

KINH NGHIỆM VỀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TRONG NƯỚC VÀ MỘT SỐ NƯỚC TRONG KHU VỰC SAU KHỦNG HOẢNG TÀI CHÍNH

Trần Khánh Hưng*, Nguyễn Ngọc Quang**

Với một nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, các doanh nghiệp sản xuất đóng vai trò hết sức quan trọng đối với tăng trưởng và phát triển kinh tế. Tuy nhiên, khi xảy ra khủng hoảng tài chính thì đối tượng này thường phải gánh chịu những hậu quả nặng nề và thời gian phục hồi sẽ tương đối dài. Mặc dù vậy, vẫn có những doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả ngay sau khủng hoảng tài chính mà một trong những nguyên nhân cơ bản là do biết tận dụng những cơ hội từ khủng hoảng để điều chỉnh chiến lược quản trị các nguồn lực cũng như cách thức tiếp cận thị trường. Từ nghiên cứu các trường hợp doanh nghiệp sản xuất điển hình trong nước và một số nước trong khu vực đã thành công về nâng cao hiệu quả hoạt động sau khủng hoảng tài chính, bài viết sẽ khái quát những bài học kinh nghiệm có ý nghĩa tham khảo với các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: khủng hoảng tài chính, doanh nghiệp sản xuất, hiệu quả

1. Đặt vấn đề

Về lý thuyết, khủng hoảng tài chính là thuật ngữ ám chỉ tình trạng khủng hoảng của nền kinh tế tiền tệ, liên quan đến cấu trúc tài chính nhưng thường dẫn đến hệ quả đối với nền kinh tế thực là tình trạng suy thoái kinh tế. Thông thường, ở phạm vi một quốc gia, sự đổ vỡ mang tính dây chuyền của hệ thống tài chính có thể khiến doanh nghiệp không thể tiếp cận nguồn tài chính, cân đối được tài sản và các khoản đầu tư. Khu vực các doanh nghiệp sản xuất có thể rơi vào trạng thái đình trệ. Do việc tiêu thụ hàng hoá khó khăn, hàng tồn kho nhiều có thể dẫn đến sự sụt giảm của doanh thu, doanh thu giảm ảnh hưởng đến khả năng thanh toán và khả năng chi trả cho các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào. Việc thiếu nguyên liệu đầu vào từ nhà cung cấp có thể khiến cho sản xuất bị ngừng trệ, điều này dẫn đến sự sụt giảm sản lượng và kết quả là doanh thu sẽ càng giảm hơn nữa và hàng loạt các hệ quả khác có thể sẽ xảy ra.

Ở nhiều nước, khủng hoảng tài chính xảy ra đã kéo theo tình trạng sụp đổ của hàng loạt doanh nghiệp, trong số đó rất nhiều là các doanh nghiệp sản xuất. Cũng có trường hợp một số quốc gia không chịu ảnh hưởng trực tiếp của khủng hoảng tài chính nhưng lại chịu ảnh hưởng từ tình trạng suy thoái kinh tế ở các nước mà ở đó khủng hoảng tài chính đang diễn ra. Đó thường là những quốc gia

phụ thuộc nhiều vào hoạt động xuất khẩu và xuất khẩu tập trung chủ yếu vào những nước có xảy ra khủng hoảng tài chính, hoặc phụ thuộc nhiều vào dòng vốn đầu tư nước ngoài.

Thực tế cho thấy, trong nền kinh tế thị trường nào, quá trình cạnh tranh cũng đào thải những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh không hiệu quả mà biểu hiện rõ nhất là thời gian xảy ra khủng hoảng tài chính. Về mặt lý thuyết, có nhiều nguyên nhân làm doanh nghiệp sản xuất hoạt động không hiệu quả như:

i) Đầu tư dàn trải, hoặc gia tăng mạnh đầu tư trong điều kiện vốn hạn chế nên khi xảy ra khủng hoảng tài chính, tình hình tín dụng căng thẳng, chi phí vốn tăng lên sẽ làm tăng các khoản nợ;

ii) Cơ cấu sản phẩm và chiến lược kinh doanh không phù hợp;

iii) Làn sóng đầu tư đổi mới công nghệ đã làm giá cả nhiều loại sản phẩm giảm mạnh và ngày càng có nhiều sản phẩm mới ra đời thay thế sản phẩm cũ nên những doanh nghiệp chậm đổi mới cơ cấu sản phẩm sẽ dần mất đi thị trường tiêu thụ, giảm doanh thu, lợi nhuận và có nguy cơ phá sản rất cao.

Tuy nhiên, khủng hoảng tài chính không chỉ gây ra những tác động tiêu cực mà trái lại, nó có thể mang đến một số cơ hội lớn cho các doanh nghiệp sản xuất, đó là:

i) cơ hội để doanh nghiệp tìm kiếm, chọn lọc để nhập khẩu những máy móc, thiết bị, công nghệ hiện đại từ nước ngoài bởi trong bối cảnh khủng hoảng tài chính, các nhà cung cấp thường có xu thế giảm giá nhằm gia tăng tiêu thụ và thu hồi vốn;

ii) cơ hội để doanh nghiệp chiếm lĩnh thị phần với chi phí thấp nhất; iii) cơ hội để doanh nghiệp sàng lọc bớt những lao động không đảm bảo chất lượng, tuyển dụng được những nhân sự cao cấp, lao động có chất lượng.

