

VƯỢT QUA KHỦNG HOẢNG

Cẩm nang dành cho Hội đồng quản trị

Giám sát của HĐQT

Quản lý rủi ro

Phản ứng với khủng hoảng

Chiến lược

Bền vững



VƯỢT QUA KHỦNG HOẢNG

Cẩm nang dành cho Hội đồng quản trị



© 2010 Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) giữ bản quyền
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433,
Hoa Kỳ
Thành viên của Nhóm Ngân hàng Thế giới.

Bản quyền tác phẩm được bảo hộ.

Các kết luận và nhận định được đưa ra trong cuốn sách này không thể hiện quan điểm của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và các tổ chức có liên quan cũng như các thành viên Hội đồng quản trị hay của các quốc gia mà các tổ chức và cá nhân này đại diện. IFC không đảm bảo tính chính xác của các dữ liệu được sử dụng trong cuốn sách này và không chịu trách nhiệm đối với các hậu quả do việc sử dụng các dữ liệu này gây ra.

Bản quyền tác phẩm được bảo hộ. Việc sao chép hoặc trích dẫn một phần hoặc toàn bộ nội dung của cuốn sách có thể vi phạm pháp luật. IFC khuyến khích việc phổ biến cuốn sách này và cho phép người sử dụng sao chép nội dung của cuốn sách cho mục đích cá nhân, phi thương mại nhưng không được phép bán lại hoặc viết các ấn phẩm khác dựa trên cuốn sách này. Việc sao chép hoặc sử dụng nội dung của cuốn sách phải được sự đồng ý bằng văn bản của IFC.

Ảnh bìa : Nacivet

Lời tựa

Cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008 đã minh chứng con đường đi tới thành công của các công ty luôn chất đầy chông gai không thể dự báo trước. Nó cũng cho thấy quản trị công ty và một Hội đồng quản trị (“HĐQT”) vững mạnh có vai trò mang tính quyết định giúp công ty kiểm soát được tác động của những cuộc khủng hoảng bất ngờ.

Quản trị công ty có hiệu quả giúp cho công ty thích ứng tốt hơn đối với những thay đổi không thể lường trước trong môi trường hoạt động. HĐQT có thể xây dựng được một hệ thống quản trị công ty có hiệu quả thông qua việc thiết lập một chiến lược kinh doanh có tính đến các rủi ro tiềm tàng, thiết lập hệ thống giám sát và quản lý rủi ro phù hợp và thể chế hóa quy trình ra quyết định.

Mặc dù đã có các biện pháp phòng ngừa như trên, người ta vẫn không thể tránh khỏi các cuộc khủng hoảng. Khi khủng hoảng tác động tới công ty, một hệ thống quản trị công ty tốt sẽ cho phép công ty lập kế hoạch đối phó với khủng hoảng một cách hiệu quả, xác định và truyền đạt được vai trò và trách nhiệm một cách rõ ràng, cũng như thiết lập được một chiến lược trao đổi thông tin có hiệu quả. Các hành động này sẽ giúp công ty nhanh chóng phục hồi sau khủng hoảng và giảm thiểu những thiệt hại tới hoạt động kinh doanh.

Mảng quản trị công ty của IFC có liên quan đến cả Dịch vụ Đầu tư và Dịch vụ Tư vấn. Trong lĩnh vực đầu tư, IFC xem xét các rủi ro về quản trị công ty của khách hàng, từ đó tìm kiếm các cơ hội mang lại giá trị gia tăng. Trong lĩnh vực tư vấn, các dự án quản trị công ty của IFC hỗ trợ cải thiện chính sách và thông lệ của các công ty, khuôn khổ pháp chế và các quy định, các tổ chức đào tạo, phương tiện truyền thông, và cộng đồng xã hội. Công việc của chúng tôi đã tạo ra các dòng đầu tư lớn hơn vào những công ty có hệ thống quản trị tốt hơn và một sự hiểu biết sâu rộng hơn về lợi ích của một hệ thống quản trị công ty tốt trong mối liên quan đến thị trường mà các công ty này hoạt động. Có một mối liên hệ rất rõ ràng giữa quản trị công ty tốt và tình hình tài chính tốt của các công ty. Đây chính là đầu tư thông minh.

Cuốn Cẩm nang này giới thiệu việc đối phó với khủng hoảng dưới góc độ của HĐQT và các thành viên điều hành và không điều hành Hội đồng quản trị, tập trung chủ yếu vào các công ty trong các thị trường mới nổi. Chúng tôi mong muốn cuốn Cẩm nang này là một công cụ giúp các công ty tại các thị trường mới nổi và các HĐQT chuẩn bị tốt hơn cho việc đối phó với khủng hoảng, phục hồi sau những biến động khủng hoảng tài chính gần đây, và phát triển thành những công ty có khả năng cạnh tranh và bền vững. IFC hi vọng rằng những cải thiện này sẽ giúp các công ty thích ứng tốt hơn với những ảnh hưởng của các cuộc khủng hoảng trong tương lai.



Rachel Kyte
Phó Chủ tịch, Phụ trách Dịch vụ Tư vấn kinh doanh

Giới thiệu về Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)

Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) là thành viên của Nhóm Ngân hàng Thế giới, được thành lập từ năm 1956 nhằm khuyến khích sự tăng trưởng trong khu vực kinh tế tư nhân tại các nước đang phát triển. IFC góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững tại các nước đang phát triển thông qua việc tài trợ cho các hoạt động đầu tư của khu vực kinh tế tư nhân, huy động vốn trên thị trường tài chính quốc tế, và cung cấp dịch vụ tư vấn cho các tổ chức kinh tế và các chính phủ. IFC giúp các công ty và các thể chế tài chính tại các thị trường mới nổi tạo việc làm, tăng doanh thu, cải thiện hệ thống quản trị công ty và hoạt động môi trường, cũng như đóng góp cho các cộng đồng địa phương.

Dự án Giám sát việc quản lý khủng hoảng của Hội đồng quản trị

Bộ phận Quản trị công ty của IFC được thành lập, cùng với các bộ phận khác, nhằm hỗ trợ việc đánh giá rủi ro trong quản trị công ty và các cơ hội đầu tư, cũng như nhằm thiết kế, thực hiện và hỗ trợ dịch vụ tư vấn nhằm thúc đẩy phát triển các thông lệ quản trị công ty tốt trên toàn cầu. Là một phần của dịch vụ tư vấn, sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008, Dự án “Giám sát việc quản lý khủng hoảng của HĐQT” đã được ra đời với sự hỗ trợ của Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB), Ngân hàng Phát triển Áo, kể từ tháng 7 năm 2009 với mục tiêu nhằm phổ biến kiến thức về các thông lệ tốt nhất trong việc đối phó với khủng hoảng tới các HĐQT tại các thị trường mới nổi.

Về cuốn Cẩm nang

Vượt qua khủng hoảng: Cẩm nang dành cho Hội đồng quản trị (sau đây gọi tắt là Cẩm nang) là một sản phẩm của chương trình chung về đối phó với khủng hoảng của IFC. Nội dung của cuốn Cẩm nang được dựa trên những nghiên cứu về mặt lý thuyết trong lịch sử và kinh nghiệm thực tế của các tác giả. Bên cạnh đó là các thông tin về thực tiễn quản lý khủng hoảng của các công ty tại các thị trường mới nổi có được từ các cuộc hội thảo đào tạo được tổ chức ở hơn 10 nước tại Đông Âu, Trung Đông và Bắc Phi, Trung Á và Đông Á. Về mặt khái niệm, cuốn Cẩm nang này áp dụng phương pháp tiếp cận dự phòng (xem Steger và Amman 2008) trong đó nghiên cứu rất nhiều tình huống cụ thể, các yếu tố ảnh hưởng và các tiêu chí phù hợp để đưa ra quyết định. Do đó, cuốn Cẩm nang này cung cấp rất nhiều ý tưởng thực tế, các thủ thuật quản lý khủng hoảng và sự tham gia của HĐQT với một văn phong khúc triết và dễ hiểu cho người đọc.

Cuốn Cẩm nang này dành cho ai

Cuốn Cẩm nang này dành cho thành viên HĐQT tại các nền kinh tế mới nổi, đặc biệt là các thành viên không điều hành và các thành viên độc lập. Cuốn Cẩm nang này nhằm trợ giúp các thành viên HĐQT trong các trường hợp xảy ra khủng hoảng – từ việc tránh các sự kiện tiêu cực có thể xảy ra đến việc quản lý thành công khi mọi việc không đi đúng quỹ đạo.

Cuốn Cẩm nang này không nhằm phân biệt giữa các loại khủng hoảng – khủng hoảng do nhân tố bên trong hay bên ngoài công ty, khủng hoảng tài chính hay các loại khủng hoảng khác. Mặc dù cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008 là lý do chính để IFC cho ra đời dự án này, nhưng cuốn Cẩm nang này còn cung cấp cho người đọc một tổng quan chung với các lời khuyên và giải pháp cho các cuộc khủng hoảng khác.

Cuốn Cẩm nang này được áp dụng cho cả các khối doanh nghiệp tư nhân lẫn nhà nước. Nó tập trung vào việc gì cần phải làm và làm như thế nào trong khủng hoảng dưới góc độ của một HĐQT chứ không tập trung vào một khuôn khổ pháp lý cụ thể của một công ty hay đất nước nào. Tuy nhiên, cuốn Cẩm nang được viết trên cơ sở giả định rằng các công ty áp dụng của cuốn Cẩm nang phải có một quy mô nhất định với một cơ cấu tổ chức tối thiểu với số lượng thành viên HĐQT ít nhất là năm, bao gồm cả thành viên bên ngoài.

Sử dụng cuốn Cẩm nang này như thế nào

Mục tiêu của cuốn Cẩm nang là nhằm hướng dẫn và tư vấn cho HĐQT và các thành viên không điều hành về các hành động cần được thực hiện hoặc nên xem xét thực hiện trong quản lý khủng hoảng. Cuốn Cẩm nang này chỉ ra hai trạng thái hoạt động, bao gồm:

1. Công ty đang trong khủng hoảng (“trạng thái khắc phục sự cố”) và HĐQT cần hành động để tránh các tác động hơn nữa và chèo lái công ty vượt qua nước lủ đến nơi tương đối an toàn.

2. Công ty đang hoạt động trong điều kiện bình thường (“trạng thái duy trì”) nhưng HĐQT cần đảm bảo rằng công ty đã được chuẩn bị vượt qua khó khăn để tránh gặp phải những vấn đề có thể tiến triển thành các cuộc khủng hoảng mạnh mẽ.

Cuốn Cẩm nang được viết bằng ngôn ngữ dễ hiểu, cô đọng, súc tích và mang tính thực tiễn. Trong mỗi chương, các tác giả đã dùng thuật ngữ so sánh “lái một chiếc xe” như một phép ẩn dụ từ cuộc sống thường nhật để nói về các trạng thái khắc phục sự cố và trạng thái duy trì mà các thành viên HĐQT phải đối mặt.

Tùy thuộc vào tình huống cụ thể của công ty bạn, bạn có thể chỉ tập trung vào một vài phần liên quan của cuốn Cẩm nang hoặc cũng có thể đọc cả cuốn. Chúng tôi đặc biệt khuyến nghị tất cả các thành viên của một HĐQT đang gặp khủng hoảng hoặc đang trong tình thế cần phải ngăn chặn một cuộc khủng hoảng cùng đọc cuốn sách này để cùng có sự am hiểu về vấn đề quản trị, từ đó có thể cùng đưa ra các quyết định hành động cụ thể một cách nhanh chóng hơn. Để giúp cho việc áp dụng các chỉ dẫn của cuốn Cẩm nang, cuối mỗi chương 2, 3 và 4, chúng tôi có đưa ra các bài tập tình huống ngắn mà các thành viên HĐQT có thể thực hành riêng rẽ hoặc thực hành nhóm.

Nội dung của cuốn Cẩm nang

Để có định hướng khi đọc, độc giả có thể xem tóm tắt nội dung của các chương chính dưới đây:



Chương một giới thiệu tổng quan về mối quan hệ giữa quản trị công ty và các cuộc khủng hoảng trong công ty. Chương này nhấn mạnh đặc biệt đến các kết luận được các thành viên HĐQT đúc kết về việc thiết lập các hệ thống quản trị công ty ở các thị trường mới nổi, là đối tượng độc giả mà cuốn Cẩm nang hướng tới. Chương này cũng đưa ra cái nhìn tổng quan về cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008.



Chương hai tập trung vào cách phòng tránh các cuộc khủng hoảng có thể xảy ra và để cập đến “trạng thái duy trì”. Chương này sẽ bàn về tại sao và làm cách nào để việc quản trị công ty tốt, quản lý rủi ro, và các quy tắc cơ bản của quản lý khủng hoảng có thể giúp các công ty chống lại ảnh hưởng của các cuộc khủng hoảng, trong tình huống lạc quan nhất, hoặc ít nhất có thể bứt phá vượt các đối thủ trong khủng hoảng. Chương hai bắt đầu với việc mô tả vô số các cuộc khủng hoảng mà các thành viên HĐQT phải đề phòng và khảo sát xem tại sao họ lại thất bại trong việc nhận ra các dấu hiệu cảnh báo sớm. Phần cuối chương sẽ giới thiệu một công cụ có thể giúp cho việc quản lý rủi ro tốt hơn dưới góc độ của HĐQT. Công cụ này có thể hỗ trợ cho việc xây dựng một chiến lược đúng đắn cho cả công ty.



Chương ba bàn về “trạng thái khắc phục sự cố” và các nỗ lực của công ty trong việc đối phó với các cuộc khủng hoảng hiện hữu. Chương này bắt đầu bằng việc nêu ra các biện pháp cần thực hiện để kiểm chế cuộc khủng hoảng và xem xét trách nhiệm của HĐQT trong việc tạo ra giá trị gia tăng. Phần tiếp theo của chương ba đề cập đến vai trò của HĐQT tùy thuộc vào năng lực của Ban điều hành và các loại khủng hoảng khác nhau – bao gồm các cuộc khủng hoảng có tầm ảnh hưởng đơn lẻ (khủng hoảng “bullet”) và các cuộc khủng hoảng có tầm ảnh hưởng toàn diện (khủng hoảng “bomb”). Phần tiếp theo của chương này xem xét những thay đổi trong vai trò của các nhân vật chủ chốt trong các tình huống khủng hoảng, đặc biệt là của Chủ tịch HĐQT, các thành viên không điều hành, thư ký công ty, cổ đông, và đội phản ứng với khủng hoảng. Chương này cũng bàn về những việc cần làm nếu HĐQT không thực hiện được chức năng của mình trong cuộc khủng hoảng và đưa ra kết luận nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc trao đổi thông tin rõ ràng và có kiểm soát.



