

Khi kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, rủi ro là tất yếu. Rủi ro là những bất trắc ngoài ý muốn xảy ra trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, tác động xấu đến sự tồn tại phát triển.

I. CÁC LOẠI RỦI RO XẢY RA TRONG HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1. Nhóm rủi ro do khách quan mang đến

Là những yếu tố môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp dẫn đến rủi ro cho doanh nghiệp làm cho doanh nghiệp gặp khó khăn trong vấn đề giải quyết rủi ro.

* Yếu tố môi trường vĩ mô:

- Sự thay đổi chính sách kinh tế của chính phủ tác động đến hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp mà doanh nghiệp không lường trước được.

Chẳng hạn: chính phủ ra quyết định tăng giá xăng 92 từ 3.500 đồng/lít lên 4.500 đồng/lít trong năm 1996 đã làm ảnh hưởng rất lớn đến các doanh nghiệp và nhất là các doanh nghiệp vận tải của nhà nước và tư nhân, buộc phải tăng giá vé lên (ở bến xe miền Đông đi các tỉnh giá vé tăng lên 40%, xe Taxi cũng tăng từ 5.000đ/km lên 6.000đ/km...) làm cho hành khách hạn chế việc đi lại, dẫn đến doanh thu giảm và lợi nhuận hiển nhiên giảm theo nên các doanh nghiệp gặp phải rủi ro.

Thường các doanh nghiệp nhà nước chịu nhiều rủi ro hơn doanh nghiệp tư nhân, vì doanh nghiệp tư nhân tự chủ động giải quyết vấn đề một cách độc lập, linh hoạt và nhanh chóng. Trong khi các doanh nghiệp nhà nước bị chi phối bởi nhiều cơ quan chủ quản cấp trên, gây nên sự chậm trễ các hoạt động của doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp phải bỏ lỡ nhiều cơ hội, mất khả năng cạnh tranh vì phải chờ sự đồng ý của cấp trên, dẫn đến rủi ro cho doanh nghiệp.

Khi chính phủ có quyết định tăng lương cho công nhân ở nội thành lên 50USD/người/tháng, ở ngoại thành 40USD/người/tháng thì các công ty liên doanh và công ty có 100% vốn nước ngoài cũng gặp phải rủi ro về tài chính, nghĩa là bắt buộc họ phải trả lương cho công nhân tăng lên, khoản chênh lệch này họ phải tính vào giá thành, khi đó giá thành tăng lên làm cho sức mua giảm dẫn đến lợi nhuận giảm theo làm cho doanh nghiệp gặp rủi ro mà rủi ro này không phải do họ gây ra.

Những phát triển của khoa học - kỹ thuật - công nghệ, những phát minh mới ra đời làm cho những máy móc, thiết bị, qui trình công nghệ hiện hữu của doanh nghiệp bị lạc hậu, như trong lĩnh vực máy vi tính, chỉ

RỦI RO TRONG DOANH NGHIỆP VÀ CÁC BIỆN PHÁP ĐỂ HẠN CHẾ

PTS. ĐÀO DUY HUÂN

trong vòng có vài năm trở lại đây thị trường máy tính biến đổi một cách sôi động, từ số lượng đến chủng loại. Vào năm 1985 cả TP.HCM chỉ có khoảng 100 máy vi tính nhưng đến nay thì con số có thể lên đến hàng trăm lần, chủng loại thì từ 1 máy 286 đến 386 rồi đến 486 và hiện nay là máy 586. Sự phát triển nhanh chóng đó đã làm cho các máy vi tính từ 386 trở về trước trở nên lỗi thời, lạc hậu, mất giá trị.