Nói chung, khủng hoảng tài chính tạo nên áp lực buộc các doanh nghiệp phải tái cấu trúc lại, đổi mới để thích ứng với những biến đổi của môi trường kinh doanh. Khi các hoạt động sản xuất kinh doanh chậm lại doanh nghiệp có điều kiện tập trung vào việc rà soát, sắp xếp và tối ưu hóa các mặt công tác, cải tiến quy trình sản xuất, tiết kiệm chi phí, tiết kiệm nguyên vật liệu, định hướng lại thị trường... để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Với Việt Nam, số đông các doanh nghiệp sản xuất đều non trẻ, quy mô nhỏ; năng lực về vốn, trình độ công nghệ, quản lý cũng như bề dày kinh nghiệm hoạt động còn nhiều hạn chế nên khi khủng hoảng tài chính xảy ra ở các nước. Dù không chịu ảnh hưởng trực tiếp thì các doanh nghiệp này vẫn đứng trước nhiều khó khăn thách thức to lớn, nhất là trong điều kiện phải cạnh tranh với nhiều đối thủ mạnh từ nước ngoài. Do vậy, việc tìm hiểu, tiếp thu những kinh nghiệm của những doanh nghiệp thành công trong việc vượt qua khủng hoảng và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh sau khủng hoảng tài chính là hết sức cần thiết. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu trường hợp, từ đó tổng kết những kinh nghiệm thành công về nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất trong nước và một số nước trong khu vực sau khủng hoảng tài chính.

2. Những điển hình thành công về nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất sau khủng hoảng tài chính

2.1. Hàn Quốc

Phát triển theo định hướng xuất khẩu, đến nay Hàn Quốc đã tạo dựng được thế mạnh ở nhiều ngành công nghiệp chế tạo và hiện đang sở hữu 127 sản phẩm công nghệ cao hàng đầu thế giới như chất bán dẫn, máy thu hình siêu phẳng và điện thoại di động cao cấp. Tuy nhiên, trong các cuộc khủng hoảng tài chính gần đây, khu vực các doanh nghiệp sản xuất của Hàn Quốc cũng phải gánh chịu những hậu quả khá nặng nề. Điển hình như với cuộc khủng

hoảng tài chính toàn cầu năm 2008, trong tháng 9 năm 2008 đã có 203 công ty đã phải tuyên bố phá sản và số liệu tháng 10 là 321 công ty (Thông tấn xã Việt Nam, 2008). Mặc dù vậy, vẫn có một số doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, các chỉ số cơ bản như doanh thu, lợi nhuận đều gia tăng mà điển hình là các tập đoàn Hyundai, LG, Samsung.

2.1.1. Trường hợp của Hyundai

Trong bối cảnh nhiều tập đoàn sản xuất xe hơi trên thế giới rơi vào tình trạng rất khó khăn do ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008 nhưng lượng xe tiêu thụ của Hyundai vẫn tăng mạnh, đặc biệt là ở thị trường Mỹ. Theo số liệu được cung cấp bởi Xuân Ngọc (2012) thì năm 2010, doanh thu của Hyundai đạt 145 tỷ USD, cao hơn GM, Ford (Mỹ) và Honda (Nhật Bản). Năm 2011, doanh thu của Hyundai này vẫn tăng trưởng 20%. Trong 3 tháng đầu năm 2012, Hyundai đã bán được hơn một triệu xe, tăng 16,7% so với cùng kỳ năm 2011. Thu nhập ròng của Hyundai lên đến 2,16 tỷ USD. Tác giả Xuân Ngọc (2012) đã chỉ ra đóng góp vào kết quả đạt được trong hoạt động kinh doanh của Hyundai thời gian này có 2 yếu tố chủ chốt:

i) Thu hút khách hàng tới showroom ngay trong thời suy thoái. Mặc dù kết quả của một nghiên cứu tại thị trường Mỹ cho thấy có đến 50% số người được hỏi từ bỏ ý định mua xe vì nguy cơ thất nghiệp trong tương lai nhưng Hyundai vẫn sử dụng một chiến thuật mạo hiểm là: khi khách mua xe trả góp bị mất việc, Hyundai sẽ trả giúp trong 3 tháng, sau đó, nếu người mua xe vẫn không có khả năng chi trả, Hyundai sẽ thu hồi xe;

ii) Tận dụng tối đa phương pháp “hỏi - đáp” để nâng cấp sản phẩm mà không cần đợi phiên bản sản phẩm kế tiếp. Ví dụ như trong lễ giới thiệu mẫu Veloster tại Mỹ (tháng 9/2011), ngay sau khi một kỹ sư phản ánh rằng các nhà báo cảm thấy xe thiếu mô-men xoắn ở vòng tua thấp thì sau đó chỉ hai tuần sau, bộ phận nghiên cứu truyền động của Hyundai đã hoàn thành thiết kế lại trục cam. Một kỹ sư thuộc trung tâm công nghệ Hyundai Mỹ đã phát biểu rằng: “Không có gì phải đợi đến khi ra đời xe mới. Dù là khách hàng, nhà cung ứng linh kiện hay nhân viên đều có khả năng thay đổi sản phẩm”.