Chương bốn phác thảo việc đánh giá sau khủng hoảng của HĐQT. Đặc biệt, chương bốn trả lời câu hỏi làm thế nào để xây dựng và duy trì một công ty có sức cạnh tranh trong bối cảnh hậu khủng hoảng. Chương bốn cũng nhìn nhận công việc của HĐQT sẽ tiến triển thế nào sau khủng hoảng, hơn là chỉ khôi phục lại các cách thức quản trị đã được thực hiện trước khi khủng hoảng xảy ra.

Phần cuối cùng của Cẩm nang là các phụ lục mang tính thực tiễn gồm các thuật ngữ liên quan và danh sách các tài liệu tham khảo được trích dẫn trong cuốn Cẩm nang cũng như các tài liệu hữu ích khác về chủ đề này.

Lời cảm ơn

Trước hết chúng tôi xin gửi lời cảm ơn tới các tác giả của cuốn Cẩm nang này, Ulrick Steger và Christoph Nedopil.

Công việc của hai tác giả cũng nhận được sự đóng góp của rất nhiều cá nhân. Về mặt học thuật, chúng tôi vô cùng biết ơn hai đồng nghiệp IMD đã cho phép sử dụng các phát hiện của họ trong: công trình nghiên cứu của Paul Strebler về cơ cấu quyền lực của HĐQT và công trình nghiên cứu của George Kohlrieser về động lực tâm lý của nhóm trong điều kiện có áp lực và bị ép buộc.

Ngoài ra, chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới các cán bộ của IFC tại trụ sở chính và văn phòng đặt tại các nước sở tại, những người đã chuẩn bị 14 cuộc hội thảo chuyên đề tại 12 quốc gia và có những trao đổi chuyên sâu với chúng tôi về hệ thống lý luận của cuốn Cẩm nang cũng như các điều chỉnh cần thiết cho phù hợp với điều kiện từng nước. Chúng tôi muốn đặc biệt nhắc tới Kakhaber Kutchava, Vladislava Ryabota, và Maya Polishchuk.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn tới Diễn đàn Quản trị Công ty Toàn cầu về những dữ liệu và những cá nhân đã tham gia cuộc hội đàm Paris (bao gồm những nhà chuyên môn và các chuyên gia đến từ 10 nước từ các khu vực có tổ chức các buổi hội thảo về 'HĐQT và Khủng hoảng' cũng như các đại diện đến từ OECD) vì những ý kiến nhận xét quý báu dựa trên kinh nghiệm thực tiễn và các nghiên cứu của họ.

Cuốn Cẩm nang cũng đã được thừa hưởng lớn từ kinh nghiệm cuộc sống thực tế của các CEO, các chủ tịch HĐQT, các thành viên HĐQT điều hành và không điều hành, cũng như các nhà quản lý cấp cao và đại diện của một số chính phủ - tổng cộng hơn 330 người từ hơn 10 nước tại Đông Âu, Trung Đông, Trung và Đông Á - những người đã tham gia vào các cuộc hội thảo về chủ đề khủng hoảng và đã chia sẻ một cách cởi mở ý kiến chuyên môn về công việc của HĐQT trong điều kiện khủng hoảng. Chúng tôi hi vọng rằng những bài học kinh nghiệm được chia sẻ tại các buổi hội thảo sẽ đóng vai trò hỗ trợ trong việc tăng thêm hiệu quả chất lượng hoạt động của HĐQT của các bên tham gia, cho dù HĐQT của họ có phải đối mặt với tình huống khủng hoảng một lần nữa hay không. Chúng tôi giữ cam kết bảo mật thông tin về những người tham gia vào các cuộc hội thảo, và chúng tôi cũng cảm ơn sự đóng góp của các cá nhân, những người mà chúng tôi đã sử dụng các luận cứ và trích dẫn của họ nhưng không nhắc đến tên trong cuốn sách này.

Cuối cùng, chúng tôi xin bày tỏ sự biết ơn đối với những hỗ trợ về mặt tài chính của Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB), Ngân hàng Phát triển Áo, mà nếu không có sự hỗ trợ này thì việc xuất bản cuốn Cẩm nang này đã không thể thực hiện được.



Davit Karapetyan, Bộ phận Quản trị Công ty của IFC.

Mục lục

Lời tựa	i
Giới thiệu về Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)	ii
Dự án Giám sát việc quản lý khủng hoảng của Hội đồng quản trị	ii
Về cuốn Cẩm nang	iii
Cuốn Cẩm nang này dành cho ai	iii
Sử dụng cuốn Cẩm nang này như thế nào	iii
Nội dung cuốn Cẩm nang	iv
Lời cảm ơn	vi
Chương 1. Giới thiệu: Các nền kinh tế mới nổi và các cuộc khủng hoảng tại các nền kinh tế mới nổi	1
1.1. Cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu đã qua hay chưa? Cái nhìn về “quả bong bóng”	2
1.2. Quản trị công ty và các cuộc khủng hoảng công ty	4
1.3. Quản trị công ty và Hội đồng quản trị tại các nền kinh tế mới nổi	4
1.3.1. Vai trò của quản trị công ty	5
1.3.2. Các yếu tố hình thành nên quản trị công ty	5
1.3.3. Thành viên Hội đồng quản trị trong các nền kinh tế mới nổi	6
1.3.4. Hội đồng quản trị công ty có tạo ra giá trị cho công ty không?	8
Chương 2. Ngăn chặn khủng hoảng	9
2.1. Hoàn thiện hệ thống quản trị công ty để chuẩn bị đối phó với khủng hoảng	11
2.2. Hiểu để quản lý khủng hoảng	13
2.2.1. Các loại khủng hoảng tiêu biểu	13
2.2.2. Các cuộc khủng hoảng về quản trị công ty tiêu biểu	16
2.2.3. Vòng luẩn quẩn của các cuộc khủng hoảng	17
2.3. Tìm hiểu tại sao những vấn đề có thể kiểm soát được lại phát triển thành khủng hoảng ...	18
2.3.1. Các rào cản về mặt chính trị	19
2.3.2. Các rào cản do cơ cấu tổ chức	21
2.3.3. Các rào cản về mặt tâm lý	24
2.4. Giảm khả năng xảy ra khủng hoảng	27
2.4.1. Tìm kiếm những dấu hiệu cảnh báo sớm	27
2.4.2. Sử dụng những công cụ sẵn có	28
2.4.3. Tiến hành đánh giá rủi ro một cách hiệu quả	29
2.4.4. Xây dựng sự vững mạnh trong mô hình kinh doanh và trong tổ chức	32
2.5. Biến sự đa dạng trong thành phần Hội đồng quản trị thành tài sản	33

Chương 3. Quản lý khủng hoảng.....	39
3.1. “Nhận thức là thực tế” - và Hội đồng quản trị phải đưa thực tế vào vận hành.....	41
3.2. Hành động để hạn chế cuộc khủng hoảng	42
3.3. Tập trung vào việc Hội đồng quản trị có thể mang lại giá trị gia tăng như thế nào ..45	
3.3.1. Hội đồng quản trị nên làm việc như thế nào trong các cuộc khủng hoảng khác nhau.....	46
3.4. Phân công nhiệm vụ rõ ràng cho các đối tượng khác nhau.....	59
3.4.1. Vai trò của Chủ tịch Hội đồng quản trị	60
3.4.2. Vai trò của các thành viên không điều hành	62
3.4.3. Vai trò của Thư ký công ty.....	63
3.4.4. Vai trò của cổ đông	64
3.4.5. Vai trò của đội phản ứng với khủng hoảng.....	65
3.4.6. Điều gì sẽ xảy ra nếu không có một Hội đồng quản trị có hiệu quả	67
3.5. Truyền đạt các hành động và giải pháp	68
 Chương 4. Sau khủng hoảng.....	73
4.1. Đánh giá kết quả hành động: Sau cuộc khủng hoảng cuối cùng là trước cuộc khủng hoảng tiếp theo	74
4.2. Rút ra bài học từ cuộc khủng hoảng.....	75
4.3. Hưởng lợi từ cuộc khủng hoảng.....	77
4.4. Sự hoàn thiện trong công việc của Hội đồng quản trị.....	78
4.5. Niềm vui thành công: Quản trị công ty và Quản lý khủng hoảng.....	80
 Phụ lục	83
Phụ lục A. Thuật ngữ.....	84
Phụ lục B. Định nghĩa của IFC về thành viên độc lập.....	87
Phụ lục C. Công cụ ra đa phát hiện rủi ro	89
Phụ lục D. Tài liệu tham khảo (tài liệu trích dẫn và tài liệu tham khảo thêm)	94

Chương 1

Giới thiệu: Các nền kinh tế mới nổi và các cuộc khủng hoảng tại các nền kinh tế mới nổi

Những con đường gập ghềnh – Là thất bại của một số người nhưng là niềm vui đối với một số người khác

Chỉ có một chiếc xe phù hợp tại mỗi thời điểm và với mỗi con đường. Nếu bạn muốn đua xe trên đường cao tốc, bạn nên có một chiếc xe thể thao thật đẹp; còn nếu bạn muốn khám phá một vùng quê, bạn nên sắm một chiếc xe địa hình; nếu bạn muốn chở nhiều người, bạn cần có một chiếc xe tải; và nếu bạn muốn gây ấn tượng, bạn cần sở hữu một chiếc mui trần. Không có chiếc xe nào được thiết kế để phù hợp với mọi loại đường. Nếu bạn chạy xe thể thao trên con đường gập ghềnh, bạn sẽ không chỉ có một chuyến đi đầy vất vả mà còn phải bỏ tiền để sửa chữa các phụ tùng đắt đỏ bị hư hỏng sau chuyến đi. Tương tự như vậy, một chiếc mui trần sẽ vô dụng nếu trời mưa. Tuy nhiên, tồi tệ hơn cả một chiếc xe không phù hợp là chiếc xe không hoạt động tốt hoặc không phục vụ được mục đích để ra. Việc không đạt được mục đích có nhiều nguyên nhân, từ những nguyên nhân nhỏ nhặt nhất như những vết trầy xước (làm cho những con mui trần trở nên kém ấn tượng), hay cái lốp xìt, tới những nguyên nhân nghiêm trọng, như hỏng động cơ, hỏng phanh, hay vô lăng, những nguyên nhân khiến cho việc chạy chiếc xe đó là không kinh tế, và tồi tệ nhất là đe dọa tính mạng người ngồi trên xe và người đi đường.

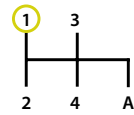
Các hành vi của các công ty cũng có thể được so sánh với những chiếc xe: một số công ty đơn giản là được xây dựng phù hợp hơn với một số chu kỳ kinh doanh hoặc ngành nghề kinh doanh. Việc ở đúng điểm rơi vào đúng thời điểm với chiến lược đúng và con người phù hợp đơn giản là điều không thể. Do đó, sớm hay muộn, hầu hết các công ty đều phải đối mặt với khủng hoảng. Vì vậy, câu hỏi đặt ra không phải là liệu khủng hoảng có xảy ra hay không, mà là đối phó với khủng hoảng như thế nào. Nếu không có sự chuẩn bị bằng việc kiểm tra con đường phía trước và bảo dưỡng thường xuyên sẽ dẫn tới việc khủng hoảng xảy ra và mang lại những hậu quả nghiêm trọng cho công ty, nhân viên và rộng hơn là cho môi trường xung quanh.

Chương một bắt đầu với việc tìm hiểu về quả bong bóng: liệu cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu sẽ kéo dài bao lâu nữa? Chương một cũng đưa ra cái nhìn tổng quát về việc các cuộc khủng hoảng xảy ra có liên quan như thế nào đến vấn đề quản trị công ty; đặc biệt chú trọng các kết luận do các thành viên HĐQT rút ra về việc thiết lập hệ thống quản trị công ty trong các nền kinh tế mới nổi.

1.1.

CUỘC KHỦNG HOẢNG TÀI CHÍNH TOÀN CẦU ĐÃ QUA HAY CHƯA? “CÁI NHÌN VỀ QUẢ BONG BÓNG”

Cuộc khủng hoảng tài chính khởi đầu từ bong bóng cho vay thế chấp dưới chuẩn tại Mỹ đã dẫn tới một cuộc suy thoái nghiêm trọng nhất kể từ sau chiến tranh thế giới thứ II. Mặc dù vẫn còn nhiều tranh cãi, thời điểm chính xác bắt đầu cuộc khủng hoảng này



là vào quý 3 năm 2007, với thương vụ lừa đảo bởi Jérôme Kerviel đối với Ngân hàng Société Général của Pháp đã tạo ra những chấn động lớn trên thị trường chứng khoán thế giới vào những ngày cuối tháng Sáu năm đó. Đỉnh điểm là sự phá sản của Ngân hàng đầu tư Mỹ Lehman Brothers vào tháng 9/2008, khiến cho những người lạc quan nhất cũng phải thừa nhận “tính ổn định cao” của nền kinh tế chẳng qua cũng chỉ là sự ảo tưởng. Nhưng đó chưa phải là điểm khởi đầu và rõ ràng cũng chưa phải là điểm kết thúc của các cuộc khủng hoảng tương tự.