Các sản phẩm do công nghệ mới tạo ra có tính ưu việt hơn sản phẩm do công nghệ cũ tạo ra về chất lượng, mẫu mã, tính năng kỹ thuật... và giá thành đôi khi cũng thấp hơn, nên sản phẩm do công nghệ mới làm ra có sức cuốn hút, lôi kéo khách hàng về phía nó làm cho sản phẩm do công nghệ cũ tạo ra mất hết khả năng cạnh tranh dẫn đến rủi ro cho doanh nghiệp. Trong những năm qua, khoa học và công nghệ trên địa bàn TP.HCM đã đạt được những thành tựu đáng kể, song phải thẳng thắn nói rằng, khoa học - công nghệ trên địa bàn TP.HCM có cao hơn so với nhiều địa phương trong cả nước, nhưng thực tế là tụt hậu khá xa so với các nước trong khu vực. Trình độ công nghệ lạc hậu còn tồn tại ở hầu hết các ngành sản xuất. Số liệu thống kê cho thấy tại TP.HCM có tới 52% công nghệ lạc hậu, 38% công nghệ trung bình, chỉ có 10% công nghệ tiên tiến. Sự yếu kém về công nghệ đã làm cho việc phát triển kinh tế - xã hội bị kìm hãm, không phát huy được hết năng lực nội tại.

Trong giai đoạn đầu đất nước bước sang nền kinh tế thị trường có sự kiểm soát của Nhà nước, cơ chế hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước không còn giống như trước nữa, nhà sản xuất không chỉ còn sản xuất

để đạt chỉ tiêu kế hoạch của cấp trên giao và người tiêu dùng cũng không còn tiêu thụ những sản phẩm kém chất lượng. Đà phát triển của nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh và đào thải gay gắt đã làm cho nhiều doanh nghiệp nhà nước gặp phải muôn ngàn rủi ro do chưa thích ứng và hòa nhập được với cơ chế mới. Số doanh nghiệp nhà nước, từ đỉnh cao là 12.296 đã xuống còn 6.042 vào năm 1994.

2. Nhóm rủi ro do chủ quan mang đến

- Rủi ro do vốn: hầu hết các máy móc thiết bị và qui trình công nghệ của chúng ta sử dụng trong sản xuất đều đã cũ kỹ, hao mòn và lạc hậu so với thời đại, nó đã được sử dụng suốt thời kỳ bao cấp và cho đến ngày nay. Do đó, để có thể cạnh tranh trên thương trường thì buộc các doanh nghiệp nhà nước phải đầu tư máy móc thiết bị và qui trình công nghệ mới, vì thế tình trạng thiếu vốn của các doanh nghiệp nhà nước hiện nay là phổ biến và nghiêm trọng.

Phần lớn các doanh nghiệp nhà nước vẫn chỉ được bảo đảm 10% và thấp hơn so với yêu cầu tối đa là 30% vốn lưu động, nhiều doanh nghiệp do không vay được vốn trung và dài hạn để đầu tư chiều sâu mở rộng chủng loại hàng, quy mô sản xuất... nên phải vay vốn ngắn hạn với lãi suất cao để đầu tư nên kém hiệu quả, khó hoàn vốn và khó trả nợ đến hạn. Nếu không vay vốn ngắn hạn để đầu tư thì bỏ lỡ cơ hội, hướng nào doanh nghiệp cũng gặp rủi ro. Điển hình, nhà máy nước ngọt Tribeco do không đủ vốn để đầu tư dây chuyền công nghệ mới để có thể cạnh tranh trên thị trường nên buộc họ phải chuyển sang chế biến sữa đầu nành Tribeco, hoặc nhiều công ty khác do không có vốn để đầu tư máy móc thiết bị công

nghệ nên đã tìm đối tác để liên doanh, đây là tình trạng phổ biến của các doanh nghiệp nhà nước hiện nay.

Hiện nay có nhiều bàn cãi về vốn và thuế của doanh nghiệp nhà nước, khi cấp vốn cho doanh nghiệp, Nhà nước lựa chọn hình thức đầu tư nhằm đến mục tiêu, trong đó có mục tiêu tạo nguồn thu ngân sách nhà nước. Thế nhưng Nhà nước lại thu thuế trên vốn trong khi Nhà nước là một chủ doanh nghiệp. Còn về thuế, doanh nghiệp nhà nước phải thực hiện các luật thuế, thậm chí còn nặng hơn các công ty có vốn đầu tư nước ngoài, kể cả thuế thu nhập cá nhân là loại thuế hầu như không thu được ở các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, nên tạo thêm nhiều rủi ro cho doanh nghiệp nhà nước.