Từ trường hợp của Hyundai có thể thấy rằng, việc tập trung vào khâu tiêu thụ, trong đó nhấn mạnh trọng tâm vào việc thỏa mãn các nhu cầu của người tiêu dùng đóng vai trò quyết định đối với việc gia tăng lượng hàng tiêu thụ trong bối cảnh khủng hoảng tài chính, nhờ đó mà các hoạt động sản xuất tại các nhà máy vẫn được duy trì và góp phần gia

tăng doanh thu và lợi nhuận cho tập đoàn.

2.1.2. Trường hợp của Samsung

Hiện nay, Samsung là nhà sản xuất và xuất khẩu nhiều sản phẩm công nghệ cao của Hàn Quốc như chất bán dẫn, máy thu hình siêu phẳng và điện thoại di động. Riêng đĩa CD-ROM của Samsung chiếm đến 42% và chất bán dẫn chiếm 49% thị phần toàn cầu (Hoàng Thị Thanh Nhân, 2009). Samsung cũng là một điển hình thành công trong việc vượt qua được những ảnh hưởng nặng nề của khủng hoảng tài chính. Các tác giả Nguyễn Minh và Bảo Hân (2008) đã phân tích cách thức đối phó của Samsung trong cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997. Khi cuộc khủng hoảng nổ ra và lan truyền đến Hàn Quốc, Samsung đã rơi vào tình thế rất khó khăn. Do các nhà đầu tư nước ngoài rút vốn lên tới 11 tỷ USD, không thể vay được vốn từ ngân hàng cũng không thể huy động vốn trên thị trường chứng khoán, Samsung đứng trước nguy cơ phá sản.

Để đối phó, Samsung đã thực hiện cắt giảm 50% chi phí và 30% nhân sự đồng thời bổ sung thêm hàng trăm chuyên gia và cán bộ quản lý điều hành người nước ngoài và người Hàn Quốc đã từng làm việc ở Mỹ và châu Âu. Đồng thời, Samsung vẫn kiên định đầu tư phát triển thương hiệu và đưa ra chiến lược đi trước đối thủ về sản phẩm mới. Khi hoàn thiện thiết kế và quyết định tung ra một sản phẩm mới, các xưởng sản xuất sẽ hoạt động tốc lực để ra sản phẩm thật nhanh. Bên cạnh đó, Samsung sử dụng chiến thuật hạ giá đột ngột các sản phẩm. Chính nhờ điều này Samsung đã thu về 2 tỉ euro tiền mặt, góp phần giải quyết khó khăn về tài chính. Một quyết định táo bạo và đã mang lại thành công cho Samsung là vẫn quyết định đầu tư vào lĩnh vực vi mạch bộ nhớ mặc dù thời điểm đó các doanh nghiệp của Nhật, Mỹ đã đi rất xa trong lĩnh vực này. Trong khi các ngành hàng chính của Samsung bị ảnh hưởng nặng nề từ khủng hoảng tài chính thì ngành hàng bán dẫn vẫn đứng vững nhờ thị trường bộ nhớ toàn cầu khan hiếm.

Rõ ràng, chiến lược đi trước đối thủ về sản phẩm mới cùng biện pháp giảm giá phù hợp để tập trung giải quyết bài toán tiền mặt đã giúp Samsung vượt qua khủng hoảng tài chính và việc kiên định phát triển thương hiệu, tập trung đầu tư vào ngành hàng chiến lược dựa trên những dự báo đúng về nhu cầu thị trường đã đem lại thành công cho Samsung giai đoạn sau khủng hoảng.

2.1.3. Trường hợp của LG Electronics

Trong khi nhiều tập đoàn lớn trên thế giới vẫn gặp nhiều khó khăn do tác động của khủng hoảng tài

chính và suy thoái kinh tế toàn cầu 2008, LG Electronics vẫn đạt doanh thu 48 tỷ USD, lợi nhuận 153 triệu USD vào năm 2010 và 48,97 tỷ USD doanh thu và lợi nhuận 253 triệu USD năm 2011 (Trần Huệ, 2012). Đây là một kết quả khá khả quan với một hãng chuyên sản xuất các sản phẩm tivi, đồ gia dụng và điện thoại di động trong bối cảnh sự cạnh tranh trong lĩnh vực này ngày càng gay gắt với sự xuất hiện của nhiều doanh nghiệp mới từ các nền kinh tế đang phát triển.

