giai đoạn này để xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 hoặc các tiêu chuẩn khác như ISO 14000, HACCP, GMP... mà vốn từ lâu, doanh nghiệp đã có kế hoạch nhưng chưa triển khai được vì quá bận rộn với việc sản xuất, kinh doanh.

### **1.2. Thách thức:**

*Thách thức từ phía khách hàng:* Hiện nay khách hàng đã bắt đầu chuyển hướng quan tâm đến sản phẩm của doanh nghiệp trong nước, tuy nhiên tâm lý nghi kỵ đối với chất lượng sản phẩm và những yêu cầu về chính sách bán hàng linh hoạt (giảm giá, chậm thanh toán một phần đơn hàng, điều kiện giao nhận...) chính là những thách thức từ phía khách hàng trong thời kỳ khủng hoảng. Thực tế khách hàng là doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng nhìn nhận giảm thiểu chi phí và nâng cao chất lượng các yếu tố đầu vào là một yếu tố tiên quyết để doanh nghiệp có thể trụ vững trong thời kỳ khủng hoảng do đó những yêu cầu đối với doanh nghiệp cung cấp yếu tố đầu vào ngày càng tăng lên. Trong khi đó, với khách hàng là người tiêu dùng trong thời kỳ khủng hoảng thường tiết kiệm hơn trong chi tiêu, chủ yếu tiêu dùng cho những sản phẩm thiết yếu như: thực phẩm, thuốc chữa bệnh...; *Bên cạnh đó*, với sự phát triển của khoa học công nghệ giúp khách hàng dễ dàng trong việc tìm kiếm thông tin về sản phẩm, dịch vụ, doanh nghiệp có khả năng cung cấp nên mỗi quyết định mua của khách hàng hiện nay là một quá trình lựa chọn và cân nhắc kỹ lưỡng. Do đó, doanh nghiệp sẽ chỉ đạt được doanh số bán hàng khi các chiến lược, kế hoạch bán hàng được xây dựng khoa học và dựa trên sự phân tích thông tin, dữ liệu của từng nhóm khách hàng. Tuy nhiên, đa số các doanh nghiệp lại gặp thách thức rất lớn về nguồn lực (cả về con người và tài chính...) trong xây dựng các kế hoạch bán hàng; *Không những thế*, với sự phát triển của khoa học, công nghệ dẫn đến sự hình thành những thị trường mới (nhóm nhu cầu mới, nhóm khách hàng mới) và xuất hiện sản phẩm thay thế là một thách thức không nhỏ đối với mỗi doanh nghiệp bởi vì không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ năng lực phân tích, dự báo và trong một thời gian khá dài các doanh nghiệp Việt Nam (đặc biệt là DN vừa và nhỏ) kinh doanh theo tư duy đám đông, bất chước nên đôi khi ngại và chậm thay đổi tư duy trong kế hoạch, chiến lược bán hàng.

*Thách thức trong việc tham gia chuỗi giá trị toàn cầu:* hiện nay liên kết kinh tế quốc tế đã chuyển sang giai đoạn phân công sản xuất quốc tế - cụ thể

sức lao động của các nước đang phát triển có thể phối hợp được với các nguồn kỹ năng quản lý, sức lao động có trình độ cao, thị trường và sức mua của các nước công nghiệp. Bên cạnh đó, một thời gian dài các doanh nghiệp Việt Nam mãi mê chạy theo mục tiêu lợi nhuận mà chưa dành sự quan tâm và nguồn lực để nâng cao chất lượng mối quan hệ đối tác - cụ thể sự liên kết (trong quy trình sản xuất, hỗ trợ khoa học công nghệ,...) giữa các doanh nghiệp với các nhà cung cấp và khách hàng là rất ít, quan hệ giữa doanh nghiệp và các đối tác chỉ dừng lại ở quan hệ mua – bán đơn thuần. Trong khi đó, sự liên kết kinh tế toàn cầu đã có từ khá lâu, khá nhiều chuỗi giá trị toàn cầu của các ngành đã được thiết lập bền vững. Do đó, mỗi doanh nghiệp muốn có chỗ đứng bền vững trong chuỗi giá trị toàn cầu sẽ gặp rất nhiều thách thức như yêu cầu chất lượng và các năng lực đặc biệt...

*Sự phát triển của khoa học – công nghệ* đã làm thay đổi rất nhiều hoạt động trong sản xuất kinh doanh và do đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải liên tục cập nhật và ứng dụng công nghệ trong quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tế không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ nguồn lực (con người, tài chính, cơ sở vật chất,...) và năng lực quản lý công nghệ để có thể tiếp cận và đầu tư vào công nghệ tiên tiến và hiện đại.

