

Cách tiếp cận tổng thể quản trị dòng tiền của doanh nghiệp

Ths.Nguyễn Tuấn Dương *

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam rơi vào giai đoạn suy giảm tăng trưởng 2008 - 2014, hàng trăm nghìn doanh nghiệp của Việt Nam đã gặp khó khăn và thậm chí lâm vào tình trạng mất khả năng thanh toán, phải rút lui khỏi thị trường. Môi trường kinh tế vĩ mô bất lợi đã làm bộc lộ hàng loạt điểm yếu của các doanh nghiệp Việt Nam, trong đó, một trong những hạn chế chủ yếu của các doanh nghiệp đó là quản trị dòng tiền thiếu bài bản. Bài viết này đưa ra cách tiếp cận tổng thể về quản trị dòng tiền và những định hướng giải pháp chủ đạo nhằm giúp các doanh nghiệp có thể xây dựng được một hệ thống quản trị dòng tiền chuyên nghiệp và hiệu quả.

Mô hình quản trị dòng tiền tổng thể

Quản trị tiền mặt có mục tiêu tối cao là tối đa hóa tài sản của chủ sở hữu, bên cạnh đó, mục tiêu thường xuyên đó là đảm bảo khả năng thanh toán của doanh nghiệp (tránh cho doanh nghiệp rơi vào khủng hoảng khả năng thanh toán). Để thực hiện được mục tiêu đó, quản trị dòng tiền toàn diện bao gồm ba thành tố cơ bản: (1) Cơ cấu tổ chức quản trị tiền mặt, (2) duy trì sự sẵn có của tiền mặt và (3) quản trị tiền mặt năng động. Quản trị dòng tiền hướng đến việc sử dụng tiền mặt nhằm thực hiện thành công chiến lược cạnh tranh, qua đó, đạt được mục tiêu dài hạn là tối đa hóa tài sản của chủ sở hữu. Mục tiêu và chiến lược cạnh tranh phù hợp là cơ sở chủ yếu để doanh nghiệp phân bổ và sử dụng nguồn lực tiền mặt hiệu quả.

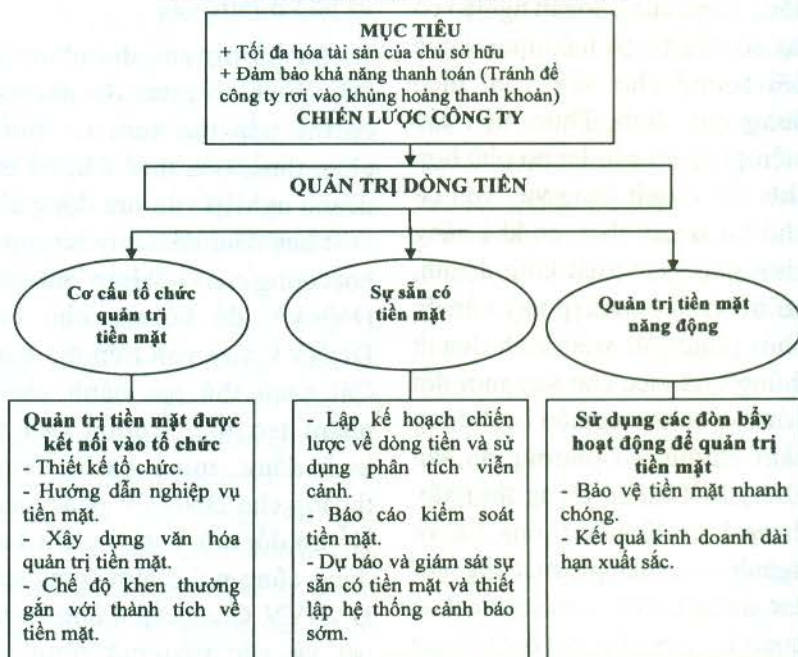
Thành tố thứ nhất - Kết nối tiền mặt vào tổ chức

Quản trị tiền mặt không chỉ là nhiệm vụ riêng của phòng tài

chính mà là nhiệm vụ của tất cả các nhân viên ở tất cả các cấp độ của tổ chức. Các doanh nghiệp cần thiết lập văn hóa quản trị tiền mặt bằng việc gắn quản trị tiền mặt vào tổ chức để dòng tiền trở thành một tiêu chuẩn quản trị then chốt. Nỗ lực này sẽ không chỉ giới hạn trong phòng tài chính mà cần thiết lập ở tất cả các cấp độ của tổ chức

và với các nguyên tắc hướng dẫn rõ ràng cho quá trình quản trị tiền mặt. Mục tiêu là làm cho quản trị tiền mặt trở thành một thành phần cơ bản của các hoạt động hàng ngày thay vì chỉ là nhiệm vụ riêng của phòng tài chính trong thời kỳ khủng hoảng. Việc xây dựng cơ cấu tổ chức tiền mặt bao gồm các nhiệm vụ sau:

Sơ đồ 1: Cách tiếp cận tổng thể về quản trị dòng tiền



Nguồn: www.bcg.com và bổ sung của tác giả

* Học viện Tài chính

- **Thứ nhất**, trên cơ sở Điều lệ công ty, cần xây dựng bộ quy chế tài chính, quy chế chi tiêu nội bộ, quy chế tiền lương và khen thưởng, tạo ra bộ khung pháp lý nội bộ cho việc quản trị dòng tiền. Các quy chế này sẽ do Hội đồng quản trị công ty ban hành. Các quy chế này đem lại bốn tác dụng chính: (1) quy định rõ thẩm quyền liên quan đến thu và chi, (2) cụ thể hóa các quy định của Nhà nước phù hợp với điều kiện thực tại của doanh nghiệp, (3) hướng dẫn quy trình thực hiện các nghiệp vụ thu, chi, (4) các định mức chi tiêu tạo cơ sở cho việc kiểm soát dòng tiền.

- **Thứ hai**, cụ thể hóa các quy chế này thành các quy trình nghiệp vụ, cẩm nang nghiệp vụ về tiền mặt và lồng ghép vào bản mô tả công việc của tất cả các nhân viên ở các bộ phận của doanh nghiệp.

- **Thứ ba**, xây dựng phòng tài chính kế toán chuyên nghiệp theo hướng hình thành một bộ phận chuyên viên tài chính tách khỏi bộ phận làm công tác kế toán. Bộ phận chuyên viên tài chính sẽ chuyên thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến công tác tài chính.

- **Thứ tư**, xây dựng văn hóa quản trị tiền mặt theo hướng coi trọng quản trị dòng tiền và việc này cần được thực hiện trước tiên bằng việc cấp lãnh đạo cao nhất của công ty thường xuyên khẳng định và coi trọng quản trị tiền mặt.

Thành tố thứ hai - Đảm bảo sự sẵn có tiền mặt

Việc lập kế hoạch và giám

sát tiền mặt thường xuyên là cần thiết để doanh nghiệp luôn đảm bảo được sự sẵn có tiền mặt cho các nhu cầu chi tiêu. Việc đảm bảo sự sẵn có tiền mặt được thực hiện qua các giải pháp sau:

- **Thứ nhất**, doanh nghiệp cần thực hiện phân tích các nhu cầu tiền mặt cho việc thực hiện chiến lược công ty, từ đó, xây dựng các dự báo tiền mặt dài hạn. Thực hiện phân tích viễn cảnh và thử nghiệm các dự báo này trong các bối cảnh kinh tế khác nhau để hiểu vị thế tiền mặt thay đổi như thế nào, đặc biệt là trong bối cảnh nền kinh tế và thị trường đầu ra có sự suy thoái. Tiếp theo, xác định sự chênh lệch then chốt giữa viễn cảnh cơ sở với mức tiền mặt mục tiêu để hiểu độ lớn và đặc trưng nhu cầu tiền mặt của doanh nghiệp.

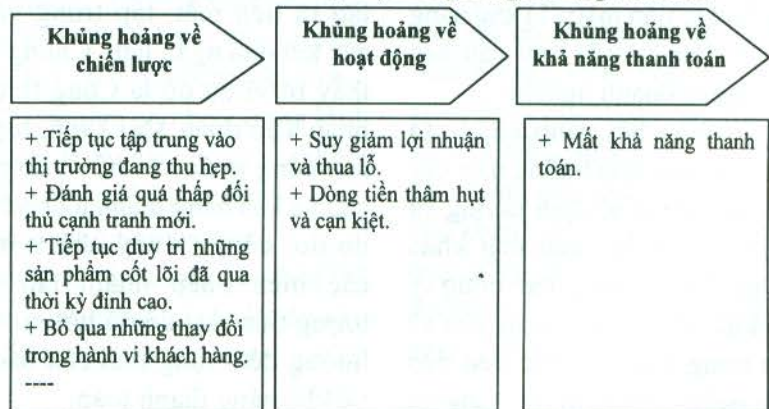
- **Thứ hai**, các doanh nghiệp cần xây dựng các hệ thống và các quy trình để kiểm soát vị thế tiền mặt và kiểm soát các giải pháp cải thiện vị thế tiền mặt.

- **Thứ ba**, xây dựng hệ thống cảnh báo sớm nhằm phát hiện kịp thời những nguyên nhân có thể dẫn đến khủng hoảng khả

năng thanh toán và nhanh chóng giải quyết vấn đề.

Những nguyên nhân sâu xa của khủng hoảng khả năng thanh toán thường bắt nguồn từ những sai lầm và khủng hoảng trong chiến lược, từ đó dẫn đến khủng hoảng trong hoạt động và cuối cùng tiến triển sang giai đoạn khủng hoảng khả năng thanh toán. Do đó, việc xây dựng hệ thống cảnh báo sớm là tối cần thiết nhằm phát hiện các nguyên nhân dẫn đến khủng hoảng khả năng thanh toán có thể phát sinh ở cả ba giai đoạn này, từ đó, đưa đến các giải pháp can thiệp sớm. Việc can thiệp sớm và quyết liệt nhằm giải quyết các nguyên nhân sẽ đem lại hiệu quả cao hơn so với việc can thiệp chậm và thiếu quyết đoán. Các thành phần của hệ thống cảnh báo sớm (Early Warning System) bao gồm: (1) Hệ thống thông tin quản lý hàng tháng (management information systems - MIS), (2) cuộc họp soát xét hàng tháng, (3) dự báo khả năng thanh toán cuốn chiếu và (4) các biện pháp quản trị rủi ro.