Theo tác giả Xuân Ngọc (2012), thành công của LG Electronics dựa trên luận điểm là tạo nên sự khác biệt, đi ngược xu hướng của nhiều hãng điện tử gia dụng hiện nay. Trong khi hàng loạt doanh nghiệp hoạt động cùng lĩnh vực chuyển sang sản xuất các sản phẩm thiết yếu do tình hình kinh tế khó khăn, người tiêu dùng thắt chặt chi tiêu thì LG Electronics vẫn tập trung vào hàng công nghệ cao cấp cho dù giá cao. Từ quan điểm cho rằng, khi ngành điện tử đã phát triển đến một ngưỡng nhất định, số đông người tiêu dùng đều đã sở hữu hàng gia dụng thông thường thì họ sẽ chỉ mua mới khi đồ cũ hỏng vì vậy cần có sản phẩm vượt trội, nhất là các nhóm sản phẩm tiết kiệm năng lượng, độ bền cao để kích thị trường.

Sau khi thành công với lĩnh vực sản xuất màn hình tinh thể lỏng, đầu năm 2012, LG Electronics tung ra thị trường Mỹ và Hàn Quốc một loạt các sản phẩm đi đầu về công nghệ lúc đó như robot hút bụi tự động; lò vi sóng điều khiển bằng điện thoại di động thông minh; tủ lạnh có hệ điều khiển cảm ứng, sử dụng công nghệ máy nén tuyến tính thay cho động cơ thông thường để giảm điểm ma sát, giúp tiêu hao ít năng lượng và tăng tuổi thọ sản phẩm; máy giặt không ồn với động cơ dẫn động trực tiếp gắn trực tiếp vào lồng giặt thay cho dây cuaroa, giúp chuyển động nhanh hơn... Mặc dù giá của những sản phẩm này thường cao gấp 2-3 lần so với sản phẩm gia dụng loại phổ thông tương ứng nhưng sức bán ra tại 2 thị trường Mỹ và Hàn Quốc vẫn cao gấp nhiều lần dòng sản phẩm bình dân. Nhờ đó, kết quả hoạt động kinh doanh của LG Electronics ngày càng khả quan.

2.2. Nhật Bản

Do tác động của khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu năm 2008, hàng loạt doanh nghiệp hàng đầu ở Nhật Bản đã báo lỗ, trong đó có cả một số tập đoàn lớn như Hitachi lỗ 787 tỷ yên, Toshiba lỗ 343 tỷ yên (Mai Phương, 2012). Tuy nhiên, ở Nhật Bản vẫn có nhiều doanh nghiệp sản xuất hoạt động có hiệu quả điển hình như Uniqlo và

Toyota.

2.2.1. Trường hợp của Uniqlo

Hãng Uniqlo ra đời từ thập niên 1980, đến nay Uniqlo đã trở thành một thương hiệu khá nổi tiếng trên thế giới, với 770 cửa hàng ở Nhật Bản và 70 cửa hàng ở nước ngoài. Uniqlo là một doanh nghiệp điển hình hoạt động có hiệu quả trong giai đoạn khủng hoảng tài chính 2008. Theo tác giả Mai Phương (2012), chiến lược của Uniqlo đã tập trung vào hai điểm chính: Một là, tập trung vào những sản phẩm thời trang cơ bản như áo thun, quần jeans... và hai là, sản xuất phần lớn các mặt hàng này ở Trung Quốc để có mức giá rẻ. Năm 2008, hãng đạt doanh số 586 tỷ yên, lợi nhuận ở mức cao. Sự thành công của Uniqlo trong thời gian diễn ra khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008 cũng như một số doanh nghiệp khác như Toyo Suisan Kaisha (sản xuất mì ăn liền), Nitori (chuyên sản xuất đồ nội thất giá rẻ) và rất nhiều doanh nghiệp chuyên sản xuất các sản phẩm chất lượng cao nhưng giá rẻ trong thập kỷ suy thoái của nền kinh tế Nhật Bản những năm 1990 có thể được lý giải rằng ở Nhật Bản, doanh nghiệp thường tận dụng những thời điểm kinh tế đi xuống để thử những sản phẩm mới.

2.2.2. Trường hợp của Toyota

Mặc dù là hãng ô tô lớn nhất thế giới đã có thời gian dài phát triển liên tục nhưng Toyota đã chịu thua lỗ lần đầu tiên sau 71 năm với con số 437 tỷ Yên (tương đương 4,4 tỷ USD) khi kết thúc năm tài khóa 2008, trong khi trước đó, năm tài khóa 2007 lãi 1.710 tỷ Yên. Tuy nhiên gần đây, tình hình kinh doanh của Toyota đang ngày càng khả quan hơn khi doanh số tiêu thụ tại thị trường Mỹ tăng. Lợi nhuận ròng của Toyota trong quý 2 năm 2013 tăng gấp đôi so với cùng kỳ năm 2012, lên mức 562,2 tỷ Yên (5,7 tỷ USD) cao hơn cả lợi nhuận của hai đối thủ lớn là General Motors (Mỹ) và Volkswagen (Đức) gộp lại.