## **2. Một số ý kiến về quản trị doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng**

Trong thời kỳ khủng hoảng, các doanh nghiệp đang phải đối mặt với nhiều thách thức như giá nguyên vật liệu đầu vào tăng, lạm phát, tài chính tiền tệ với nhiều rủi ro, sức mua giảm, dòng tiền chậm... Đứng trước những thách thức đó, doanh nghiệp cần phải thực hiện đồng bộ các giải pháp:

*Xây dựng lại chiến lược và nâng cao chất lượng của công tác lập kế hoạch kinh doanh:* để vượt qua khủng hoảng, mỗi doanh nghiệp phải nhìn nhận đúng về mình (doanh nghiệp cần phân tích chuỗi giá trị để xác định năng lực cốt lõi, năng lực khác biệt và lợi thế cạnh tranh của mình) và xác định mục tiêu phù hợp trong hoạch định chiến lược kinh doanh. Thời gian trước, khá nhiều doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hóa thì trong thời kỳ khủng hoảng, họ tập trung nguồn lực vào lĩnh vực kinh doanh then chốt, cầm trịch kênh phân phối và cân nhắc kỹ lưỡng khi tăng qui mô sản xuất có thể là những hoạt động được phác thảo trong bản hoạch định chiến lược kinh doanh. Bên cạnh đó, với mỗi doanh nghiệp, công tác quản trị tốt là khi doanh nghiệp đưa ra kế hoạch thì kế hoạch đó phải sát với nguồn lực của doanh nghiệp, điều kiện của môi

trường kinh doanh và phải có điều chỉnh kịp thời khi có sự sai lệch. Để làm được điều đó, khi tiến hành lập kế hoạch mỗi doanh nghiệp cần tiếp cận theo quan điểm từ ngoài vào trong - tức là cần tiến hành thu thập, phân tích kỹ lưỡng các tín hiệu thị trường (sự quan tâm của khách hàng, biến động cung cầu, chính sách của nhà nước...) cùng với kết quả phân tích nội bộ doanh nghiệp để làm căn cứ khi xây dựng kế hoạch kinh doanh.

*Nâng cao chất lượng sản phẩm và xác định cơ cấu danh mục sản phẩm hợp lý:* các doanh nghiệp cần nhìn nhận nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ là yếu tố quyết định đến sự thành bại của mỗi doanh nghiệp và cần phải được tiến hành ngay trong thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp chứ không chỉ dừng lại ở khẩu hiệu. Để nâng cao chất lượng, mỗi doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá, xem xét lại toàn bộ các hoạt động của quá trình sản xuất để thấy được các hoạt động nào đang là thế mạnh, là nguồn gốc của lợi thế trong cạnh tranh, hoạt động nào đang gây ra lãng phí nguồn lực, chi phí để từ đó ra quyết định điều chỉnh trong tổ chức sản xuất để nâng cao chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần phân tích chi phí để có thể định giá sản phẩm chính xác đồng thời cần tiến hành phân tích từng phân khúc thị trường, từng nhóm nhu cầu để từ đó đưa ra một cơ cấu sản phẩm/ dịch vụ hợp lý. Thực tế, việc tiến hành phân tích chi phí giúp doanh nghiệp loại bỏ bớt những sản phẩm không mang lại lợi nhuận ra khỏi dòng sản phẩm và tập trung vào những sản phẩm đem lại lợi nhuận hoặc sản phẩm có lợi thế rõ rệt (về công nghệ, chi phí, hình ảnh...) đồng thời giúp doanh nghiệp có thể đổi mới trong quy trình sản xuất và nâng cao chất lượng.

*Đẩy mạnh hoạt động xúc tiến bán hàng và quản trị mối quan hệ khách hàng:* trong thời kỳ khủng hoảng các doanh nghiệp thường quan tâm nhiều đến các yếu tố đầu vào như: lao động, vốn, cắt giảm chi phí... mà dành ít sự quan tâm trong quản trị mối quan hệ khách hàng. Trong khi đó, môi trường kinh doanh ngày một cạnh tranh khốc liệt và không còn chỗ cho sự khoan nhượng, khách hàng ngày càng kén chọn hơn đối với các nhà cung cấp dịch vụ, sản phẩm và khi nhu cầu ngày một thu hẹp, lợi nhuận cận biên giảm, nguồn lực khan hiếm, điều gì còn có thể quan trọng hơn mối quan hệ khăng khít và mật thiết với khách hàng? Do đó, mỗi quyết định doanh nghiệp đưa ra nhằm thu hẹp quy mô và cắt giảm chi phí luôn phải đi kèm biện pháp củng cố lợi thế cạnh tranh và quan hệ với khách hàng. Mọi sự cắt giảm hữu hình nào đều phải song hành với bù đắp cho các giá trị vô hình, như vậy doanh nghiệp mới luôn giữ được lòng tin của khách hàng và khẳng định chân