Trong bất kỳ trường hợp nào, cuộc khủng hoảng này đã nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế cho dù các nền kinh tế có khác nhau về mức độ phát triển. Bất chấp sự nỗ lực to lớn và sự phối hợp ít nhiều của các chính phủ để tránh một viễn cảnh tồi tệ hơn cho một cuộc suy thoái và giảm phát kéo dài với chính sách bảo hộ nền công nghiệp trong nước tăng dần (chính sách “làm nghèo nước láng giềng”), con đường phía trước vẫn hết sức chông chênh hơn bao giờ hết. Trong các hệ thống phức tạp – như hệ thống kinh tế thế giới ngày nay, không một ai có thể dự đoán trước chính xác kết quả của một hành động cụ thể. Nhưng trong những năm tới đây, có ba đặc tính cơ bản có thể gây ảnh hưởng đến vận mệnh của các công ty¹, đó là:

- Tính không chắc chắn và sự mơ hồ: sẽ không có một sự đồng thuận hay thậm chí là một xu hướng nổi trội chắc chắn (chẳng hạn như giữa sự tự do thương mại và bế quan tỏa cảng; giữa sự can thiệp của nhà nước và sự tự do hóa). Hơn thế, chúng ta có thể thấy sự phát triển trái chiều trong cùng một thời điểm (ví dụ, lạm phát đi đôi với cầu giảm; lãi suất thấp đi đôi với đầu tư thấp) hoặc tại những thời điểm khác nhau ở các vùng miền khác nhau.
- Sự biến động: chu kỳ kinh doanh hoặc chu kỳ của một ngành cụ thể sẽ mang tính biến động cao hơn, do sự thay đổi mạnh mẽ của các loại tiền tệ, của nguyên liệu đầu vào quan trọng hay của cuộc khủng hoảng chính trị đang tràn qua nền kinh tế thế giới. Điều này sẽ thúc đẩy nhu cầu phải điều chỉnh nhanh chóng hơn để thích ứng với tình hình mới – và sẽ không có xu hướng ổn định nào có thể dự đoán được.
- Sự can thiệp chính trị và can thiệp bằng các chính sách sẽ được sử dụng thường xuyên hơn và ảnh hưởng không chỉ đến nền kinh tế của một nước, mà đến cả chuỗi cung ứng, các mối quan hệ thương mại, mô hình kinh doanh của cả một ngành có hoạt động trên toàn cầu.

Vì vậy, giả định nhạy bén nhất là trong những năm tới, sẽ xảy ra nhiều cuộc khủng hoảng hơn, cả ở tầm vĩ mô, cả trong phạm vi ngành và do đó sẽ dẫn tới khủng hoảng ở cấp độ công ty.

Giả định này khiến cho cuốn Cẩm nang trở nên thích hợp hơn kể cả với những người cho rằng cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 đã qua. Rốt cuộc, giai đoạn sau cuộc khủng hoảng cũng luôn là giai đoạn trước của một cuộc khủng hoảng tiếp theo.

1 Để có thêm thông tin về các kịch bản cho viễn cảnh kinh tế thế giới, xin mời xem trang web của Ngân hàng Thế giới (www.worldbank.org), trang web của Viện Quốc tế về Phát triển Quản lý “Nghiên cứu và Tri thức” (www.imd.ch/research/challenges), cũng như nhiều trang web của các ngân hàng đầu tư, tư vấn và các kênh thông tin về tài chính.

1.2.

QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ CÁC CUỘC KHỦNG HOẢNG CÔNG TY

Bất kỳ một cuộc khủng hoảng nào cũng là một phép thử đối với hệ thống quản trị của một công ty, bất kể công ty đó hoạt động trong một khuôn khổ pháp lý nào, cơ cấu sở hữu của công ty ra sao hay công ty hoạt động trong ngành nào. Trong bối cảnh khủng hoảng, các yếu kém và xung đột được bộc lộ một cách rõ ràng hơn ở mọi cấp bậc từ HĐQT đến các thành viên Ban điều hành cấp cao và với cả công ty nói chung, và nếu như việc thiết kế một hệ thống quản trị công ty là yếu kém thì công ty sẽ phải gánh chịu những hậu quả khôn lường trong khủng hoảng. Và bởi vì HĐQT là những người chèo lái công ty thông qua các quyết định chủ chốt, không thể kỳ vọng các bộ máy còn lại của công ty được vận hành tốt trong một cuộc khủng hoảng nếu HĐQT công ty không thực thi được chức năng và bổn phận của mình.

Trong bối cảnh có rất nhiều hệ thống quản trị công ty và có nhiều loại khủng hoảng khác nhau, điều quan trọng là chúng ta phải tránh biện luận cho lý thuyết “một mô hình khuôn mẫu cho tất cả” các HĐQT và quản lý khủng hoảng; mặt khác cũng cần tránh việc bị chóang ngợp bởi vô vàn các mô hình khác nhau. Chúng tôi hi vọng sẽ không bị rơi vào những tình huống khó xử như trên khi tập trung vào:

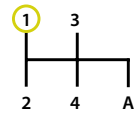
- HĐQT ở các nước đang phát triển và các nước mới nổi;
- Các hành động mang tính chiến lược của công ty, HĐQT và các quy trình quản lý chủ chốt;
- Sự can thiệp của HĐQT (đối lập với sự can thiệp của Ban điều hành công ty, một chủ đề đã được đề cập ở rất nhiều cuốn sách khác như Hopgood và Tankersley 2005, Mitroff 2003, Winter và Steger 1998); đặc biệt là vai trò của các thành viên không điều hành.

1.3.

QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TẠI CÁC NỀN KINH TẾ MỚI NỔI

Quản trị công ty là tối quan trọng và phù hợp với tất cả các công ty trên toàn thế giới, không phân biệt công ty đó đặt trên đất nước nào, hoạt động trong ngành nào, quy mô công ty ra sao và cơ cấu sở hữu như thế nào. Thực tế hoạt động của HĐQT tại các nền kinh tế mới nổi chưa đạt đến mức độ lý tưởng trong việc đóng góp một cách thực sự hữu ích cho một hệ thống quản trị công ty tốt. Tuy nhiên, bởi vì không có một mô hình quản trị chung nào cho tất cả các công ty, việc áp dụng quản trị công ty ở mỗi công ty cần được thực hiện theo các cách khác nhau sao cho quản trị công ty không chỉ là một bài tập đánh dấu vào các ô trống không có giá trị.

Các nguyên tắc quản trị công ty về tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và việc giám sát độc lập đối với các hoạt động của Ban điều hành nên được điều chỉnh phù



hợp với từng yêu cầu cụ thể của từng công ty, phụ thuộc vào cơ cấu sở hữu, mô hình kinh doanh cốt lõi, chiến lược của công ty; các yêu cầu của thị trường vốn, người cho vay, các nhà hoạch định chính sách cũng như các ảnh hưởng của nền văn hóa.

Nhưng nhân tố chính dẫn tới sự thay đổi thật sự có lẽ là việc một hệ thống quản trị công ty tốt được các bên có quyền lợi liên quan nhìn nhận như một phần không thể thiếu trong hệ thống quản lý tốt và lãnh đạo hiệu quả - những yếu tố then chốt đối với sự thành công bền vững của công ty. Vì vậy, các cổ đông cũng như thành viên HĐQT cần xem xét tính hiệu quả của hệ thống quản trị của công ty (xem Chương 4) và không ngừng hoàn thiện hệ thống quản trị.

1.3.1. Vai trò của quản trị công ty

Quản trị công ty có thể mang nhiều ý nghĩa khác nhau. Một định nghĩa thiết thực là quản trị công ty thiết lập các cấu trúc rõ ràng về trách nhiệm giải trình, trách nhiệm và tính minh bạch trong việc quản lý công ty cũng như xác định vai trò của HĐQT và Ban điều hành.

Điều đó có nghĩa với hệ thống quản trị công ty tốt, công ty sẽ thiết lập được sự kiểm soát và cân bằng hợp lý giữa những người điều hành công ty và chủ sở hữu công ty (bao gồm cả các bên có quyền lợi liên quan khác cũng như người lao động trong công ty), các kênh thông tin và báo cáo là rõ ràng và minh bạch, trách nhiệm giải trình được xây dựng ở các tầng khác nhau của tổ chức, kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro được thiết lập, và các chuẩn mực cao về đạo đức là các tiêu chí xuyên suốt trong toàn bộ công ty. Đối với quản lý khủng hoảng, quản trị công ty tốt cho phép HĐQT và các nhà thành viên Ban điều hành cấp cao nắm bắt được các vấn đề nảy sinh, và phòng tránh trước khi các vấn đề này trở thành khủng hoảng hoặc thảm họa. Và nếu một vấn đề vẫn phát sinh mặc dù đã có một hệ thống quản trị tốt (chẳng hạn như do tác động của nhân tố bên ngoài), vai trò và trách nhiệm của các cá nhân đưa ra quyết định được xác định rõ ràng, các bộ phận và các cá nhân trong công ty biết phải làm cái gì, các biện pháp dự phòng được đưa ra thảo luận một cách cởi mở, và công ty có thể nhanh chóng tìm ra các giải pháp.

1.3.2. Các yếu tố hình thành nên quản trị công ty

Thông thường người ta phân biệt hệ thống quản trị công ty thành hai loại – hệ thống HĐQT một cấp và hệ thống HĐQT hai cấp. Về mặt pháp lý, việc phân biệt này có thể là quan trọng, nhưng trong thực tế đối với hoạt động của HĐQT nó lại không quan trọng lắm. Trong các nghiên cứu trước đây (xem Steger và Amman 2008), có 4 yếu tố hình thành nên hệ thống quản trị công ty trên toàn thế giới gồm:

- Tư cách cá nhân: ví dụ: người sáng lập, một tổng giám đốc điều hành gắn bó lâu dài và có nhiều thành công với công ty với nhiều kinh nghiệm, giá trị và phong cách lãnh đạo.
- Cơ cấu sở hữu: ví dụ, công ty gia đình, cơ cấu sở hữu tập trung hay phân tán
- Mô hình kinh doanh cốt lõi – được định hình bởi ngành nghề kinh doanh, cũng như tuổi đời của công ty, áp lực toàn cầu và chính sách cạnh tranh
- Khuôn khổ pháp lý và văn hóa

Tại các nước đang phát triển, thậm chí rất nhiều các công ty có quy mô lớn và trung bình vẫn được điều hành bởi chính doanh nhân sáng lập hoặc gia đình. Ngoài ra, rất nhiều công ty đại chúng tại các nền kinh tế mới nổi được điều hành bởi một cổ đông nắm quyền kiểm soát (ví dụ, nhà nước). Đây chỉ là hai nhân tố tạo ra sự khác biệt giữa hệ thống quản trị công ty tại các nền kinh tế mới nổi so với tại các nền kinh tế phát triển.

Do vậy, cuốn Cẩm nang này không nhằm phân biệt giữa HĐQT một cấp và HĐQT hai cấp. Việc phân biệt giữa thành viên bên ngoài và bên trong công ty cũng như phân biệt giữa thành viên điều hành và thành viên không điều hành của HĐQT sẽ có ý nghĩa hơn.

Thành viên bên trong công ty là các cá nhân có mối liên hệ với công ty – ví dụ, cá nhân nắm giữ các vị trí điều hành ở hiện tại và trong quá khứ, có khoản đầu tư lớn trong công ty hay có quan hệ họ hàng. Thành viên bên ngoài công ty là những cá nhân không có mối quan hệ trực tiếp với công ty ngoài việc họ là thành viên HĐQT của công ty.

Sự khác biệt giữa thành viên không điều hành và thành viên điều hành là thành viên điều hành cũng đồng thời nắm giữ vị trí quản lý trong công ty đó, trong khi thành viên không điều hành thì không (dù họ cũng có thể nắm giữ vị trí điều hành trong các công ty khác).

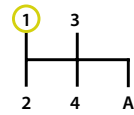
Có rất nhiều định nghĩa cho thành viên độc lập (một thuật ngữ mà các luật sư hay nhắc đến vì những lý do rất hiển nhiên). Tuy nhiên, nói một cách đơn giản, thành viên độc lập là thành viên không tham gia trực tiếp điều hành, hầu hết là các đối tượng bên ngoài công ty, những người có khả năng đưa ra những quyết định khách quan vì lợi ích cao nhất của công ty.

Lí do của việc phân biệt nói trên bắt nguồn từ sự bất cân xứng về mặt thông tin do các thành viên HĐQT khác nhau sẽ có vai trò và mối liên kết khác nhau với công ty, điều này thường dẫn đến sự khó khăn trong trao đổi thông tin, sự vận động tranh cử và thiếu tính minh bạch. Và theo những định nghĩa như trên, rõ ràng rằng quản trị công ty (trong đó phần lớn có liên quan đến việc thiết lập một hệ thống kiểm soát và cân bằng cho các thành viên Ban điều hành cấp cao của công ty) sẽ không thể hoạt động hiệu quả nếu các thành viên bên trong và thành viên điều hành của công ty có quyền kiểm soát HĐQT do những cá nhân này có thể được lợi cho bản thân khi hệ thống công ty ít được kiểm soát và thiếu cân bằng.

Tuy nhiên, cho dù khác biệt như thế nào, các thành viên của HĐQT đều cùng làm việc cho một tổ chức và phải đóng góp xây dựng tổ chức đó thông qua các hoạt động của mình. Và điều này càng trở nên đúng hơn trong một tình huống khủng hoảng.