An Huy (2013) đã phân tích cách thức đối phó của Toyota trong và sau khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008. Theo tác giả, khi xảy ra khủng hoảng tài chính, Toyota dự trữ nhiều tiền mặt và tiếp tục tập trung đầu tư cho nghiên cứu phát triển (R&D) và đây cũng là cách làm của nhiều doanh nghiệp Nhật Bản dựa trên quan điểm cho rằng việc dự trữ nhiều tiền mặt là nhằm mục đích phòng ngừa những tình huống bất trắc như khủng hoảng tài chính toàn cầu hay thảm họa thiên nhiên (tính đến cuối quý 1 năm 2013, dự trữ tiền mặt của các công ty Nhật đã lên tới 225 nghìn tỷ Yên, lớn hơn cả GDP của Italy) và việc tập trung đầu tư cho R&D là nhằm đến sự phát triển trong tương lai.

Thực tế, so với cuối quý 1 năm 2013, dự trữ tiền mặt của Toyota trong quý 2 năm 2013 đã tăng 11%, đạt mức 37 tỷ USD. Với khoản dự trữ tiền mặt lớn, Toyota tăng chi tiêu cho đầu tư cơ bản và R&D với mức tăng 10% so với năm tài khóa trước. Toyota đã lên kế hoạch dành 1,82 nghìn tỷ Yên cho đầu tư cơ bản và cho R&D trong năm tài khóa 2013 và đặt mục tiêu sản xuất 10,12 triệu xe, đưa hãng trở thành nhà sản xuất ô tô đầu tiên trên thế giới vượt mức sản lượng 10 triệu xe.

2.3. Việt Nam

Thời gian qua, ở trong nước cũng đã xuất hiện nhiều doanh nghiệp sản xuất điển hình thành công trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008. Có thể nêu lên một số trường hợp điển hình sau:

2.3.1. Trường hợp Tập đoàn Hoa Sen

Cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu năm 2008 đã có những ảnh hưởng tiêu cực đến nhiều doanh nghiệp sản xuất thép ở Việt Nam. Trước tình trạng giá thép cán nóng vào thời điểm giữa năm 2008 là trên 1.100 USD/tấn đã giảm liên tục trong 6 tháng, chỉ còn 400 USD/tấn vào cuối năm và tiếp tục có xu hướng giảm xuống, Tập đoàn Hoa Sen đã quyết định nhanh chóng bán hết hàng tồn kho, sau đó mua lại với giá rẻ hơn và sản xuất theo nhu cầu thực tế. Nhờ quyết định cắt lỗ nguyên liệu đã mua kịp thời, tập đoàn này đã thoát lỗ trong năm tài chính 2008 – 2009. Trong năm tài chính 2010-2011, tập đoàn này đã đạt doanh thu gần 8.200 tỷ đồng và lợi nhuận đạt hơn 160 tỷ đồng. Kết quả này có nguyên nhân chính từ việc kiên định mục tiêu hoàn thành xây dựng Nhà máy tôn Hoa Sen Phú Mỹ, Bà Rịa - Vũng Tàu với vốn đầu tư lên tới hàng nghìn tỷ đồng trong bối cảnh doanh nghiệp rất khó khăn.

Đặt mục tiêu là đầu tư một lượng vốn lớn xây dựng nhà máy để chủ động sản xuất nhưng do cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu nổ ra, kế hoạch phát hành thêm 500 tỷ đồng (giai đoạn giữa năm 2010 đến năm 2011) cho đối tác chiến lược đột ngột khựng lại, cộng thêm tác động từ chính sách thắt chặt tiền tệ của nhà nước đã đẩy lãi vay tăng cao, tỷ giá biến động mạnh, doanh nghiệp thiếu tiền để tiếp tục. Mặc dù vậy, Hoa Sen vẫn kiên định mục tiêu, tập trung mọi nguồn lực vào việc thiết kế, thi công, giám sát xây dựng nhà xưởng, lắp đặt máy móc thiết bị kịp tiến độ và chỉ trong 10 tháng nhà máy đã cho ra đời những sản phẩm đầu tiên. Hoa Sen hiện đã trở thành một tập đoàn lớn ở Việt Nam với gần 3.000 lao động, doanh thu hơn 8.000 tỷ đồng, đủ năng lực

cạnh tranh với các đối thủ lớn trên thị trường. Tác giả Bạch Hường (2012a) đã chỉ ra bí quyết thành công trong khủng hoảng của Hoa Sen là “Quyết đoán, chính xác, linh hoạt ở mọi hoàn cảnh, tạo sức mạnh đoàn kết trong toàn thể nhân viên là cốt lõi thành công”.

2.3.2. Trường hợp Công ty Gỗ Đức Thành

Khi khủng hoảng tài chính nổ ra và ngày càng lan rộng phạm vi ảnh hưởng thì ở Việt Nam Công ty Gỗ Đức Thành đứng trước nhiều khó khăn to lớn. Mặc dù vậy, Gỗ Đức Thành đã thành công trong việc vượt qua khủng hoảng và sản xuất kinh doanh có hiệu quả ngay sau khủng hoảng. Bạch Hường (2012b) đã phân tích rõ những nguyên nhân dẫn đến thành công của doanh nghiệp này. Theo tác giả, khoảng thời gian đầu năm 2009, hàng loạt khách hàng dừng ký hợp đồng với công ty do không tìm được nơi tiêu thụ sản phẩm đã đưa đến kết quả là doanh thu sụt giảm nhanh chóng. Nhận thức được rằng sau khủng hoảng thường là giai đoạn tăng trưởng và phát triển, nhà cung cấp nào sẵn sàng về mọi phương diện, thì người đó sẽ thắng, người điều hành Gỗ Đức Thành đã quyết định tung tiền gom nguyên vật liệu (gỗ, keo, vecni, bao bì...) với giá rẻ để chờ thời cơ, đồng thời tìm mọi cách để duy trì công ty.