giá trị của mình. Vì thế mỗi doanh nghiệp cần nhìn nhận trong thời buổi cung vượt cầu nhiều lần, nếu khách hàng có thể sống không cần đến doanh nghiệp thì chắc chắn, sớm muộn gì doanh nghiệp cũng sẽ bị đào thải. Do đó, quản trị mối quan hệ khách hàng chính điều kiện cần cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, cụ thể mỗi doanh nghiệp cần có phần mềm quản lý thông tin của khách hàng (hệ thống thu thập, phân tích, phân loại các thông tin về khách hàng) để mỗi quyết định đưa ra đối với khách hàng là một quyết định giúp nâng cao chất lượng các mối quan hệ. Bên cạnh đó, thời kỳ khủng hoảng khách hàng cũng có nhiều vấn đề mới nảy sinh cần giải quyết, do đó doanh nghiệp cần coi trọng tư duy liên kết, hỗ trợ khách hàng và nhìn nhận sự phát triển của khách hàng là sự phát triển của doanh nghiệp để làm căn cứ trong mỗi quyết định được đưa ra có liên quan đến khách hàng.

*Tiếp cận quản trị tài chính trong điều kiện lạm phát:* nếu như thời gian trước các nhà quản trị quan tâm nhiều đến các số liệu tài chính (thu – chi, khoản phải thu, nợ phải trả) trong các bản báo cáo thì trong thời kỳ khủng hoảng tất cả các số liệu quan trọng liên quan đến doanh nghiệp – như doanh số, tình hình tài chính, khả năng trả nợ, lợi nhuận cần phải

được nhìn nhận dưới góc độ thích ứng với lạm phát. Do đó, mỗi doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng cần cân nhắc kỹ lưỡng trong việc huy động vốn và sử dụng vốn để đảm bảo duy trì khả năng thanh toán và sức mạnh tài chính của doanh nghiệp.

*Đánh giá lại nhân sự và tạo động lực làm việc không chỉ dựa vào cơ hội thăng tiến:* Khi kinh tế tăng trưởng, nhân viên có nhiều cơ hội đạt được hiệu quả trong công việc. Tuy nhiên, trong thời kỳ khủng hoảng chính là cơ hội để đánh giá nhân sự xem ai mới là tài năng đích thực. Đánh giá lại nhân sự chính là việc làm quan trọng trong thời kỳ khủng hoảng – khi doanh nghiệp cần tinh giản biên chế và đưa ra các chính sách nhân sự phù hợp với đóng góp của từng nhân viên. Doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng thường cắt giảm chi phí thông qua hình thức giảm lương đồng loạt nhưng đây vô tình đã làm giảm động lực làm việc của các nhân sự tốt và đồng thời tạo cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh có cơ hội tuyển dụng các nhân sự tài năng của doanh nghiệp. Vì thế đối có với những nhân sự tốt, doanh nghiệp cần phải duy trì mức thưởng và điều kiện làm việc lý tưởng ngay cả trong điều kiện khủng hoảng. □

#### **Tài liệu tham khảo:**

Ngô Kim Thanh, 2012, Giáo trình “*Quản trị chiến lược*”, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

Ngô Kim Thanh, 2012, Giáo trình “*Quản trị doanh nghiệp*”, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

Peter Drucker, 2011, *Quản trị trong thời khủng hoảng*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2012, *Management*.

*Thách thức tăng trưởng*, Báo Người lao động, ngày 5/5/2013.

#### **Basic issues of enterprise management in the crisis period**

##### *Abstract*

*Financial crisis and global economic depression has been affecting significantly to Vietnam, which has placed many businesses in front of difficult decisions such as: restructuring, cost cutting or production reduction etc. Whether these methods are really effective or only temporally solutions helping the enterprise to contend without development in long term? Thus, it is critical to answer for the question “How to manage a business in the current changeable market economy?”. This article aims to bring out some ideas about business management in the crisis period.*

---

#### **Thông tin tác giả:**

**\*Ngô Kim Thanh**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế quốc dân

Email: thanhknkneu@yahoo.com;

**\*\*Đoàn Xuân Hậu**, Nghiên cứu sinh, Đại học Kinh tế quốc dân

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị doanh nghiệp

Email: doanhau.neu@gmail.com;