1.3.3. Thành viên Hội đồng quản trị trong các nền kinh tế mới nổi

Cuốn Cẩm nang này chủ yếu hướng tới các thành viên không điều hành của HĐQT tại các công ty với quy mô lớn và vừa tại các nước đang phát triển. Họ cần các khuôn khổ và các chỉ dẫn để có thể khiến cho các động lực thiếu kết cấu, đầy nhiệt huyết, đầy mâu thuẫn và thậm chí đầy nguy cơ trở nên có ý nghĩa hơn. Qua nghiên cứu tại nhiều công ty và HĐQT cho thấy vai trò của các thành viên độc lập và không tham gia điều hành không được chú ý trong hầu hết các nền kinh tế mới nổi, đặc biệt trong các nền



kinh tế đang trong giai đoạn chuyển mình là đối tượng mà dự án này tập trung nghiên cứu. Tuy nhiên, quản trị công ty tại các nền kinh tế này sẽ tiếp tục được phát triển và hoàn thiện hơn nữa, và theo đó, sự hiện diện của các thành viên độc lập trong HĐQT sẽ ngày càng phổ biến hơn, do các nguyên nhân sau:

- Thể hệ đặt nền móng cho hầu hết các công ty sau sự sụp đổ của Liên bang Xô Viết sắp nghỉ hưu và theo đó đang dần dần không tham gia trực tiếp vào các hoạt động hàng ngày của công ty. Tầng lớp kế cận trong rất nhiều trường hợp sẽ không thể có được sự tập trung quyền lực như thể hệ trước đó (ví dụ, người sáng lập của công ty giờ đã tham gia vào HĐQT với tư cách thành viên không điều hành – cho dù có gặp phải một số khó khăn) và đặc biệt là những công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh sẽ xây dựng các cơ cấu tổ chức và quy trình chuyên nghiệp hơn, bắt đầu từ HĐQT.
- Việc các công ty tại các nền kinh tế mới nổi tập trung vào thị trường nội địa hay lệ thuộc vào một số ít khách hàng nước ngoài sẽ thay đổi; khi thị trường nhỏ hẹp sẽ giảm sự phức tạp trong cơ cấu hoạt động của HĐQT, nó cũng sẽ làm giảm doanh thu. Do đó, nhiều công ty tại các thị trường mới nổi bắt đầu hoặc đang mở rộng hoạt động kinh doanh ra thị trường quốc tế, điều này làm cho cơ cấu hoạt động của công ty trở nên phức tạp hơn và cũng dễ lâm vào khủng hoảng hơn. Việc chuẩn bị cho quá trình quốc tế hóa cũng như việc kiểm soát quá trình này diễn ra như thế nào trong công ty phải được dẫn dắt bởi một HĐQT chuyên nghiệp (ít nhất cũng là để thu hút các nhà đầu tư nước ngoài).
- Việc hội nhập ngày càng sâu rộng của các nền kinh tế này với nền kinh tế của các nước Châu Âu cũng như kinh tế toàn cầu không những tăng tính cạnh tranh và do đó, khiến cho các công ty phải xây dựng các hệ thống hiện đại hơn (bao gồm cả hệ thống quản trị công ty), mà còn chuyển giao các thông lệ tốt nhất và các kinh nghiệm về quản trị công ty cho những nền kinh tế mới nổi. Ví dụ, các nhà đầu tư nước ngoài (cũng như các nhà đầu tư trong nước) và những đối tượng cho vay sẽ đòi hỏi một sự minh bạch hơn thông qua vai trò của các thành viên độc lập của HĐQT trong thời gian tới (xem Nodipil 2009).
- Việc thực hiện các khuôn khổ về quản trị công ty cần phải có thời gian. Các quy định pháp luật rất gần với các chuẩn mực quốc tế đã được thiết lập tại hầu hết các nước. Nhưng hệ thống pháp luật thường chồng chéo, thiếu nghiêm minh, và thậm chí bị bóp méo bởi những thế lực chính trị hay nạn tham nhũng. Thực trạng này làm cho hoạt động HĐQT thường gặp khó khăn, đặc biệt tại những công ty đang đấu tranh để có được sự minh bạch và đối với các bên có quyền lợi liên quan đang mong mỏi có được sự tin cậy vào công ty. Sẽ phải mất ít nhất là 5 và có thể là 10 năm nữa mới có được sự phát triển và thực thi cơ sở thiết chế cần thiết một cách thật sự, cũng như những nguyên tắc ứng xử “mềm” để giải quyết những vấn đề như trách nhiệm xã hội của công ty, hành vi của nhân viên, thái độ của các thành viên khác nhau trong HĐQT (các quy tắc ứng xử “mềm” đã được mô tả một phần trong rất nhiều các quy tắc đạo đức đang được xây dựng thành văn bản tại các nước, các ngành và trong các công ty).

Cũng cần nhớ rằng, ngay tại các nước phát triển, khái niệm về quản trị công ty với các HĐQT tích cực hơn cũng mới được thực sự chú ý từ giữa thập niên 90 và được đặc biệt chú ý sau cuộc khủng hoảng “dot.com” và hậu quả của các cuộc khủng hoảng của các công ty như vụ sụp đổ của Enron đầu năm 2000.

Câu hỏi

Do đó, trong mọi tình huống – dù của công ty nào và xảy ra tại bất kỳ nước nào – câu hỏi quan trọng cần đặt ra luôn là: Liệu hệ thống quản trị công ty có đóng góp giá trị cho công ty đó không?

1.3.4. Hội đồng quản trị công ty có tạo ra giá trị cho công ty không?

Câu hỏi này chắc chắn chỉ có đáp án trong từng trường hợp cụ thể. Nó đòi hỏi phải có sự nghiên cứu sát hơn đặc tính cụ thể của cấu trúc và quy trình trong quản trị công ty theo bốn yếu tố hình thành nên quản trị công ty như đã đề cập ở trên. Câu hỏi này cũng có thể trả lời bằng việc kiểm tra bốn yếu tố sau đây:

- HĐQT có những đóng góp thực sự ấn tượng vào sự phát triển cũng như việc thực hiện các chiến lược và liệu có đóng góp những ý tưởng mới cũng như dự báo được các xu hướng?
- HĐQT có được nguồn thông tin rộng lớn thông qua sự đa dạng của các thành viên là những người sẽ kiểm tra và khảo sát các giả thiết trong việc thực hiện chiến lược của công ty?
- HĐQT có kịp thời phát hiện những hướng phát triển lệch lạc và nhanh chóng khắc phục sai lầm thông qua cơ chế giám sát hiệu quả?
- HĐQT có một quy trình lựa chọn hợp lý và huấn luyện chuyên sâu để có được một Ban điều hành hoạt động mang lại hiệu quả cao?

Các bài học rút ra

Không có một hệ thống quản trị công ty nào là tốt nhất, nhưng nhìn chung tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và sự hợp tác của các bộ phận lãnh đạo cấp cao nhất của công ty sẽ tạo ra giá trị cho công ty. Khủng hoảng sẽ là phép thử để xem liệu công ty có thể đưa ra những quyết định đúng đắn hơn các đối thủ cạnh tranh hay không.

Trách nhiệm của các thành viên HĐQT là phải đảm bảo rằng ngay cả trong những giai đoạn thuận lợi hệ thống quản trị công ty vẫn hoạt động hiệu quả bởi vì hệ thống này sẽ phải chịu tác động rất căng thẳng trong giai đoạn khủng hoảng. Vì vậy, hãy tự hỏi rằng gần đây bạn đã làm gì để cải thiện chức năng của hệ thống quản trị công ty và tính hiệu quả của HĐQT.

Chương 2

Ngăn chặn khủng hoảng

Bảo dưỡng xe hơi

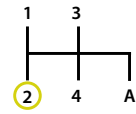


Cảm giác khi của xe qua góc hẹp hoặc tăng tốc vượt một xe khác có thể rất thú vị. Nhưng trước khi ngồi vào ghế lái xe, bạn cần làm một số động tác kiểm tra an toàn như: Liệu phanh xe có hoạt động? Lốp xe vẫn trong tình trạng tốt? Động cơ hoạt động thế nào? Vô lăng vẫn sử dụng tốt? Các chức năng dây an toàn và túi khí an toàn vẫn hoạt động tốt? Hơn thế, bạn còn muốn xem điều kiện thời tiết như thế nào để sử dụng lốp xe cho phù hợp.

Để đua xe thường xuyên – và không phải thay xe liên tục (một điều vô cùng tốn kém), rõ ràng bạn sẽ phải kiểm tra trình trạng của xe một cách thường xuyên để đảm bảo xe chạy nhanh nhất và an toàn nhất có thể. Và nếu xe của bạn không thể chạy tốt như mọi khi, có thể do tai nạn hoặc do hỏng hóc, bạn cần biết xe hỏng cái gì và cần phải sửa càng nhanh càng tốt để có thể nhanh chóng quay trở lại đường đua và chạy hết tốc lực - nếu không sẽ bị rớt lại trong cuộc đua.

Tương tự, nếu bạn muốn công ty mình vượt lên và đánh bại đối thủ cạnh tranh, bạn cũng cần phải thường xuyên rà soát hoạt động của công ty để công ty bạn không bị chậm lại vì một số khiếm khuyết nhỏ và đồng thời chuẩn bị đối phó với các sự cố nghiêm trọng có thể xảy ra.

“Tôi tin rằng một trong những lý do khiến công ty tôi đã quản lý cuộc khủng hoảng tốt hơn so với các đối thủ bởi vì chúng tôi có đội ngũ lãnh đạo và Hội đồng quản trị tuyệt vời, những người đã luôn biết lắng nghe và có khả năng truyền đạt thông tin trong toàn công ty. Đã không có bất kỳ sự bất ngờ tồi tệ nào xảy ra với sự minh bạch và cởi mở của đội ngũ quản trị cấp cao đó.” – phát biểu của một thành viên Hội đồng quản trị, Ai Cập.



2.1.

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG QUẢN TRỊ CÔNG TY ĐỂ CHUẨN BỊ ĐỐI PHÓ VỚI KHỦNG HOẢNG

Có nhiều nguyên nhân dẫn tới khủng hoảng, có nguyên nhân từ bên ngoài, có nguyên nhân từ trong nội bộ công ty; một số cuộc khủng hoảng xảy đến một cách bất ngờ, nhưng cũng có những cuộc khủng hoảng tiến triển theo thời gian; một số cuộc khủng hoảng có ảnh hưởng tới toàn bộ nền kinh tế; nhưng một số cuộc khủng hoảng chỉ ảnh hưởng tới một công ty, và thậm chí chỉ ảnh hưởng tới một bộ phận kinh doanh hoặc một phòng ban của công ty.

Một hệ thống quản trị công ty hiệu quả (xem Chương 1) có thể mang lại giá trị to lớn trong việc giúp công ty ngăn chặn các sự kiện tiêu cực khởi tác động đến công ty hoặc làm giảm bớt tác động ở mức độ khủng hoảng hoặc thảm họa đối với công ty. Thật chủ quan nếu như bạn cho rằng một hệ thống quản trị công ty tốt có thể ngăn chặn được tất cả các cuộc khủng hoảng cho công ty. Tuy nhiên, một HĐQT hoạt động hiệu quả ít nhất sẽ giúp giảm thiểu được rủi ro của công ty thông qua việc thực hiện các bước như sau:

- Xây dựng một chiến lược đúng đắn với khẩu vị rủi ro phù hợp với công ty (ví dụ, một ngân hàng đầu tư sẽ có khẩu vị rủi ro khác với một ngân hàng bán lẻ)
- Rà soát việc thực thi, thực hiện hệ thống quản lý rủi ro
- Nghiên cứu môi trường và tìm hiểu các yếu tố nền tảng chi phối hoạt động kinh doanh để giúp phát hiện và nắm bắt cuộc khủng hoảng sớm hơn.
- Đảm bảo sự chuẩn bị kỹ càng hơn và phản ứng nhanh hơn với khủng hoảng (ví dụ, thông qua việc xây dựng và kiểm tra các kế hoạch đối phó với khủng hoảng)
- Thể hiện khả năng lãnh đạo thông qua việc ra các quyết định phù hợp hơn và ngăn ngừa tình trạng hoảng loạn
- Loại bỏ các nguyên nhân dẫn đến các cuộc khủng hoảng trong nội bộ công ty (ví dụ như có kế hoạch bổ nhiệm CEO thay thế trong trường hợp CEO hiện tại ra đi bất ngờ)
- Tạo sự tin tưởng cho các bên có quyền lợi liên quan bên ngoài công ty và tương lai của công ty, đặc biệt đối với các nhà đầu tư và nhân viên

Hành động

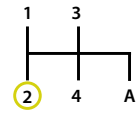
Để minh họa ngắn gọn điểm cuối này, một nghiên cứu gần đây của IFC tại khu vực Mỹ La tinh (IFC 2009), căn cứ trên các tỉ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu và một số chỉ số cơ bản khác, cho thấy rằng các công ty có hệ thống quản trị tốt bị lỗ ít hơn khi giá cổ phiếu sụt giảm trong cuộc khủng hoảng năm 2008 so với các đối thủ có hệ thống quản trị công ty chưa tốt. Đây là ví dụ cho thấy hệ thống quản trị công ty tốt mang lại giá trị có thể đo đếm được cho công ty và cho các cổ đông.

Các nguyên nhân dẫn tới hoạt động của công ty tốt hơn rất đơn giản: hệ thống quản trị công ty tốt dẫn tới việc ra quyết định nhanh chóng và hợp lý hơn. Có ba yếu tố tạo nên mối liên hệ này bao gồm:

- Các quyết định tập thể nhìn chung thường hợp lý hơn quyết định của một cá nhân vì các quyết định tập thể thường được đưa ra dựa trên nhiều nguồn thông tin phong phú hơn.
- Một quy trình được cân nhắc hợp lý - đặc biệt trong các điều kiện không chắc chắn (hầu hết các quyết định mang tính chiến lược của HĐQT đều được đưa ra trong các điều kiện không chắc chắn) - cho phép kiểm tra tốt hơn các giả định và thực tế cũng như làm rõ hơn các mục tiêu, các tình huống khó xử, các rủi ro liên quan hơn là việc đưa ra các quyết định mang tính tự phát và cảm tính (các quyết định kiểu này có thể phù hợp cho các hoạt động hàng ngày nhưng không phải lý tưởng cho việc xây dựng chiến lược).
- Các thành viên độc lập thường có quan điểm khác với thành viên trong nội bộ công ty. Các thành viên này, với kinh nghiệm trong các ngành khác và các công ty khác, sẽ cung cấp một nguồn thông tin dồi dào trong các cuộc họp HĐQT cũng như có khả năng hơn trong việc phát hiện ra các xu hướng mới phát sinh và nhận biết các mô hình (nói cách khác, họ có khả năng nhìn được bức tranh toàn cảnh). Khi thực sự độc lập, các thành viên này có thể nêu ra các vấn đề kịp thời và không ngần ngại vì những lý do mang tính "chính trị".

Tuy nhiên, ở cả nền kinh tế mới nổi cũng như ở các nền kinh tế phát triển, đối với các cổ đông khi bầu HĐQT, khó khăn nằm ở chỗ làm sao tìm được các thành viên có thể tin tưởng được và mang lại giá trị cho công ty. Khó khăn này thường thấy rõ hơn ở các nước đang phát triển vì hai lý do. Thứ nhất, số lượng các nhà quản lý có kinh nghiệm sẵn sàng đảm đương các công việc tốn nhiều thời gian này tại các nước đang phát triển ít hơn. Thứ hai, việc tìm được một thành viên không điều hành hoặc thành viên độc lập có thể tin cậy được vẫn là một vấn đề nan giải. Cho dù đã có nhiều viện đào tạo thành viên HĐQT và các tổ chức có chức năng tương tự mọc lên tại các nền kinh tế mới nổi, nhưng để đến lúc hệ thống này thực sự đi vào hoạt động có hiệu quả vẫn còn là quãng đường dài.