Việc chuyển hướng sang thị trường nội địa được coi là giải pháp tình thế lúc đó nhưng lại giúp doanh thu từ thị trường này tăng lên chiếm đến 20% trên tổng doanh thu (trước đó chiếm chưa tới 5%). Biện pháp này đã giúp duy trì doanh nghiệp trong khủng hoảng và đồng thời cũng là bước gợi mở hướng phát triển cho doanh nghiệp sau này. Thời gian ngắn sau đó, khi thị trường xuất khẩu khởi sắc trở lại thì sự linh hoạt của Gỗ Đức Thành đã mang lại hiệu quả to lớn. Do hầu hết các đối thủ cạnh tranh không có khả năng thực hiện các đơn hàng, Gỗ Đức Thành đã gom hết các đơn hàng lớn, nhỏ. Năm 2011, Gỗ Đức Thành đặt chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận chưa tới 10% nhưng từ quý 3, mục tiêu tăng trưởng của công ty được nói lên 25% do tình hình xuất khẩu lạc quan. Quan điểm của Gỗ Đức Thành là đáp ứng nhu cầu của mọi đối tượng khách hàng, không chú trọng vào các khách hàng lớn hay vào một thị trường duy nhất mà thực hiện đa dạng hoá đối tượng khách hàng. Bên cạnh đó, việc chú trọng công tác đảm bảo chất lượng sản phẩm cũng là một tiêu chí hết sức quan trọng với công ty.

2.3.3. Trường hợp công ty Tràng An

Công ty Tràng An cũng là một điển hình thành công của một doanh nghiệp sản xuất trong và sau

khủng hoảng tài chính toàn cầu. Đầu năm 2008, khi những dấu hiệu của suy thoái kinh tế lộ rõ do tác động của khủng hoảng tài chính toàn cầu thì Tràng An vẫn quyết định xây dựng thêm một nhà máy sản xuất bánh kẹo và snack tại Cửa Lò (Nghệ An) dựa trên quan điểm đây là lúc có thể mua được dây chuyền nước ngoài tốt nhất với giá rẻ nhất và tiếp cận được những lô đất sản xuất mà khi bình thường khó có thể thực hiện. Thêm vào đó, sản phẩm bánh snack của công ty vẫn có tiềm năng về thị trường dù kinh tế đang trong thời kỳ suy thoái. Ngoài ra, dự án xây dựng nhà máy của công ty được sự ủng hộ của địa phương do trong thời điểm đó không có doanh nghiệp nào có nhu cầu xin đất trong khu vực này.

Thực tế, Công ty Tràng An chỉ mất hơn 13 tỉ đồng để có khu đất lên đến 4,5 ha giáp hai mặt đường ở Cửa Lò. Trong khi nhiều doanh nghiệp đình đốn sản xuất vì thiếu điện, thì nhà máy được sử dụng nguồn điện cung cấp cho khu du lịch Cửa Lò. Vấn đề vốn để nhập dây chuyền sản xuất của Tràng An được giải quyết nhờ chương trình hỗ trợ thương mại (TFP) mà ADB lập ra năm 2008 (chương trình có mục tiêu giúp các doanh nghiệp thuộc các quốc gia thành viên thúc đẩy thương mại trong bối cảnh khủng hoảng). Tràng An được cấp khoản tín dụng trị giá 900.000 USD bởi Ngân hàng Quốc tế Việt Nam (VIB) được ADB bảo lãnh để nhập dây chuyền sản xuất Snack từ một công ty của Pháp. Kết quả là nhà máy đã bắt đầu đi vào sản xuất từ tháng 1 năm 2010, sản phẩm được tiêu thụ tốt trên thị trường (Tràng An nắm bắt cơ hội từ khủng hoảng, 2010).

3. Những bài học kinh nghiệm rút ra cho các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam

Hyundai, Samsung, LG Electronics (Hàn Quốc), Uniqlo, Toyota (Nhật Bản) và các doanh nghiệp trong nước như Tập đoàn Hoa Sen, Gỗ Trường Thành, Công ty Tràng An là những ví dụ điển hình cho những doanh nghiệp sản xuất biết tận dụng, khai thác những cơ hội trong và sau khủng hoảng tài chính để nâng cao hiệu quả hoạt động. Sự thành công này là kết quả của tổng hợp nhiều yếu tố, mà nổi trội hơn cả là việc tái cấu trúc doanh nghiệp, cải tổ, sắp xếp lại tổ chức, nguồn nhân lực, phân bổ lại nguồn tài chính, giảm hoặc cắt bớt những chi phí không cần thiết, tìm ra điểm mạnh và yếu của các dòng sản phẩm của mình, định hướng phát triển thị trường và lựa chọn kênh phân phối phù hợp. Từ nghiên cứu những doanh nghiệp sản xuất điển hình thành công trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động sau khủng hoảng tài chính ở trong nước và khu vực có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho các

doanh nghiệp Việt Nam như sau:

3.1. Nâng cao năng lực phòng ngừa rủi ro

Muốn phòng ngừa rủi ro tốt cần quản trị công ty tốt và cần đặc biệt chú ý đến các giá trị cốt lõi. Đây là việc làm cần thiết để hạn chế, giảm thiểu những tác động tiêu cực từ khủng hoảng tài chính. Thực tế cho thấy, những doanh nghiệp chạy theo doanh thu, lợi nhuận, không chú ý xây dựng những yếu tố nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp thường dễ bị tổn thương khi khủng hoảng xảy ra.

3.2. Cần có chiến lược phát triển doanh nghiệp trong khủng hoảng và định hình xu hướng sau khủng hoảng để nắm bắt cơ hội kinh doanh

Chiến lược phát triển trong thời khủng hoảng nhằm mục đích duy trì doanh nghiệp và chuẩn bị đưa doanh nghiệp “đổi mới” trong tương lai. Chiến lược phát triển doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng cần dựa vào những điểm cốt lõi sau:

- Cấu trúc lại bộ máy lãnh đạo và điều hành, biến thách thức thành cơ hội và tạo sự đồng thuận cao từ cấp lãnh đạo đến nhân viên;

- Thâm nhập những thị trường mà đối thủ cạnh tranh “rút” nhưng có chọn lựa và mạnh dạn thực hiện một số giải pháp có tính mạo hiểm nhưng có thể mang lại kỳ vọng lớn cho doanh nghiệp trong tương lai, nhất là vấn đề đổi mới công nghệ.

- Điều chỉnh chiến lược sản phẩm theo hướng tập trung vào những sản phẩm ít bị ảnh hưởng bởi sự sụt giảm của ngân sách tiêu dùng và nhanh chóng đưa ra thị trường những sản phẩm mới, đặc biệt là những sản phẩm công nghệ cao cấp, có giá trị gia tăng cao;

- Tạo niềm tin cho các ngân hàng, nhà đầu tư để huy động nguồn vốn.

Trong khủng hoảng, mạnh dạn tái cấu trúc doanh nghiệp không chỉ mở được lối đi an toàn trong thời khủng hoảng mà còn tận dụng cơ hội để tạo ra những hướng đi mới, giá trị thương hiệu mới. Đồng thời, cần dự đoán trước được xu hướng vận động của thị trường, của nền kinh tế, dự đoán những điều khách hàng muốn và hành động của đối thủ để có những quyết định kinh doanh đúng đắn, không chỉ trong ngắn hạn mà còn phải tính cho dài hạn.

3.3. Tập trung đầu tư vào những yếu tố chuẩn bị cho sự phát triển của doanh nghiệp sản xuất sau khủng hoảng

Các nội dung chính bao gồm:

- Rà soát lại đội ngũ nhân sự, đây là việc làm có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Khủng hoảng là thời

điểm rất tốt để doanh nghiệp có điều kiện và cơ hội rà soát lại mức độ hiệu quả làm việc của từng cá nhân. Những lao động kém chuyên môn, tinh thần trách nhiệm không tốt, thái độ và tinh thần thường xuyên có vấn đề hay làm việc kém hiệu quả cần đưa vào nhóm xem xét cắt giảm nhân sự. Tranh thủ đào tạo những lao động cần đào tạo hay đào tạo lại. Giai đoạn này cũng là cơ hội để tiếp nhận, tuyển dụng những nhân sự cao cấp, lao động có chất lượng. Việc rà soát và sắp xếp lại nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng nhằm tạo ra thay đổi mang tính bước ngoặt của doanh nghiệp sau khủng hoảng;

- Chú trọng đầu tư cho phát triển sản phẩm mới, đầu tư cho hoạt động R&D. Thực tế, khủng hoảng tài chính thường dẫn đến việc sụt giảm mạnh trong đầu tư đổi mới theo chiều sâu, đầu tư cho hoạt động R&D do sự thiếu hụt nguồn tài chính. Tuy nhiên, những doanh nghiệp hoạt động thành công sau khủng hoảng thường là những doanh nghiệp đầu tư mạnh hơn vào R&D, đổi mới và phát triển sản phẩm;

- Gia tăng đầu tư cho lĩnh vực công nghệ thông tin. Việc này mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp vì đây là đòn bẩy giúp doanh nghiệp phát triển. Các doanh nghiệp có thể dựa vào đó để phân tích chỉ số, nắm được các thông tin để kinh doanh hiệu quả. Doanh nghiệp cần đầu tư thu thập, xử lý thông tin để duy trì 5 yếu tố giúp bứt phá trong khủng hoảng: tối ưu hóa dòng tiền, kiểm soát giá vốn, quản trị khách hàng, kiểm soát rủi ro và tăng năng suất nhân viên.