- Rủi ro về phía nhà quản trị: trong thời kỳ đầu của sự đổi mới, vai trò của nhà quản trị vốn đã quan trọng lại càng quan trọng hơn, một sai lầm dù nhỏ của nhà quản trị cũng có thể đưa doanh nghiệp đến bên bờ vực phá sản.

Trong các doanh nghiệp nhà nước, phần lớn các nhà quản trị được đề cử do họ có công lao trong cuộc kháng chiến hoặc có mối quan hệ thân thiết với cấp trên, họ không có năng lực, không có trình độ, chưa qua trường lớp đào tạo, thậm chí có người chưa tốt nghiệp cấp II, không có kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh vẫn làm giám đốc công ty.

Trong 2 năm 1995 và 1996 vừa qua đã xảy ra nhiều trường hợp doanh nghiệp nhà nước bị phá sản, giám đốc tham ô, cố ý làm trái pháp luật gây ra hậu quả nghiêm trọng, làm thất thu ngân sách nhà nước một lượng tiền tính đến con số vài trăm tỷ đồng (vụ Trần Xuân Hoa lừa đảo chiếm đoạt tài sản của một số đơn vị với số tiền hơn 200 tỷ; vụ Tamexco, giám đốc Phạm Huy Phước đã gây thiệt hại hơn 550 tỷ đồng...) và còn nhiều vụ án mà các nhà lãnh đạo còn cố ý làm trái pháp luật, vun đắp riêng cho cá nhân bằng tài sản của công ty, làm thiệt hại cho công ty. Vài số liệu trên cho ta thấy rủi ro do nhà quản trị là rất lớn.

Còn ở doanh nghiệp tư nhân, đa số quản trị bằng kinh nghiệm theo cách suy nghĩ hiểu biết của riêng mình. Trong doanh nghiệp tư nhân, các nhà quản trị thường là những người có tiền bỏ vốn ra thành lập doanh nghiệp và tự đứng ra quản lý doanh nghiệp. Họ cũng chưa qua đào tạo trường lớp nên ít am hiểu về luật, yếu kém về năng lực và kiến thức, chỉ thấy cái lợi trước mắt mà không nhìn thấy được ở tương lai, dẫn đến sự quan tâm của nhà doanh nghiệp đối với nhân viên rất kém, nhà quản trị đòi hỏi nhiều hơn cái mà họ mang lại

cho nhân viên, không có sự thông cảm đồng viên thật sự đối với nhân viên, chỉ quan tâm nhiều đến lợi nhuận, nên dễ gây ra bất mãn trong nhân viên. Cái giá mà doanh nghiệp phải trả là không tìm được ở nhân viên sự nhiệt tình, tính trung thành và tinh thần trách nhiệm.

Một nhân viên đã không trung thành và không có tinh thần trách nhiệm thì chính nhân viên sẽ tạo ra rủi ro cho doanh nghiệp. Nếu nhân viên không trung thành thì chắc chắn công việc làm sẽ không đạt được kết quả tốt. Công nhân nghĩ việc nhiều sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp như sau: dịp Tết, các công ty may đều thiếu công nhân một cách trầm trọng, một tổ gồm 8 người thì sau Tết vô chỉ có 4 đến 6 người, làm ảnh hưởng đến năng suất của cả tổ và ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp. Nếu xảy ra biểu tình, đình công thì doanh nghiệp sẽ gặp nhiều rủi ro hơn nữa về mặt tài chính lẫn tâm lý của nhân viên làm mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên bị rạn nứt.

Một sai lầm khác của quản trị là không nghiên cứu kỹ khi lựa chọn đối tác kinh doanh, để đến khi tiến hành kinh doanh họ sẽ gặp rủi ro cho doanh nghiệp. Chẳng hạn, một doanh nghiệp nhà nước đã ký kết hợp đồng với một công ty Đài Loan nội dung như sau: bên Đài Loan sẽ bao tiêu toàn bộ sản phẩm mà doanh nghiệp đã sản xuất ra trong vòng 5 năm, vì thế doanh nghiệp nhà nước đã đưa ra kế hoạch sản xuất trong thời gian trên, nhưng không thông báo trước, công ty Đài Loan đơn phương chấm dứt hợp đồng, làm cho doanh nghiệp VN rơi vào thế bị động, phải sản xuất cầm chừng để giải quyết hàng tồn kho trong thời gian qua.