Một vấn đề khác có thể thấy ở một số nền kinh tế mới nổi là các cơ quan quản lý. Cho dù luật pháp đã ban hành các quy định về vai trò của các cổ đông, của HĐQT, Ban điều hành và nhân viên, việc thực thi pháp luật vẫn thiếu đồng bộ. Lấy ví dụ, không ở nước nào pháp luật cho phép hối lộ, nhưng hối lộ lại là điều thường thấy ở rất nhiều nước, kể cả những nước phát triển cũng như nước đang phát triển. Đồng thời, các quy định pháp luật và việc thực thi dường như luôn thay đổi theo thời gian (điều này có thể tốt hoặc không) và khác nhau giữa các công ty. Điều đó có nghĩa, một số công ty nhờ có mối quan hệ chính trị tốt, sẽ được hưởng ưu đãi, trong khi các công ty khác có thể bị phạt vì đã sai lầm trong việc ủng hộ các chính trị gia (điều này vô cùng tai hại). Tuy nhiên, HĐQT và Ban điều hành đều cần (và có thể) giúp công ty tồn tại qua khủng hoảng cho dù điều kiện có thể nào đi nữa.



2.2.

HIỂU ĐỂ QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

2.2.1. Các loại khủng hoảng tiêu biểu

Các công ty hoạt động trong điều kiện của thị trường mặc nhiên sẽ chịu nhiều rủi ro khác nhau, với rủi ro ở đây được định nghĩa là sự chệch hướng khỏi kế hoạch theo chiều hướng tiêu cực. Một cuộc khủng hoảng là sự chệch hướng tiêu cực nghiêm trọng và có thể đe dọa đến sự tồn tại của cả một công ty.

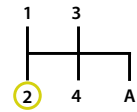
Các cuộc khủng hoảng có thể diễn ra dưới nhiều hình thức và do những nguyên nhân khác nhau. Bảng 1 dưới đây phân nhóm và nêu lên một số đặc điểm chủ yếu của khủng hoảng và nhờ đó giúp các thành viên HĐQT hiểu và phân tích khủng hoảng nhằm tìm ra giải pháp phù hợp trong từng trường hợp cụ thể. Xin lưu ý, thứ nhất, một cuộc khủng hoảng có thể (và thường) bao gồm nhiều hơn một thành phần của các nhóm được mô tả trong bảng dưới đây. Hai là, điều quan trọng là phải luôn nhớ rằng một xung đột - ví dụ, giữa các thành viên HĐQT - không nhất thiết là một cuộc khủng hoảng nếu được giải quyết hợp lý. Sự bất đồng có thể đáng được hoan nghênh khi nó mang tính xây dựng. Mặc dù vậy, nếu xung đột này không được giải quyết hợp lý, nó có thể phát triển thành một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng với những hậu quả nghiêm trọng, như là sự ra đi của các nhân sự chủ chốt.

Phân tích

BẢNG 1. Hệ thống các loại khủng hoảng

Phân nhóm	Loại khủng hoảng	Đặc điểm của khủng hoảng	Ví dụ
Thời gian	Xảy ra bất ngờ	Một cuộc khủng hoảng xảy ra bất ngờ thường đến mà không dự báo được (điều này không có nghĩa là công ty không có sự chuẩn bị trước)	Tai nạn (ví dụ vụ chìm tàu của BP ở thềm lục địa Horizon năm 2010), thiên tai
	Tiến triển theo thời gian	Khủng hoảng tăng lên về cường độ theo thời gian (giống như bong bóng)	Cuộc khủng hoảng tài chính, bong bóng bất động sản, cộng thêm sai lầm của các công ty (ví dụ, cuộc khủng hoảng tại Châu Á năm 1997; các vấn đề của máy bay Boeing Dreamliner cho đến năm 2010)

Phân nhóm	Loại khủng hoảng	Đặc điểm của khủng hoảng	Ví dụ
Nguồn gốc	Trong nội bộ công ty	Khủng hoảng xuất phát từ bên trong công ty	Sự ra đi của nhân sự chủ chốt; gian lận của nhân viên (ví dụ, vụ mua bán lừa đảo của Jérôme Kerviel tại Société General năm 2007; Vụ gian lận kế toán tại công ty cung cấp Dịch vụ máy tính Satyam năm 2009)
	Bên ngoài công ty	Khủng hoảng là được khởi nguồn từ bên ngoài phạm vi của công ty	Nhà cung cấp chính bị phá sản (ví dụ, vụ khủng hoảng năng lượng tại Ukraine sau sự cố đối với nguồn cung cấp khí gas tại Nga năm 2008); việc các nhà đầu tư rút vốn khỏi công ty
Nhân lực trong công ty	Ban lãnh đạo	Cuộc khủng hoảng về mặt lãnh đạo xảy ra ở cấp cao nhất của công ty (có nghĩa là công ty có thể hầu như tiếp tục hoạt động)	Sự ra đi đột ngột của CEO (ví dụ vụ Fritz Henderson từ chức tại General Motors năm 2009)
	Hoạt động	Cuộc khủng hoảng về hoạt động ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, với hậu quả là giảm doanh thu và các khoản thanh toán có thể phải thu hồi lại	Nhà máy bị đóng cửa do thiếu nguồn cung hoặc do đình công (ví dụ, vụ đóng cửa của Toyota tại Trung Quốc do đình công năm 2010)
Các bên liên quan	Cổ đông	Trong cuộc khủng hoảng có liên quan đến các cổ đông, các nhà đầu tư lẫn trốn công ty (làm cho việc huy động vốn đầu tư cần thiết cũng như đầu tư mới trở nên khó khăn hơn)	Các nhà đầu tư bán tháo cổ phiếu (ví dụ, tỉ lệ vốn hóa thị trường của Tập đoàn dầu khí BP giảm xuống 1/3 sau sự cố tràn dầu tại Vịnh Mê hi cô năm 2010)
	Các bên có quyền lợi liên quan khác	Cuộc khủng hoảng có sự tham gia của một đoàn thể, nhân viên hoặc một nhóm người có lợi ích liên quan	Các nhà hoạch định chính sách can thiệp vào hoạt động kinh doanh của công ty, các tổ chức phi chính phủ (NGOs) buộc tội công ty vì các hoạt động sai trái của công ty (chiến dịch Hòa bình xanh chống lại việc Shell thải chất Spar ra môi trường năm 1995)



Phân nhóm	Loại khủng hoảng	Đặc điểm của khủng hoảng	Ví dụ
Đặc tính	Khủng hoảng do yếu tố tâm lý	Một số cuộc khủng hoảng xuất phát từ yếu tố tâm lý và không bắt nguồn từ tình huống kinh doanh thực tế	Tin đồn hoặc những lời tố cáo khiến cho các nhà đầu tư và các nhà hoạch định chính sách cẩn trọng hơn mức cần thiết (ví dụ, tin đồn về việc Apple thu hồi lại Iphone 4 đã khiến giá cổ phiếu của công ty này sụt giảm trong năm 2010)
	Khủng hoảng bắt nguồn từ thực tế	Khủng hoảng bắt nguồn từ thực tế có nguyên nhân từ hoạt động kinh doanh thực tế hoặc sự lãnh đạo	Công ty có vấn đề thực sự về thanh toán hay hoạt động (ví dụ, sự sụt giảm của ngành du lịch Thái Lan sau cuộc biểu tình chính trị năm 2010)
Các yếu tố dẫn dắt	Chính trị/Luật pháp	Trong các cuộc khủng hoảng có liên quan đến vấn đề chính trị hay luật pháp, các công ty thường đánh mất niềm tin của chính phủ hay các nhà hoạch định chính sách (và có thể sẽ bị mất cả giấy phép hoạt động)	Xuất hiện thêm các tầng quy định làm thay đổi hoạt động kinh doanh hay sự giám sát chặt chẽ hơn về mặt chính trị (ví dụ các lệnh cấm vận của các chính phủ, như lệnh cấm vận đối với Iran hay sự can thiệp của nhà nước vào hoạt động hàng không)
	Thị trường	Cuộc khủng hoảng do thị trường gây nên thường do sự cạnh tranh giữa các công ty và nhu cầu của khách hàng	Khách hàng không còn quan tâm đến sản phẩm của công ty do có vấn đề về chất lượng (ví dụ số lượng người sử dụng mySpace sụt giảm do chất lượng ưu việt hơn của các mạng xã hội khác)

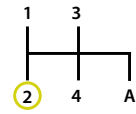
Phân nhóm	Loại khủng hoảng	Đặc điểm của khủng hoảng	Ví dụ
Ảnh hưởng	Tài chính	Trong các cuộc khủng hoảng tài chính, các công ty thường có vấn đề trong việc đảm bảo các dòng tiền để trả nợ	Các vấn đề về tái cấp vốn, thiếu tính thanh khoản (ví dụ, vụ tính toán sai về tài chính của Porsche trong nỗ lực thầu tóm Volkswagen năm 2009)
	Vật chất	Khủng hoảng về vật chất có ảnh hưởng đến quá trình tạo ra giá trị của công ty	Một hệ thống hoặc một sản phẩm của công ty không có trong quy định pháp luật và do đó công ty có thể bị mất giấy phép hoạt động (ví dụ, tính không chắc chắn trong việc gia hạn giấy phép hoạt động của Google tại Trung Quốc năm 2009/2010)

2.2.2. Các cuộc khủng hoảng về quản trị công ty tiêu biểu

Trên thực tế, rất nhiều cuộc khủng hoảng được thảo luận trên đây xuất phát từ (thiếu sót của) hệ thống quản trị công ty. Có bốn loại xung đột phổ biến có thể gây ra các cuộc khủng hoảng khởi nguồn từ hệ thống quản trị công ty:

- Xung đột giữa các cổ đông: khi các cổ đông lớn đưa ra các quyết định có lợi cho lợi ích ngắn hạn của một số các cổ đông lớn, nhưng lại không có lợi về mặt dài hạn của công ty và lợi ích của các cổ đông thiểu số (thường là các đối tượng kém năng động).
- Xung đột giữa cổ đông với Ban điều hành: Ví dụ, các cổ đông thường muốn tỉ lệ chi trả cổ tức cao trong khi Ban điều hành công ty thường muốn giữ lại lợi nhuận để tiếp tục đầu tư
- Xung đột giữa HĐQT với Ban điều hành: ví dụ, khi HĐQT mất lòng tin vào Ban điều hành, nhưng chưa thể thay Ban điều hành (vì thiếu kế hoạch kế nhiệm)
- Xung đột giữa các thành viên HĐQT: ví dụ, khi có hiềm khích cá nhân, khác biệt về lợi ích hay các nội dung hợp không được công khai (thường do chủ tịch HĐQT thiếu khả năng lãnh đạo để hạn chế và dung hòa các thái độ này) dẫn tới việc HĐQT không thực hiện được chức năng của mình và không đưa ra được các quyết định.

Hầu hết các cuộc khủng hoảng liên quan đến hệ thống quản trị công ty đều do các xung đột trên đây không được kiểm soát tốt. Như đã đề cập, về bản chất, các xung đột không phải là vấn đề gì xấu (mà thường ngược lại), nhưng xung đột cần



được xử lý với thái độ xây dựng. Nếu các xung đột này vượt ra ngoài tầm kiểm soát, chúng sẽ là các tác nhân chính gây ra các cuộc khủng hoảng.

Các cổ đông đóng vai trò chủ đạo trong việc kiểm soát các xung đột này thông qua việc giám sát hiệu quả hoạt động của HĐQT (đặc biệt trong trường hợp số lượng các cổ đông nhỏ). Cổ đông cũng có thể can thiệp nếu họ thấy các quyết sách không được đưa ra hoặc HĐQT không làm tròn trách nhiệm.

Tuy nhiên, cũng cần nhớ rằng các yếu tố không thể dự báo luôn tiềm ẩn như gian lận, các vấn đề cá nhân (ví dụ, quyết định từ chức đột ngột của thành viên Ban điều hành cấp cao), ốm đau và ai đó đột ngột qua đời ở tầm lãnh đạo của công ty cũng có thể gây ra khủng hoảng. Trong khi nguồn gốc của các cuộc khủng hoảng do các tác nhân từ bên ngoài công ty là không dễ kiểm soát (dù chúng có thể được kiểm chế), vì nguyên nhân gốc rễ thường nằm ngoài tầm kiểm soát của công ty, thì hầu hết các cuộc khủng hoảng do tác nhân từ nội bộ công ty lại có thể kiểm soát được. Do đó, chúng ta hãy đừng để xung đột phát triển thành khủng hoảng, hãy đối phó ngay với những cảnh báo sớm (chẳng hạn, việc các chuẩn mực về an toàn được thực hiện lỏng lẻo), trông chừng các điểm có khả năng phát sinh vấn đề một cách cẩn thận, và đồng thời HĐQT cần thực hiện trách nhiệm giám sát một cách nghiêm túc.

Hãy luôn nhớ nếu bạn nghĩ rằng mọi thứ đang êm đẹp, thì rất có thể bạn đang không biết được việc gì đang diễn ra.