Tóm lại, với một doanh nghiệp sản xuất, hiệu quả hoạt động trước hết được biểu hiện ở lợi nhuận, khả năng phát triển của doanh nghiệp trong dài hạn. Trong những giai đoạn nền kinh tế rơi vào trạng thái khủng hoảng, để tăng lợi nhuận hay duy trì, hay không muốn giảm lợi nhuận thì bắt buộc phải cắt giảm được chi phí. Tuy nhiên, để phát triển sau khủng hoảng tài chính thì ngay trong thời gian khủng hoảng và sau khủng hoảng doanh nghiệp cần phải có chiến lược cùng các biện pháp cụ thể để định hướng và chuẩn bị cho những hoạt động trong tương lai của doanh nghiệp, bao gồm những vấn đề liên quan các nguồn lực, hoạt động quản trị doanh nghiệp, cách thức tiếp cận thị trường... Đó chính là những bài học kinh nghiệm hữu ích đối với nhiều doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam. □

Tài liệu tham khảo:

- An Huy (2013), *Toyota mạnh tay tiêu tiền*, truy cập ngày 5 tháng 9 năm 2013, từ <http://vneconomy.vn/20130805121315486P0C99/toyota-manh-tay-tieu-tien.htm>
- Bạch Hường (2012a), *Triết lý kinh doanh của ông chủ tập đoàn Hoa Sen*, truy cập ngày 10 tháng 9 năm 2013, từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nhan/triet-ly-kinh-doanh-cua-ong-chu-tap-doan-hoa-sen-2717306.html>
- Bạch Hường (2012b), *Nữ tướng ngành gỗ*, truy cập ngày 11 tháng 9 năm 2013, từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nhan/nu-tuong-nganh-go-2718588.html>
- Hoàng Thị Thanh Nhân (2009), *Khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008: Trường hợp Hàn Quốc*, truy cập ngày 10 tháng 9 năm 2013, từ <http://www.inas.gov.vn/501-khung-hoang-tai-chinh-toan-cau-2008-truong-hop-han-quoc.html>
- Mai Phuong (2009), *Vượt khủng hoảng kiểu Nhật*, truy cập ngày 12 tháng 9 năm 2013, từ <http://vneconomy.vn/20090515041925983P0C99/vuot-khung-hoang-kieu-nhat.htm>
- Nguyễn Minh và Bảo Hân (2008), *Thời điểm tái cấu trúc doanh nghiệp*, truy cập ngày 12 tháng 9 năm 2013, từ <http://suckhoedinhduong.nld.com.vn/dau-tu-chung-khoan/thoi-diem-tai-cau-truc-doanh-nghiep-245520.htm>
- Tràng An nắm bắt cơ hội từ khủng hoảng (2010), truy cập ngày 20 tháng 3 năm 2014, từ <http://thuonghieuviet.com.vn/news-com/com5167n3380/trang-an-nam-bat-co-hoi-tu-khung-hoang.htm>
- Trần Huệ (2012), *Báo cáo tài chính quý 4/2011: LG đạt doanh thu 12,05 tỉ USD*, truy cập ngày 11 tháng 9 năm 2013, từ <http://www.thongtincongngh.com/article/32630>
- Xuân Ngọc (2012), *Bí quyết vượt khủng hoảng của các tập đoàn Hàn Quốc*, truy cập ngày 30 tháng 6 năm 2012, từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nhan/bi-quyet-vuot-khung-hoang-cua-cac-tap-doan-han-quoc-2720304.html>
- Thông tấn xã Việt Nam (2008), *Số công ty Hàn Quốc phá sản cao nhất trong 3 năm*, truy cập ngày 12 tháng 9 năm 2013, từ <http://www.vietnamplus.vn/so-cong-ty-han-quoc-pha-san-cao-nhat-trong-3-nam/994.vnp>

Experiences on improving performance of manufacturing enterprises in Vietnam and regional countries after the financial crisis

Abstract

In developing economies such as Vietnam, the production enterprises play a very important role on the economic growth and development. However, when the financial crisis occurred, these are the ones that are affected most heavily and their recovery time is also relatively long. Nevertheless, there are still some businesses that operate effectively post-crisis. In general, the primary cause of this success is the strategic management of resources as well as the market approaches during and after the financial crisis. This article aims at summarizing some of the experiences regarding the enhancement of performance of manufacturing firms in Vietnam and some countries in the region after the financial crisis.

Thông tin tác giả:

***Trần Khánh Hưng**, Tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Kinh tế học, Đại học Kinh tế quốc dân
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Các vấn đề về lịch sử kinh tế Việt Nam và các nước
- Một số Tạp chí đã đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, Tạp chí Tài chính doanh nghiệp
- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: hungtk@neu.edu.vn

****Nguyễn Ngọc Quang**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Kế toán-kiểm toán, Đại học Kinh tế quốc dân,
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kế toán, kiểm toán và phân tích tài chính
- Một số Tạp chí đã đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, Tạp chí Kế toán, Tạp chí Ngân hàng
- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: quangnn@neu.edu.vn