3. Một số rủi ro khác

- Rủi ro do qui chế giữa cấp dưới và cấp trên, cụ thể là một doanh nghiệp chịu nhiều sự quản lý, kiểm tra của cấp trên như: cơ sở sản xuất mì nui trực thuộc Cửa hàng lương thực thực phẩm số 4, Cửa hàng này trực thuộc Công ty lương thực TP.HCM, và Công ty lương thực TP.HCM lại thuộc Sở thương mại, "đầu thì đầu voi còn đuôi thì đuôi chuột" chưa kể các ban ngành như chi cục thuế, trung tâm y tế vệ sinh phòng dịch và môi trường...do đó, trong tháng 11 và 12 năm 1996 cơ sở mì nui đã phải chuẩn bị đón tiếp liên tục các phái đoàn kiểm tra làm mất nhiều thời gian, gây nên ít nhiều khó khăn cho cơ sở mì nui, trong khi đó cơ sở mì nui rất cần thời gian để tập trung vào sản xuất vì đây là những tháng cận Tết.

Vấn đề thủ tục hành chính rườm rà cũng gây nên rủi ro cho doanh

nghiệp, như thời gian xin được giấy phép kinh doanh quá dài có đến hơn 1 năm vẫn chưa xong. Trong khi đó người xin giấy phép kinh doanh phải đi lại nhiều lần tốn kém chi phí, nhiều khi cầm được giấy phép trong tay thì cơ hội kinh doanh đã qua rồi, chưa kể các chi phí phải nộp trước khi hành nghề.

- Tỷ trọng góp vốn giữa doanh nghiệp nhà nước với doanh nghiệp nước ngoài bị mất cân đối gây rủi ro lớn cho doanh nghiệp nhà nước. Doanh nghiệp nước ngoài thường góp vốn bằng máy móc thiết bị, về phía doanh nghiệp VN của ta không có năng lực hoặc thiếu hiểu biết về máy móc thiết bị (thiếu cơ quan thẩm định chất lượng máy móc hoặc nếu có thì chi phí thẩm định rất cao) nên phía nước ngoài nâng giá máy móc thiết bị lên rất cao mà phía VN không biết, còn doanh nghiệp nhà nước góp vốn bằng đất đai do đó tỷ trọng góp vốn của doanh nghiệp nước ngoài cao hơn ta nhiều nên họ giành được quyền chủ động trong mọi vấn đề. Nếu công ty liên doanh làm ăn thua lỗ thì doanh nghiệp nhà nước lỗ thật và doanh nghiệp nước ngoài lỗ giả, vì họ đã hưởng được phần chênh lệch khi nâng giá trị máy móc thiết bị khá cao so với thực tế. Nếu công ty liên doanh làm ăn có lãi thì tỷ lệ chia lãi cho phía VN cũng ít. Doanh nghiệp VN luôn bị thiệt trong vấn đề liên doanh mà nguyên do là thiếu hiểu biết về máy móc thiết bị và nắm bắt các thông tin có liên quan.

- Trình độ nghiệp vụ chuyên môn, tay nghề của nhân viên trong doanh nghiệp rất quan trọng, nếu cán bộ công nhân viên có nghiệp vụ chuyên môn và tay nghề yếu sẽ xảy ra nhiều sơ xuất trong công việc làm, ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Rủi ro do thiếu thông tin: sự hội nhập vào ASEAN sẽ dẫn đến những khó khăn cho doanh nghiệp VN: trước hết, VN là một thành viên mới, việc hội nhập ASEAN hết sức mới mẻ, ngay cả khi đã là thành viên của ASEAN, VN vẫn chưa có thông tin và hiểu biết đầy đủ về các chương trình hợp tác của ASEAN.