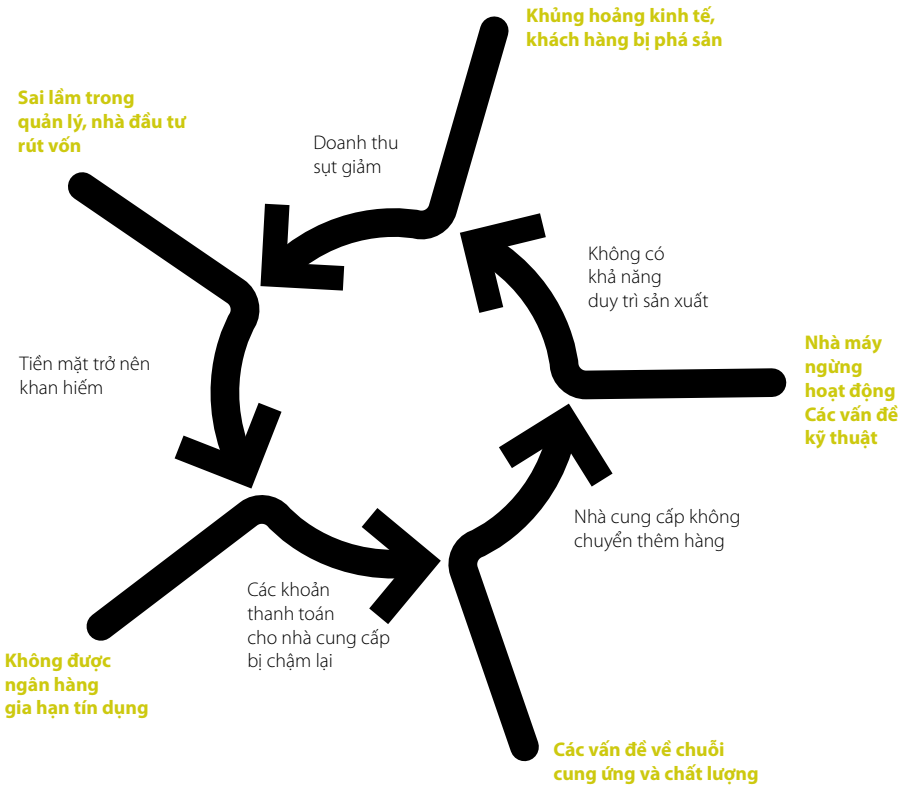
Lời khuyên

2.2.3. Vòng luẩn quẩn của các cuộc khủng hoảng

Khủng hoảng có một đặc tính nguy hiểm, đó là hiếm khi khủng hoảng xảy ra một cách đơn lẻ, vì khủng hoảng sau khi phát sinh sẽ nhanh chóng lan tỏa sang các khu vực khác. Các loại khủng hoảng được mô tả trong Bảng 1 ở trên thường không xảy ra một cách riêng biệt mà chúng thường xảy ra theo cách đan xen với nhau. Điều này sẽ khiến cho việc xác định được nguyên nhân thật sự gây ra khủng hoảng rất khó khăn (trong khi điều này là vô cùng quan trọng trong việc tìm ra giải pháp chống đỡ cuộc khủng hoảng) bởi vì có thể một cái vòng luẩn quẩn bắt đầu diễn ra.

Sơ đồ 1 đưa ra một ví dụ về cái vòng luẩn quẩn của một cuộc khủng hoảng tiền mặt. Một công ty có thể bị rơi vào khủng hoảng bởi sự sụt giảm doanh thu, có thể do các nhân tố kinh tế vĩ mô. Doanh thu giảm dẫn tới việc công ty thiếu khả năng thanh toán và khả năng chi trả cho các nhà cung cấp ngày càng gặp khó khăn. Nhưng nếu thiếu nguyên liệu đầu vào từ nhà cung cấp sẽ khiến cho sản xuất bị ngừng trệ, và do đó sẽ làm cho sụt giảm sản lượng sản phẩm bán hàng cho các khách hàng tốt của công ty. Kết quả là doanh thu càng giảm hơn nữa. Đó chỉ là một khả năng của chu kỳ khủng hoảng. Sơ đồ 1 dưới đây cho thấy còn có nhiều khả năng khác nữa có thể xảy ra.

Sơ đồ 1. Vòng luẩn quẩn của một cuộc khủng hoảng tiến mặt



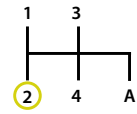
Phân tích

Do vậy, thách thức thực sự là tìm được đúng nguồn gốc của cuộc khủng hoảng và làm cho vòng xoáy khủng hoảng cũng như việc lây lan các vấn đề phát sinh bị gián đoạn - ở tầm vĩ mô cũng như ở cấp độ công ty, bởi vì một khi bạn đã rơi vào cuộc khủng hoảng này, chắc chắn sẽ nảy sinh thêm các cuộc khủng hoảng khác .

2.3.

TÌM HIỂU TẠI SAO NHỮNG VẤN ĐỀ CÓ THỂ KIỂM SOÁT ĐƯỢC LẠI PHÁT TRIỂN THÀNH KHỦNG HOẢNG

Như đã đề cập, các cuộc khủng hoảng không đến đột ngột như “tia chớp ngang bầu trời”. Đúng vậy, có các điểm mù, bởi vì đơn giản là Ban điều hành hay HĐQT không thể chú ý tới từng chi tiết trong một môi trường kinh doanh đầy phức tạp này. Nhưng thường luôn có dấu hiệu cảnh báo sớm, thậm chí là sự lưu ý về các vấn đề



nguy hiểm, trước khi các vấn đề mà bạn đầu có thể kiểm soát được tiến triển thành một cuộc khủng hoảng toàn diện. Đây là sự thật về các cuộc khủng hoảng do tác nhân trong nội bộ công ty cũng như do tác nhân đến từ bên ngoài công ty. Một ví dụ về cuộc khủng hoảng do tác nhân trong nội bộ công ty có thể kể đến là sự sụp đổ của hệ thống công nghệ thông tin với hậu quả nghiêm trọng cho hoạt động của công ty có thể do thiếu khả năng lưu trữ dữ liệu hoặc do sơ suất có tính gian lận về an ninh công nghệ thông tin. Thật không may, các cuộc khủng hoảng thông thường do tác nhân từ bên ngoài công ty thường gồm cả sự đầu tư liều lĩnh của Ban điều hành khi mở rộng hoạt động công ty một cách ồ ạt ở đỉnh điểm của chu kỳ kinh doanh hoặc việc cơ cấu các hợp đồng mà nguồn tài chính chủ yếu là nợ vay trong thời kỳ mà bong bóng tài chính đã ở đỉnh điểm (đã diễn ra 3 lần trong 12 năm qua).

Chắc chắn là bạn đã chứng kiến đầu đó trong ngành kinh doanh của bạn sự phớt lờ các dấu hiệu cảnh báo sớm xảy ra khá thường xuyên. Lý do không nằm nhiều ở việc thiếu tài năng cá nhân (mặc dù có thể có trường hợp đó, bao gồm cả trường hợp thiếu hiểu biết về các dấu hiệu cảnh báo và về hoạt động kinh doanh của công ty), mà do những rào cản đặc trưng và những định kiến trong quá trình ra quyết định của Ban điều hành công ty dẫn tới việc cản trở hoặc làm phức tạp hơn quá trình tìm ra giải pháp phù hợp cho các cuộc khủng hoảng.

Điều quan trọng là chúng ta phải sớm đối diện với sự thật không lấy làm tốt đẹp và giải quyết tình trạng lộn xộn, thay vì che giấu chúng. Việc hy vọng rằng các vấn đề sẽ qua đi nếu người ta lờ chúng trong một khoảng thời gian nhất định đi ngược lại với các thực tế đã được kiểm chứng, ngược lại, các vấn đề đó sẽ có xu hướng trở nên tồi tệ hơn nếu chúng không được giải quyết kịp thời.

Các phần sau đây sẽ bàn về ba rào cản cơ bản đối với việc đưa ra các quyết định hợp lý:

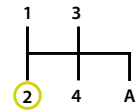
- Các rào cản về mặt chính trị
- Các rào cản do cơ cấu tổ chức
- Các rào cản về mặt tâm lý

2.3.1. Các rào cản về mặt chính trị

Các rào cản về mặt chính trị đối với việc phát hiện khủng hoảng sớm tại công ty là loại rào cản mang tính ví mô nhất trong các loại rào cản. Các rào cản này có ảnh hưởng mang màu sắc chính trị lên quá trình ra quyết định của công ty, các ảnh hưởng này sẽ cản trở những suy nghĩ mang tính logic. Bảng 2 dưới đây đưa ra các ví dụ về các rào cản mang màu sắc chính trị và các giải pháp có thể đối với những rào cản này.

BẢNG 2: Các rào cản về mặt chính trị đối với công ty

Các rào cản về mặt chính trị	Giải pháp
<p>Các cổ đông lớn, những người dù có hay không có một chiếc ghế trong HĐQT, chỉ phối quá trình đưa ra quyết định và ngăn cản các thành viên khác của HĐQT thảo luận một cách cởi mở các vấn đề then chốt, chủ yếu bởi vì tình bạn chí cốt (các thành viên HĐQT có thể không muốn đi ngược lại lợi ích của những người có quyền quyết định về lợi ích của họ và tình bằng hữu đã có từ lâu).</p>	<p>Mọi thành viên HĐQT cần có cơ hội nói ra chính kiến của mình – điều này có thể được quy định chuẩn hóa là: trong tất cả các cuộc thảo luận, mỗi thành viên độc lập nên đặt ra một câu hỏi quan trọng (có ý nghĩa).</p> <p>Nói chung, mỗi thành viên HĐQT cần biết trách nhiệm của anh ta là trách nhiệm đối với công ty, chứ không phải với một người nào đó.</p>
<p>Người ra quyết định gây ảnh hưởng không hợp lý bằng việc áp đặt ý muốn của ông ta lên những người khác mà không có lý lẽ và lý do chính đáng (một mô típ điển hình là: người chủ sở hữu hay chủ sáng lập công ty đã có tuổi đang vô tình tàn phá những gì ông ta đã gây dựng nên do không có khả năng chuyển giao bất quyền “kiểm soát” khi mà lẽ ra ông ta nên thế)</p>	<p>Những tình huống như vậy mất rất nhiều thời gian, sự kiên nhẫn và kỹ năng để có thể vượt qua. HĐQT cần hành động như loài chim gõ kiến – luôn luôn trên cùng chiến tuyến – khiến cho các cá nhân đang khát quyền lực đó thấy rõ được lợi thế của việc phân chia quyền lực (quyết định tập thể nhìn chung tốt hơn và có tính bền vững hơn so với quyết định do một cá nhân đưa ra)</p>
<p>Những ảnh hưởng không mang tính kinh tế do tác nhân từ bên ngoài công ty (một số thành viên HĐQT có thể đưa ra các quyết định có lợi cho cơ chế chuyên quyền, hay có lợi cho bạn bè và gia đình họ mà không phục vụ lợi ích của công ty)</p>	<p>Rào cản này – mang tính đặc trưng ở các nước đang phát triển và các ngành kinh tế do nhà nước kiểm soát – là rào cản khó vượt qua nhất. Nếu thông tin của công ty quá minh bạch (chẳng hạn như thông tin về lợi nhuận) sẽ thu hút sự chú ý và khiến cho cơ quan quản lý ngân khố đến gõ cửa công ty đòi thu thêm thuế. Cách tốt nhất để chống đỡ những áp lực như vậy là công ty phải tránh mập mờ ngay từ đầu và công ty phải rất rõ ràng về sự đóng góp cho phúc lợi xã hội (như tạo công ăn việc làm, thuế, danh tiếng, đầu tư) để gạt đi các yêu sách đối với công ty.</p>



Các rào cản về mặt chính trị	Giải pháp
<p>Xung đột lợi ích giữa những người ra quyết định chủ chốt</p>	<p>Có một câu ngạn ngữ rằng “Nếu bạn có xung đột về mặt lợi ích, bạn chẳng được lợi gì khi có xung đột cả”. Có hai cách để giải quyết xung đột về lợi ích: Nếu xung đột là trọng yếu (có nghĩa là, xung đột vĩnh viễn – ví dụ, một thành viên HĐQT cũng đang làm việc cho một đối thủ cạnh tranh), xung đột ấy phải được giải quyết triệt để (người đó phải rời bỏ vị trí trong HĐQT). Nếu xung đột là nhỏ (tức là chỉ có liên quan đến một quyết định – ví dụ, trong một vụ thương thảo duy nhất với anh họ của một thành viên HĐQT), xung đột này có thể tránh được bằng việc thành viên này tạm thời không tham gia bỏ phiếu (thành viên này cũng không tham gia vào việc họp liên quan đến vấn đề có xung đột). Trong bất kỳ trường hợp nào, chủ tịch HĐQT cần nắm rõ tất cả các xung đột về lợi ích và ra các biện pháp phù hợp</p>
<p>Công ty có một môi trường văn hóa quen che giấu, tranh đua lẫn nhau và có các cuộc chơi mang tính chính trị thay vì một môi trường văn hóa có hiệu suất cao trên cơ sở tài năng</p>	<p>Nếu môi trường văn hóa đó có tính thống trị trong công ty, giải pháp duy nhất là xóa bỏ toàn bộ môi trường văn hóa đó bằng việc thay các vị trí nhân sự chủ chốt chịu trách nhiệm xây dựng nên văn hóa công ty bằng những cá nhân đáng tin cậy và “hiện đại” hơn.</p>

Nói tóm lại, không có giải pháp dễ dàng để vượt qua các rào cản về mặt chính trị đối với công ty bởi vì các thay đổi cần mang tính hệ thống (hơn là mang tính cá thể). Do đó, để chống lại các rào cản này, chúng ta cần kiên nhẫn và sẵn sàng tiến hành cải tổ tận gốc.

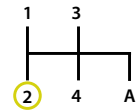
Lời khuyên

2.3.2. Các rào cản do cơ cấu tổ chức

Các rào cản do cơ cấu tổ chức thường hiện diện ở các công ty có quy mô lớn hoặc cơ cấu tổ chức đa dạng bởi sự phức tạp trong cơ cấu và do đó thiếu tính minh bạch tại các công ty này. Bởi vì các cuộc khủng hoảng tiến triển từ những điểm khởi đầu rất nhỏ (ví dụ, công ty bảo hiểm lớn nhất thế giới, AIG, đã sụp đổ bởi mảng hoạt động kinh doanh chỉ mang lại xấp xỉ 1% doanh thu của cả công ty), nên quan trọng là phải nhận biết được liệu công ty mình có vướng phải các rào cản do cơ cấu tổ chức tạo ra như trình bày ở Bảng 3 dưới đây và tìm giải pháp để vượt qua.

