

# 4 hạn chế của Doanh nghiệp Việt Nam trong quản lý tăng trưởng

*Xây dựng mục tiêu dựa trên dự báo lạc quan, thành lập quá nhiều công ty con, chú trọng kinh doanh đa ngành thay vì hiệu quả, đòi hỏi nguồn lực quá lớn so với năng lực huy động vốn là 4 hạn chế lớn.*



Trong giai đoạn 2011 – 2012, khi chính phủ thực hiện chính sách thắt chặt tiền tệ để kiềm chế lạm phát, mặt bằng lãi suất tăng cao, tổng cầu suy giảm, thị trường bất động sản đóng băng thì ngay lập tức chúng ta thấy nhiều công ty lớn rơi vào khủng hoảng, kinh doanh thua lỗ và mất khả năng thanh toán. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến khủng hoảng ở những công ty này, tuy nhiên, nguyên nhân chính đó là họ đã không

quản lý tốt sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Sau đây là bốn hạn chế thường gặp mà nhiều công ty lớn của Việt Nam đã mắc phải trong thời gian qua.

### **Hạn chế 1: Xây dựng mục tiêu tăng trưởng được dựa trên một bối cảnh dự báo quá lạc quan**

Minh họa rõ nét cho hạn chế này là ngành bất động sản. Trước năm 2011, một loạt các doanh nghiệp đã đầu tư mạnh mẽ sang lĩnh vực bất động sản mặc dù họ chưa hề có kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Tất cả đều dựa trên cùng một giả định bối cảnh lạc quan đó là, thị trường bất động sản sẽ tăng trưởng cao trong dài hạn. Đa số các ý kiến nhận định lúc đó đều đánh giá cao sự phát triển của thị trường bất động sản. Tuy nhiên, trong giai đoạn 2011 – 2012, việc lạm phát tăng cao và chính phủ áp dụng chính sách thắt chặt tiền tệ đã khiến thị trường này đóng băng và suy giảm mạnh, dẫn đến một loạt công ty bất động sản rơi vào tình trạng cực kỳ khó khăn, thậm chí là phá sản. Như vậy, việc xây dựng kịch bản tăng trưởng trong điều kiện không dự tính được đầy đủ những

trường hợp xấu nhất sẽ dẫn đến những sai lầm về huy động và sử dụng nguồn lực tài chính quá mức.

## **Hạn chế 2: Thành lập quá nhiều công ty con trong quá trình tăng trưởng**

Đây có lẽ là một hiện tượng phổ biến của nhiều tập đoàn lớn của Việt Nam hiện nay, mà rõ nhất là trong ngành xây dựng. Việc thành lập quá nhiều công ty con khiến cho đồng vốn bị phân tán, quá tải và buông lỏng về kiểm soát, điều này tạo cơ hội cho những sai phạm tại các công ty thành viên và dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp. Hiện nay nhiều tập đoàn đã phải sửa sai bằng việc thoái vốn ở nhiều công ty thành viên kinh doanh kém hiệu quả nhằm tập trung kiểm soát vào một số lượng hạn chế những công ty thành viên chủ chốt.

Do đó, không phải ngẫu nhiên khi những tập đoàn có tỷ suất lợi nhuận cao và hiệu quả lại thường có ít công ty thành viên. Ví dụ, Tập đoàn Vingroup chỉ có 11 công ty thành viên (công ty con và công ty liên kết),

Công ty cổ phần Sữa Việt Nam Vinamilk chỉ có 08 công ty thành viên, Công ty cổ phần FPT chỉ có 10 công ty thành viên. Việc có ít công ty thành viên giúp Ban Quản lý công ty mẹ có thể tập trung những nỗ lực điều hành và sự kiểm soát đem lại hiệu quả cao.

### **Hạn chế 3: Quá chú trọng vào quy mô hoặc kinh doanh đa ngành thay vì tiêu chí hiệu quả**

Rất nhiều tuyên bố chiến lược của nhiều công ty lớn nhấn mạnh đến mục tiêu đứng trong top mấy của ngành hoặc trở thành một tập đoàn kinh doanh đa ngành. Nhiều tập đoàn xác định trong danh mục đầu tư của họ bắt buộc phải có những ngành “hot” như: bất động sản, chứng khoán, ngân hàng hay bảo hiểm. Điều này khiến cho hệ thống tập trung vào việc mở rộng quy mô bằng kinh doanh đa dạng hoá nhưng nhiều khoản đầu tư không có luận chứng về lợi thế cạnh tranh rõ ràng, từ đó dẫn đến những yếu kém trong thực thi và tỷ suất lợi nhuận thấp. Rất nhiều doanh nghiệp có sự gia tăng nhanh chóng quy mô tài sản nhưng tỷ suất lợi nhuận lại giảm sút.

Như vậy, các công ty khi xây dựng chiến lược tăng trưởng phải đặt mục tiêu hàng đầu là hiệu quả, là sự gia tăng giá trị cho doanh nghiệp. Những công ty tăng trưởng hiệu quả thường là những công ty đầu tư lớn cho ngành kinh doanh có thể mạnh, tức là tập trung hoá thay vì đa dạng hoá quá mức. Thuộc ví dụ này có thể kể đến như: Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (lĩnh vực sữa), Tập đoàn Vingroup (lĩnh vực bất động sản), Công ty cổ phần Ánh Dương Việt Nam (dịch vụ taxi).

#### **Hạn chế 4: Tăng trưởng bằng việc đòi hỏi nguồn lực quá lớn so với năng lực huy động vốn của doanh nghiệp**

Nhiều doanh nghiệp đã đánh cược quá mạo hiểm khi thực hiện những dự án lớn trong điều kiện tiềm lực tài chính của họ còn hạn chế và phụ thuộc quá lớn vào nguồn vốn vay. Sự thiếu thận trọng này thường phải trả giá bằng việc đẩy hệ số nợ lên mức rất cao, các dự án dở dang đọng vốn, công ty rơi vào tình trạng gặp khó khăn trong thanh toán. Sự tăng trưởng này thường được gọi là tăng trưởng quá nóng và nó được xây

dựng dựa trên tham vọng của nhà lãnh đạo nhưng không căn cứ đến năng lực thực tế của doanh nghiệp.

Những công ty đã đầu tư thận trọng và gặt hái được thành công có thể kể đến như Công ty cổ phần Đầu tư Hạ tầng Kỹ thuật TP Hồ Chí Minh. Với đặc thù đầu tư vào các công trình kết cấu hạ tầng đòi hỏi vốn đầu tư lớn, Công ty đặc trưng thực hiện dự án tuần tự theo phương thức gói đầu và hoàn thành dứt điểm từng dự án, tạo nguồn để phát triển dự án tiếp theo. Vì vậy, tốc độ tăng trưởng tài sản của Công ty không quá lớn, hệ số nợ ở mức độ vừa phải, tỷ suất lợi nhuận trên vốn cao và ổn định cho thấy dòng vốn được sử dụng hiệu quả.

Những khó khăn đã gặp phải này chắc chắn sẽ định hình lại một cách căn bản *tư duy tăng trưởng* tại nhiều công ty lớn của Việt Nam. Có lẽ các doanh nghiệp Việt Nam cần phải quan tâm hơn đến khái niệm tăng trưởng bền vững, theo đó, doanh nghiệp phải kiểm soát được quá trình tăng trưởng và tăng trưởng cần mang lại hiệu quả thực sự cho cổ đông và doanh nghiệp.