Mấy năm trở lại đây, nền kinh tế của nước ta đã khá hơn khi trước nhưng vẫn còn là nước nghèo. Nước ta lại nằm trong khu vực vòng cung Châu Á - Thái Bình Dương, một khu vực có nhịp độ tăng trưởng cao và được dự báo là khu vực năng động nhất thế giới. Nước ta nhập cuộc và chạy đua kinh tế trong điều kiện như vậy quả là đứng trước một thử thách lớn về tốc độ, sức cạnh tranh và hiệu quả. Những hàng hóa của các doanh nghiệp VN không có sức cạnh tranh sẽ không tiêu thụ được, phải thu hẹp

sản xuất và tất yếu hiệu quả thấp, thậm chí thua lỗ.

Do điều kiện địa lý tự nhiên, các nước trong khối ASEAN cũng sản xuất và xuất khẩu các mặt hàng giống như nước ta, nhưng sản lượng lớn, chất lượng cao và nhiều loại rẻ hơn ta, vì họ có một nền công nghiệp hiện đại, trước mắt họ có lợi thế hơn ta trong cạnh tranh trên thương trường.

- Doanh nghiệp còn chịu nhiều rủi ro như: cơ sở hạ tầng yếu kém, xuống cấp, hệ thống kho bãi chưa qui hoạch...

II. CÁC BIỆN PHÁP ĐỂ HẠN CHẾ RỦI RO

- Trong hoạt động sản xuất - kinh doanh, để hạn chế rủi ro thì nhà quản trị nên nhờ ngân hàng tư vấn về vấn đề tài chính, đặc biệt là công ty kiểm toán thường xuyên kiểm tra tình hình tài chính của doanh nghiệp (riêng doanh nghiệp nên có một bộ phận kiểm toán nội bộ), họ dễ dàng phát hiện những mối quan hệ tài chính bất thường để điều chỉnh và giải quyết kịp thời. Vì họ là những người làm việc khách quan, họ dễ phát hiện những sai sót, mối quan hệ bất thường hơn những người trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp thường chủ quan, khó nhận ra sai lầm, thiếu sót.

- Doanh nghiệp phải lập được hệ thống theo dõi thông tin có liên quan đến hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp phải thường xuyên lấy thông tin từ ngân hàng, những thông tin, thông báo có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp, những thông tin trong nước và cả thế giới.

- Doanh nghiệp phải thường xuyên tạo điều kiện để bồi dưỡng thêm nghiệp vụ chuyên môn và tay nghề cho cán bộ công nhân viên, vì doanh nghiệp xuất phát từ con người, chính họ sẽ giúp cho doanh nghiệp tránh được những rủi ro.

Người ta thống kê, trong 100 lần rủi ro mà doanh nghiệp gặp phải có:

+ 30% do nhà quản trị mang lại.

+ 30% do nhân viên.

+ 40% do bên ngoài.

Tính trung thành rất quan trọng trong tính cách của con người. Để người nhân viên luôn trung thành với doanh nghiệp thì nhà quản trị phải luôn tạo ra mối quan hệ thân thiết, luôn quan tâm đến đời sống của nhân viên về vật chất lẫn tinh thần. Nhà quản trị phải làm sao để cho nhân viên cảm nhận được cơ quan là ngôi nhà thứ hai của mình.

- Để tránh rủi ro trong đầu tư, doanh nghiệp cần phải:

+ Trước khi đầu tư vào lĩnh vực nào đó, đặc biệt là liên doanh với nước ngoài, phải yêu cầu họ xuất trình giấy tờ chứng minh tư cách

pháp nhân và năng lực tài chính, nghĩa là doanh nghiệp nước ngoài phải có đầy đủ giấy phép kinh doanh, giấy phép đầu tư, trách nhiệm pháp lý và chịu sự kiểm tra của cơ quan chức năng...

+ Doanh nghiệp phải xin tư vấn của công ty dịch vụ kỹ thuật để biết được những gì cần tập trung phát triển, những gì cần hạn chế, và họ sẽ thẩm định cho ta dự án đầu tư khả thi hay không khả thi để giúp chúng ta ra quyết định có nên đầu tư hay không và nếu đầu tư thì đầu tư đến mức độ nào.