BẢNG 3. Các rào cản tạo ra bởi cơ cấu tổ chức công ty

Các rào cản do cơ cấu tổ chức	Giải pháp
<p>Người ta không quan tâm đến sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các phòng ban, bộ phận và các bộ phận này hoạt động như các “silo” độc lập</p>	<p>Tạo tính minh bạch (ví dụ, chuẩn mực hóa quy trình báo cáo), trách nhiệm giải trình (ví dụ, quy định trách nhiệm rõ ràng), truyền đạt thông tin hiệu quả hơn (ví dụ, tiến hành các cuộc họp định kỳ, hoặc trao đổi nhân viên giữa các bộ phận thông qua chương trình luân chuyển nhân sự) và tạo sự hiểu biết chung (ví dụ, hiểu về chiến lược và giới hạn rủi ro cho phép của công ty)</p>
<p>“Khuynh hướng phân mảnh” “fragmentation biases”, xảy ra khi những người đưa ra quyết định lại không được trải nghiệm kết quả của các quyết định đó (điều này thường xảy ra, ví dụ trong các vụ mua bán, sát nhập [M&A]) — Đây là tình huống khi mà những người điều hành công ty mới lại không được tham gia vào các vụ thương thảo.</p>	<p>Cần phải có chính sách để tạo động lực phù hợp cho mỗi cá nhân đưa ra quyết định. Những ai chỉ được khen thưởng cho những thành công trong ngắn hạn sẽ chỉ nỗ lực đạt được thành công trong ngắn hạn. Do đó, cần xây dựng chính sách tạo động lực trong dài hạn kết hợp với trung hạn và ngắn hạn, căn cứ trên chiến lược của công ty và nhiệm vụ của nhân viên (và luôn nhớ rằng phải xây dựng chính sách khích lệ riêng biệt cho các vị trí quản lý và nhân viên)</p>
<p>Các mục tiêu và chính sách khích lệ trong ngắn hạn đã tạo ra một nguy cơ về mặt đạo đức, đó là: người lao động đưa ra quyết định dẫn tới thành quả trong ngắn hạn để họ có thể có thưởng, mà không quan tâm tới hậu quả trong dài hạn.</p>	<p>Cũng tương tự như trường hợp khuynh hướng phân mảnh “fragmentation bias”, cần xây dựng chính sách khích lệ trong dài hạn kết hợp với trung và ngắn hạn để tránh được nguy cơ này</p>
<p>Sự thiếu trách nhiệm và thiếu phân công trách nhiệm rõ ràng cho phép các vấn đề xấu “bị quên lãng và không được giải quyết”</p>	<p>Hệ thống báo cáo và phân cấp cần phải rõ ràng. Chúng ta cần nhớ một điều rằng người mà có nhiều hơn một người quản lý thì cũng có thể là họ không có người quản lý nào cả. Một nhân viên có thể được giám sát hiệu quả hơn và có trách nhiệm hơn nếu anh ta chỉ có một người quản lý.</p>



Các rào cản do cơ cấu tổ chức	Giải pháp
<p>Thông tin hoặc hệ thống báo cáo sai lệch bỏ qua hoặc đánh giá thấp các rủi ro hoặc các chỉ số mang tính dự báo</p>	<p>Trách nhiệm của HĐQT là phải xem xét cân nhắc kỹ hệ thống báo cáo đảm bảo không bị sai lệch. Nếu HĐQT cảm thấy rằng báo cáo quá thiên lệch, cần mời chuyên gia độc lập bên ngoài để lấy ý kiến về các chủ đề chuyên biệt.</p>
<p>Sự hiểu lầm do khác biệt về văn hóa, không chỉ giữa các quốc gia, mà còn giữa các ngành nghề khác nhau (ví dụ, giữa các chuyên gia tài chính và các kỹ sư, giữa các doanh nhân và luật sư) và giữa các thế hệ (như giữa những người trưởng thành từ hệ thống giáo dục cũ và những người được hưởng nền giáo dục phương Tây, hiện đại)</p> <p>Đặc biệt trong điều kiện đầy áp lực (khi mà thần kinh đang mệt mỏi), nhân viên có thể làm việc đập khuôn hoặc đơn giản hóa vấn đề dựa trên các định kiến khi làm việc với nhiều người đến từ một môi trường văn hóa khác.</p>	<p>Trách nhiệm của chủ tịch HĐQT là phải vượt qua rào cản này trong các cuộc họp HĐQT. Chủ tịch HĐQT phải tạo ra một không khí cởi mở, thẳng thắn và tôn trọng trong các buổi thảo luận và giúp hòa giải các hiểu lầm có thể có. Đồng thời, mỗi thành viên HĐQT phải tôn trọng các thành viên khác cũng như nền tảng văn hóa của họ.</p>
<p>Thiếu sự giám sát và phản hồi của HĐQT và các cổ đông; trong hầu hết các trường hợp, HĐQT và sau đó là các cổ đông phải đưa ra quyết định cuối cùng và chịu trách nhiệm về các quyết định của mình. Trước pháp luật, HĐQT phải chịu trách nhiệm về việc xây dựng mục tiêu, chiến lược, cơ cấu tổ chức và có trách nhiệm giám sát đảm bảo sự hết lòng, tận tụy và tinh thần trách nhiệm với công ty. Nếu HĐQT để cho một trách nhiệm nào đó bị bỏ qua (ví dụ, không bắt buộc việc áp dụng các tiêu chuẩn về an toàn trong công ty), sẽ không có ai tự hỏi rằng liệu có phải các vấn đề này ở mức độ ưu tiên thấp hơn trong công ty hay không. Do vậy, trách nhiệm của các cổ đông là phải lựa chọn cho được các thành viên tốt nhất cho HĐQT và trao cho họ quyền lực và nguồn lực cần thiết để họ hoàn thành tốt vai trò của mình.</p>	<p>Trong trường hợp này, một sự thay đổi về nhân sự nào đó (ví dụ, thay chủ tịch HĐQT) có khi là cần thiết để đưa mọi thứ về đúng quỹ đạo hoạt động. Để tránh việc phải dùng đến những biện pháp quá quyết liệt như vậy, HĐQT cần ý thức được rõ trách nhiệm của mình và lập kế hoạch hành động để thực hiện đúng vai trò của mình – công việc này cần thực hiện trong nhiệm kỳ của HĐQT. Một lịch làm việc rõ ràng (ví dụ, lịch làm việc của HĐQT - được lập trong nhiệm kỳ) sẽ giúp tập trung vào đúng nhiệm vụ và trách nhiệm của mình.</p>

Lời khuyên

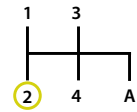
Nói tóm lại, để vượt qua được các rào cản được tạo ra bởi cơ cấu tổ chức từ đó phát hiện kịp thời những dấu hiệu nguy hiểm, điều quan trọng là HĐQT phải xây dựng được một cơ cấu hợp lý với quy trình đáng tin cậy, phân công trách nhiệm rõ ràng và xây dựng tính minh bạch cao. Chỉ có như vậy, mới có thể tránh được những điểm mù. Tất cả các thành viên HĐQT đều có trách nhiệm của mình trong việc ngăn chặn, phát hiện và xử lý khủng hoảng. Tuy nhiên, họ chỉ có thể thực hiện trách nhiệm của mình khi biết trách nhiệm của họ là gì.

2.3.3. Các rào cản về mặt tâm lý

Sự thật hiển nhiên là con người thường không thích đón nhận những thông tin không mấy dễ chịu. Nên thường có xu hướng cố hữu là trông đợi những tin tốt lành (đối với bản thân) hoặc các thông tin khẳng định lại thế giới quan của ai đó (ví dụ, thông tin tái khẳng định lại các quyết định đã đưa ra là đúng). Các thứ khác rất dễ dàng bị bỏ qua, với hi vọng rằng sự thật phũ phàng sẽ biến mất (mặc dù thường không phải như vậy). Bảng 4 dưới đây tổng hợp các rào cản về mặt tâm lý hay gặp nhất và đưa ra các giải pháp đối với các rào cản này.

BẢNG 4: Các rào cản về mặt tâm lý

Các rào cản về mặt tâm lý	Giải pháp
"Tâm lý bầy đàn" thường xảy ra vì hầu hết không ai muốn bị mắc lỗi một mình, nên các thành viên trong Ban điều hành thường theo số đông. Xu hướng này tất yếu trầm trọng hơn nếu có sự ảnh hưởng về trào lưu của các bên tư vấn và sự thái quá của các phương tiện truyền thông	Hãy lùi lại một bước và đặt câu hỏi liệu bạn có thật sự đồng ý với những đề xuất đưa ra hay bạn chỉ không muốn bị chú ý khi đi ngược lại số đông. Tuy nhiên, cần phải có chiến thuật cẩn thận – một số thứ không đáng để chúng ta chiến đấu
"Khuynh hướng nhận thức muộn" xảy ra khi các thành viên trong Ban điều hành thấy rằng các sự việc đã xảy ra là để dự đoán hơn nhiều so với trước khi sự việc thực sự diễn ra.	Một mặt, việc ghi chép lại các sự kiện sẽ giúp các bên nắm được các thảo luận và ý kiến trước đây. Mặt khác, nó giúp cho việc thực hiện trách nhiệm của HĐQT trong việc đưa ra các quyết định chiến lược cho tương lai của công ty – các quyết định mà ở đó kinh nghiệm cá nhân sẽ có ích và không có chỗ cho sự nhận thức muộn màng.



Các rào cản về mặt tâm lý	Giải pháp
<p>“Khuynh hướng thống nhất quan điểm” xảy ra khi HĐQT ngần ngại trong việc đưa ra ý kiến chất vấn đối với những vấn đề đã được thống nhất (sự đồng thuận này thường rất dễ đạt được) mà chỉ nghe theo những đề xuất của Ban điều hành. Điều này có thể là do thực tế rằng việc đưa ý kiến trái chiều đòi hỏi người ta phải tốn nhiều công sức hơn là chấp thuận.</p>	<p>Tương tự như việc vượt qua tâm lý bầy đàn, quan trọng là bạn phải có chiến thuật cẩn thận, tuy nhiên vẫn cần đánh giá sự đồng thuận này một cách thận trọng và sẵn sàng đưa ra ý kiến chất vấn đối với các ý kiến thống nhất đó. Hãy nhớ rằng bạn được yêu cầu tham gia HĐQT không phải như những người ba phải mà là những người có chính kiến.</p>
<p>“Khuynh hướng leo thang” có thể thấy khi các thành viên trong Ban điều hành sẽ không bao giờ đứng lên rồi bỏ cuộc đàm phán hoặc từ bỏ các quyết định sai lầm vì họ coi đó là một thất bại. Do đó, mệnh lệnh đưa ra và khả năng thực hiện các quyết định càng tăng thêm và cái giá của sự hủy bỏ chúng ngày càng trở nên đắt (và khó khăn)</p>	<p>Lùi một bước để thấy được bức tranh toàn cảnh hơn là giải pháp tháo gỡ trong trường hợp này: Tại sao chúng ta đã đưa ra quyết định trong bối cảnh đầu tiên và kể từ đó những gì đã thay đổi? Và theo đó, liệu chúng ta có cần điều chỉnh chiến lược của chúng ta hay không?</p>
<p>“Khuynh hướng quy kết” có thể thấy khi thành viên Ban điều hành thường quy thành công là do nội tại công ty (thường là do công của họ) và thất bại là do yếu tố ngoại cảnh. Người ta có câu “Thành công là đứa trẻ có nhiều cha mẹ, còn thất bại là đứa trẻ mồ côi”.</p>	<p>Trách nhiệm là vấn đề then chốt: cần phải phân định rõ ràng ai là người chịu trách nhiệm về các quyết định đưa ra (hoặc việc không đưa ra được quyết định). Do vậy, cần thiết lập một cơ cấu hoạt động và các cấp báo cáo phù hợp.</p>
<p>“Sự mất thể diện” đe dọa sự cởi mở trong các buổi thảo luận của HĐQT, bởi đối với một số nền văn hóa, người ta không chấp nhận việc lăng mạ trực diện.</p>	<p>Mỗi nền văn hóa có một cách riêng trong việc đối mặt với người khác về các sự thật không mấy dễ chịu — một số nền văn hóa chọn cách thẳng thừng (như ở Đức), một số khác chọn cách gián tiếp (như ở các nước Châu Á). Do đó, để phát biểu ý kiến một cách phù hợp và được mọi người lắng nghe chính xác, quan trọng là phải hiểu được mình đang nằm trong môi trường văn hóa nào.</p>

Một rào cản khá thú vị (và nguy hiểm) nữa đối với việc đưa ra quyết định của HĐQT là việc HĐQT quá tự tin. Đặc biệt, các công ty thành công và các nhà lãnh đạo của các công ty này dễ trở nên quá tự tin. Một ví dụ gần đây về sự mở rộng quá nhanh của Toyota, do quá tự tin, và hậu quả là việc phải thu hồi lại hàng loạt sản phẩm vì chất lượng không đảm bảo. Các ví dụ khác bao gồm việc thâm nhập vào các thị trường mới, các ngành mới hoặc mua các công ty khác mà không thực hiện các khảo sát thận trọng bởi công ty cảm thấy mình thừa mạnh để đương đầu với mọi thử thách mới.

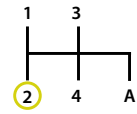
Những cảm giác đầy sai lầm về sự vô địch của các thành viên HĐQT và các thành viên Ban điều hành khác có thể khiến người ta nghĩ đến hội chúng Siegfried². Các đặc tính cơ bản của hội chúng Siegfried là:

- Có quan điểm “tôi, tôi, tôi” thay vì đặt lợi ích của công ty lên trước,
- Không lắng nghe người khác nói,
- Thay đổi các nguyên tắc kế toán để làm đẹp các con số nhằm đưa ra hình ảnh một công ty thành công,
- Thường xuyên thay đổi Ban điều hành cấp cao bởi sự phát hiện của người này về việc người khác không có tài năng hoặc sợ phải cạnh tranh,
- Cung cấp thông tin có chọn lọc cho các thành viên khác nhau để luôn tạo ra được hình ảnh đẹp nhất,
- Có những dấu hiệu sớm cho thấy có sự hoang tưởng bộ phận và bạo lực, và
- Không có ý tưởng mới hay sự cải tiến do tin rằng hoạt động trước đây của họ đã là một chiến lược để đi đến thành công.