Sơ đồ 2: Chu trình của một cuộc khủng hoảng khả năng thanh toán



Thành tố thứ ba - Quản trị tiền mặt năng động

Quản trị vị thế tiền mặt năng động bằng việc sử dụng các đòn bẩy hoạt động phù hợp nhằm tăng quy mô và tốc độ thu tiền, tiết kiệm và làm chậm quá trình chi tiền như: Tiết kiệm vốn lưu động và tăng vòng quay vốn lưu động, tối ưu hóa tài sản cố định thông qua việc thanh lý các tài sản kém hiệu quả, cắt giảm chi phí và tăng doanh thu. Bên cạnh đó, quản trị tiền mặt năng động đòi hỏi những định hướng hành

khả năng thanh toán, trong khi đó, các công ty có khả năng thanh toán mạnh sẽ hướng đến việc đạt được các mục tiêu mang tính chất dài hạn như chiếm lĩnh thị phần hay định vị trở thành những công ty dẫn đầu ngành.

- **Thứ nhất**, các công ty đối mặt với sự suy giảm nhu cầu và thiếu khả năng thanh toán ở trong vị trí khó khăn nhất. Họ phải quản trị tiền mặt thật sát sao, sử dụng mọi đòn bẩy có thể để duy trì hoặc tăng cường vị thế tiền mặt.

- **Thứ ba**, các công ty có khả năng thanh toán cao đối mặt với nhu cầu suy giảm sẽ sử dụng sức mạnh tài chính của mình để chiếm lĩnh thị phần. Chúng ta có thể thấy, trong thị trường các sản phẩm điện tử (điện thoại và máy tính), Công ty Thế giới số Trần Anh có lượng tiền mặt dồi dào và hệ số nợ thấp nhưng hiện đang rơi vào tình trạng thị phần ngày càng thu hẹp trước Công ty Thế giới Di động. Do đó, Công ty Thế giới số Trần Anh đang sử dụng khả năng thanh toán tốt của mình để đầu tư mở hàng loạt các chuỗi siêu thị hàng điện tử nhằm giành lại thị phần.

- **Thứ tư**, các công ty đang có khả năng thanh toán tốt và nhu cầu ổn định hoặc tăng lên đối với sản phẩm của họ có thể tập trung vào cải thiện vị thế cạnh tranh của họ. Các công ty trong tình huống này đủ sức hành động một cách chiến lược, có thể chấp nhận hy sinh các lợi ích ngắn hạn cho vị thế cạnh tranh tốt hơn trong dài hạn. Ví dụ trong tình trạng này đó là Công ty Thế giới Di động, Công ty này hiện nay đang sử dụng vị thế tiền mặt dồi dào của mình để tăng tốc mở các chuỗi siêu thị hàng điện tử nhằm duy trì và giữ vững vị thế số một trên thị trường phân phối hàng điện tử.

Sơ đồ 3: Quản trị dòng tiền phù hợp với bối cảnh

Ổn định	Quản trị nhằm tạo ra tiền mặt	Tăng cường vị thế cạnh tranh
	Bảo vệ tiền mặt mạnh mẽ	Chiếm lĩnh thị phần
Nhu cầu sản phẩm		
Suy giảm		
Thấp	Khả năng thanh toán	Cao

động khác nhau phù hợp với những hoàn cảnh khác nhau. Có hai yếu tố bối cảnh chi phối lớn nhất đến định hướng sử dụng nguồn lực tiền mặt: (1) khả năng thanh toán và (2) nhu cầu sản phẩm của doanh nghiệp.

Có bốn bối cảnh chính và trong những tình huống này, các doanh nghiệp sẽ định hướng sử dụng nguồn lực tiền mặt khác nhau. Nhìn chung, các công ty có khả năng thanh toán yếu sẽ tập trung vào các mục tiêu tiền mặt ngắn hạn nhằm cân bằng lại

- **Thứ hai**, các công ty với nhu cầu ổn định nhưng khả năng thanh toán yếu sẽ quản trị hoạt động kinh doanh của họ để tạo ra tiền mặt, tập trung vào các kết quả ngắn hạn. Chúng ta thấy rõ ví dụ đó là Công ty cổ phần Tập đoàn Mai Linh, hiện nay công ty này có hệ số nợ rất cao và khả năng thanh toán yếu, do đó, công ty này chú trọng các biện pháp nhằm tạo ra lượng tiền mặt để trả bớt nợ và hướng đến trạng thái cân bằng về khả năng thanh toán.

Tài liệu tham khảo:

TS. Bùi Văn Vân, TS. Vũ Văn Ninh (2013), *Giáo trình tài chính doanh nghiệp*, NXB Tài chính.

www.bcg.com.