+ Phải nhờ công ty kiểm toán kiểm tra tình hình tài chính của doanh nghiệp xem có đủ để thực hiện đầu tư hay không. Phải nhờ bộ phận đo lường, kiểm nghiệm trang thiết bị máy móc kết hợp với bộ phận định giá, giúp chúng ta biết được tình trạng của trang thiết bị ở mức độ nào để có quyết định đúng trong vấn đề góp vốn. Biết được thực trạng của máy móc thiết bị, ta không bị phía nước ngoài nâng giá lên cao hơn so với giá thực tế của nó.

+ Chúng ta kêu gọi ngân hàng trong nước giúp đỡ cho ta vay vốn dài hạn để có đủ vốn góp cho liên doanh, có như vậy mới có lợi cho chúng ta.

+ Doanh nghiệp phải tổ chức một phòng nghiên cứu thị trường, những nhân viên trong phòng này phải thực sự là người có trình độ, năng lực và am hiểu chính sách thị trường, đồng thời họ cũng là những nhân viên hoàn toàn trung thực để doanh nghiệp có thể nhận được những thông tin chính xác.

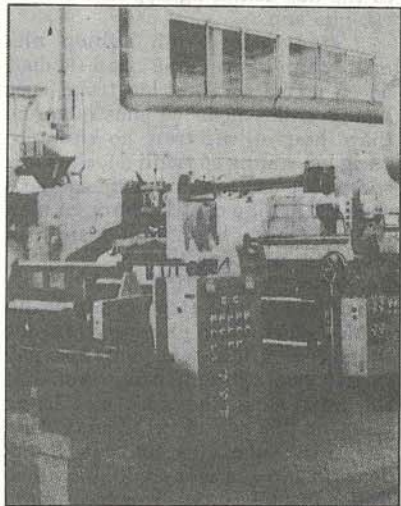
+ Nên thực hiện một dự án đầu tư chiều sâu cho doanh nghiệp để có thể cho phép doanh nghiệp đưa ra những sản phẩm mới có tính ưu việt và tính cạnh tranh cao hơn, nhằm làm cho doanh nghiệp giảm bớt rủi ro.

+ Nhà quản trị nên tổ chức lại bộ máy doanh nghiệp, giảm bớt bộ máy quản lý, đưa máy vi tính vào hoạt động, khi đó việc xử lý, truy xuất thông tin sẽ nhanh chóng, kịp thời và giảm được nhiều chi phí hơn.

+ Nhà quản trị đưa ra được các kế hoạch phát triển, cả kế hoạch dài hạn lẫn kế hoạch ngắn hạn. Dựa trên các kế hoạch đó giúp doanh nghiệp xây dựng được chiến lược kinh doanh của mình một cách hiệu quả nhằm giảm bớt rủi ro.

+ Nhà quản trị cần phải tự rèn luyện, hoàn thiện tính cách của mình, không tự mãn với bản thân, vì chính tính tự mãn có khả năng chặn bước tiến của mình. Phải kín đáo học hỏi, trau dồi, rèn luyện để tạo cho mình có tầm nhìn rộng, sâu sắc và biết dự toán, tiên liệu.

- Về phía nhà nước phải:



+ Duy trì sự ổn định các chính sách kinh tế vĩ mô.

+ Tìm mọi cách để lành mạnh, ổn định quan hệ tài chính tiền tệ, để doanh nghiệp căn cứ vào đó đưa ra chiến lược hoạt động cho doanh nghiệp một cách hợp lý.

+ Thực hiện bộ luật đồng bộ và phát hành rộng rãi.

+ Nên hoàn chỉnh một luật đầu tư nước ngoài, luật phá sản doanh nghiệp.

+ Nhà nước phải luôn quan tâm đến nhà quản trị nhằm nâng cao năng lực, trình độ nghiệp vụ của nhà quản trị. Sự trung thành là yếu tố hàng đầu trong tính cách của nhà quản trị, phải có sự trung thành thì nhà quản trị mới làm việc một cách có hiệu quả.

Tính liêm khiết là yếu tố quan trọng bắt buộc.