Lời khuyên

Nói chung, chúng ta không dễ vượt qua các rào cản về mặt tâm lý. Một giải pháp là phải có sự đa dạng trong cơ cấu thành viên HĐQT, những người có thể đưa ra các quan điểm và nhận thức khác nhau trong một cuộc thảo luận. Điều kiện tiên quyết để có được sự cởi mở trong các buổi thảo luận là HĐQT phải xây dựng được một nền văn hóa cho phép các thành viên có thể đối mặt, phê bình và đặt câu hỏi cho các thành viên khác. Rõ ràng, chủ tịch HĐQT phải tạo ra tiếng nói và duy trì một mức độ tin cậy để đảm bảo sự hợp tác bền vững giữa các bên trong việc điều hành công ty (ví dụ, đảm bảo rằng mọi người đều được phép phát biểu ý kiến, không ai phải mất lòng, và việc phân bổ thời gian cho các nội dung làm việc là dựa trên yêu cầu của hoạt động kinh doanh và các thứ tự ưu tiên). Đối với mỗi cá nhân, điều quan trọng là phải lùi lại một bước và nghĩ lại vài phút về các quyết định của mình. Điều này không tốn nhiều thời gian, nhưng rõ ràng góp phần củng cố ý kiến của bạn.

² Siegfried là nhân vật chính trong truyện dân gian thần thoại Nibelungen (cũng là nền tảng để Richard Wagner viết vở opera Ring Cycle), người đã trở thành người vô địch sau khi tẩm máu rồng.



2.4.

GIẢM KHẢ NĂNG XẢY RA KHỦNG HOẢNG

“Tại sao HĐQT lại bị bất ngờ trước các cuộc khủng hoảng? Một điều đơn giản là vì: Chúng ta đã tập trung quá nhiều vào những gì đã xảy ra mà không nhìn về phía trước” – phát biểu của một thành viên HĐQT độc lập, vùng Caucasus.

Phải nhấn mạnh rằng ngay cả trong một công ty mà ở đó HĐQT đã vượt qua được tất cả các rào cản trình bày ở trên và đưa ra các quyết định không bị ảnh hưởng bởi các định kiến, các quyết định đưa ra rốt cuộc vẫn có thể sai lầm, bởi các thành viên không thể tránh khỏi việc đưa ra các quyết định trong điều kiện không chắc chắn. Sự không chắc chắn là đặc tính tự nhiên của các quyết định mang tính chiến lược được đưa ra bởi Ban điều hành cấp cao của công ty trong nền kinh tế thị trường. Sự tiến lên của các đối thủ cạnh tranh, sự tiến bộ của công nghệ, nhu cầu của khách hàng có thể biến các quyết định đưa ra dựa trên các thông tin có sẵn tại thời điểm đưa ra quyết định, ít chịu ảnh hưởng của các định kiến, thành các kết quả trái ngược.

Để đảm bảo công ty có thể tồn tại trong dài hạn, điều quan trọng là bạn không được làm việc trên cơ sở giả định rằng mọi việc sẽ đang đi theo đúng kế hoạch, mà phải luôn giả định rằng mọi thứ sẽ thay đổi, sẽ phát triển và thậm chí luôn có sai sót. HĐQT phải xây dựng một tổ chức có khả năng sửa chữa sai sót và phản ứng với những thay đổi một cách nhanh chóng. Điều này đòi hỏi phải xây dựng văn hóa công ty cởi mở và minh bạch, có khả năng điều chỉnh nhanh chóng với những kết quả thực tế của một chiến lược và việc thực hiện chiến lược đó cũng như có khả năng điều chỉnh nhanh với thực tế của một môi trường kinh doanh luôn biến động.

Bên cạnh thực tế rằng một hệ thống quản trị công ty tốt chắc chắn sẽ có những đặc tính đảm bảo rằng về cơ bản các quyết định được đưa ra và việc quản lý rủi ro là đúng đắn, theo đó làm giảm khả năng phát sinh khủng hoảng (xem Phần 1.3.1), HĐQT cũng có thể có các hành động cụ thể để giảm thiểu việc xảy ra khủng hoảng hoặc hậu quả của nó khi xảy ra. Những vấn đề này sẽ được xem xét trong những phần tiếp theo.

2.4.1. Tìm kiếm những dấu hiệu cảnh báo sớm

Như đã trao đổi ở các phần trên, hầu hết các cuộc khủng hoảng đều tiến triển theo thời gian và có thể thấy được “các điểm báo về sự sụp đổ” nếu người ta muốn nhận ra chúng. Thành viên HĐQT là những người có bổn phận tận tụy vì lợi ích cao nhất của công ty và những thành viên độc lập bên ngoài công ty đóng vai trò đặc biệt bởi họ không tham gia sâu vào hoạt động kinh doanh như những người bên trong công ty, họ có thể nhìn thấy dễ dàng hơn những xu hướng bất thường, những xu hướng mới phát sinh, bức tranh toàn cảnh – và có thể đánh giá một cách trung tính hơn những tác động tiềm tàng của các dấu hiệu cảnh báo đối với công ty.

Để phát hiện ra khủng hoảng ngay khi nó bắt đầu, cần tìm các dấu hiệu cảnh báo sớm sau đây:

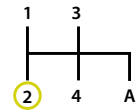
Cảnh báo

- Khuynh hướng đưa ra quyết định chịu ảnh hưởng yếu tố tâm lý của đội ngũ Ban điều hành cấp cao (xem Phần 2.3.3), đặc biệt là sự quá tự tin
- Thay đổi nguyên tắc kế toán hoặc báo cáo để có số liệu tốt đẹp về công ty
- Dòng tiền không phát sinh từ hoạt động kinh doanh thông thường, mà từ những hoạt động không diễn ra thường xuyên
- Chi phí, đặc biệt là chi phí chung, tăng nhanh hơn doanh thu
- Các báo cáo với kết quả không tốt của các nhà phân tích tài chính và những phản ứng tiêu cực từ phía nhà đầu tư đối với kết quả kinh doanh của công ty
- Thậm chí là một chút lưỡng lự trong việc cho công ty nợ từ phía các nhà cung cấp (các nhà phân tích tài chính hiếm khi có những đề xuất hữu ích, nhưng thường có những câu hỏi hay)
- Tỷ lệ rời khỏi công ty của nhân viên và Ban điều hành cao (cũng cần xem tỷ lệ này tại các bộ phận cụ thể nào đó hoặc các công ty con)
- Các động thái không dự đoán được của các đối thủ cạnh tranh (ví dụ, thoái vốn hoặc có một khoản đầu tư cụ thể)
- Những lo ngại của công chúng có thể dẫn tới hành động của các nhà lập pháp
- Sự không hài lòng thấy rõ của khách hàng
- Đánh mạnh vào phương tiện truyền thông (điều này cũng có thể kiểm soát cái gọi là những trang web gây nhiều phiền toái của những nhân viên và khách hàng hay bất mãn)
- Quá nhiều hoạt động mua bán sát nhập không hợp lý, bao gồm cả việc trả giá quá cao cho tài sản mua về.

2.4.2. Sử dụng những công cụ sẵn có

Mỗi công ty đều có một số các quy trình tổng hợp thông tin về hoạt động và môi trường kinh doanh, và chúng thường chứa đựng các dấu hiệu cảnh báo sớm về các cuộc khủng hoảng đang tới gần. Các thông tin này rõ ràng nên được phân tích và sử dụng trong quá trình ra quyết định mang tính chiến lược, gồm:

- Báo cáo của kiểm toán viên độc lập: Báo cáo kiểm toán, đặc biệt là thư quản lý trong đó các kiểm toán viên đưa ra các phát hiện bên cạnh việc kiểm tra số liệu, có thể có nhiều thông tin. Điểm mấu chốt ở đây là HĐQT (ban kiểm soát) trao đổi trực tiếp với các kiểm toán viên độc lập và kiểm tra chặt chẽ các phát hiện của kiểm toán viên – và việc bổ nhiệm kiểm toán viên độc lập do HĐQT phê chuẩn, không phải Ban điều hành, nhằm đảm bảo tính độc lập và các quan điểm quan trọng.



- Các báo cáo của kiểm toán viên nội bộ và báo cáo tuân thủ: các báo cáo này có thể cảnh báo HĐQT về các xu hướng hoạt động có thể gây nguy hiểm (chứ không chỉ về các vụ việc đơn lẻ) có thể dẫn đến rủi ro đáng kể cho công ty (ví dụ, gian lận mang tính hệ thống dưới dạng chênh lệch giữa giá trị ghi sổ và giá trị thực tế của hàng tồn kho).
- Báo cáo về sự can thiệp của cơ quan Nhà nước: Nếu một công ty thường xuyên có vấn đề trong việc không tuân thủ luật pháp, một vài khâu trong hệ thống hoạt động có thể không tốt (ví dụ, ngay cả trước khi có vụ rò rỉ dầu ở thềm lục địa Deepwater, tập đoàn dầu khí BP của Anh đã vượt xa mức trung bình của ngành về số các vụ bị phạt do vi phạm các chuẩn mực an toàn).
- Báo cáo về xu hướng của ngành: thông thường có thể nhận thấy xu hướng của một ngành (gồm cả xu hướng tăng và giảm) trước khi nó ảnh hưởng đến một công ty cụ thể nào đó, và cần thực hiện những biện pháp phòng ngừa cần thiết để tránh việc hoạt động dưới hoặc quá công suất.

2.4.3. Tiến hành đánh giá rủi ro một cách hiệu quả

Một khó khăn trong việc nắm được các dấu hiệu cảnh báo sớm đó là cách truyền tải thông tin tới HĐQT. Thông thường, thông tin khi được truyền tải tới HĐQT là rời rạc và thiếu minh bạch bởi chúng được tạo ra từ nhiều nguồn khác nhau – từ các nước khác nhau, từ các công ty con khác nhau, từ các bộ phận khác nhau, hoặc thậm chí từ những con người khác nhau – mà mỗi người có một nội dung truyền đạt khác nhau.

Sự rời rạc của thông tin đặc biệt sẽ khiến các thành viên không điều hành và thành viên độc lập của HĐQT rất khó nắm bắt do họ thiếu cái nhìn từ bên trong công ty và dễ hiểu sai về mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, đặc biệt là các mối quan hệ nội bộ. Tuy nhiên, rõ ràng trách nhiệm của HĐQT (gồm cả các thành viên không điều hành và thành viên độc lập) là chấp nối các bằng chứng để có cái nhìn tổng thể về các rủi ro tiềm ẩn của công ty, ưu tiên tập trung nguồn lực để đối phó với các rủi ro và giám sát việc thực hiện của cả hệ thống. Việc lơ là các rủi ro quan trọng sẽ dẫn công ty đến tình trạng khủng hoảng. Nếu quản lý rủi ro được thực hiện khi khủng hoảng còn chưa xảy ra thì việc quản lý rủi ro được coi là có nền tảng vững mạnh.

Nếu công việc này được thực hiện tốt, HĐQT có thể giúp công ty giảm mạnh các rủi ro nổ ra khủng hoảng, đẩy nhanh thời gian phản ứng nếu bị tác động bởi khủng hoảng và đồng thời góp phần giúp công ty vượt trên các đối thủ cả trong và sau khủng hoảng bằng cách tập trung các nguồn lực vào “đúng” loại rủi ro để mang lại lợi nhuận lớn nhất cho công ty. Rốt cuộc, bất kỳ mô hình hoạt động kinh doanh nào cũng cần phải biết cách tính toán và đương đầu với các rủi ro trong phạm vi cho phép thì mới có thể sinh lời.

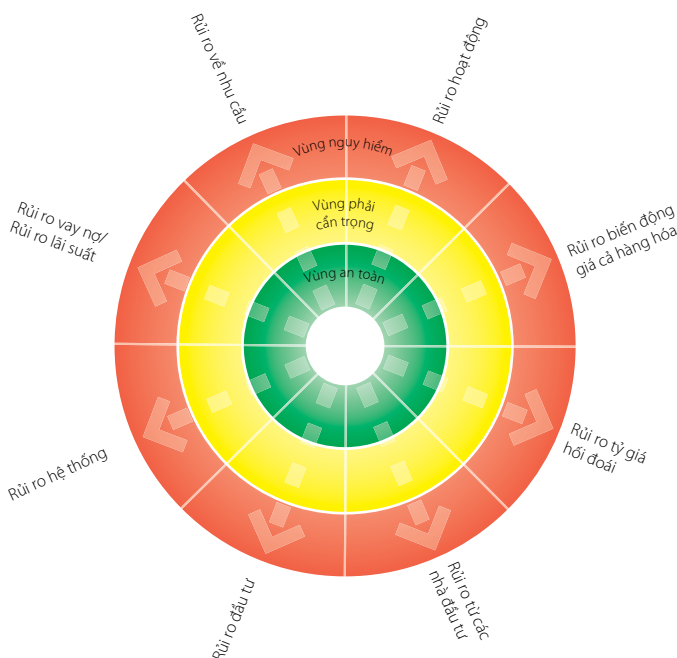
Có rất nhiều công cụ sẵn có để thành viên HĐQT đánh giá rủi ro của công ty nhằm giảm thiểu các khả năng phát sinh rủi ro và thất bại phải gánh chịu trong khủng hoảng. Ví dụ, các công cụ này gồm McKinsey’s Heat Map (Bản đồ Nóng của hãng tư vấn McKinsey), các công cụ lập kế hoạch theo tình huống, các công thức

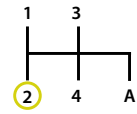
tính toán rủi ro, và nhiều công cụ số học khác (xem Buehler and Pritch 2003; Simons 1999; Stulz 2009). Tuy nhiên, cho dù các công cụ này có thể hữu hiệu đối với những ứng dụng cụ thể, vẫn có một số hạn chế đối với việc áp dụng các công cụ này - đặc biệt là khả năng đánh giá một cách có hệ thống về rủi ro tổng thể đối với công ty và khả năng tổng hợp các thông tin rời rạc.

Do vậy, cuốn Cẩm nang này cung cấp một “công cụ ra-đa rò sóng rủi ro” mới được xây dựng cho Ban điều hành cấp cao và HĐQT. Như đã thấy trong các buổi hội thảo được thực hiện bởi Dự án Giám sát quản lý khủng hoảng của HĐQT, công cụ ra-đa rò sóng rủi ro dễ sử dụng, mang tính hệ thống và mang tính thực tiễn trong việc đánh giá và nhận diện các rủi ro đối với công ty ở các cấp độ khác nhau – một điều kiện tiên quyết đối với sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các rủi ro và quyết định ra chiến lược quản lý rủi ro phù hợp.

Ví dụ, Hình 2 dưới đây mô tả Ra-đa tài chính. Các rủi ro nêu trong ra-đa là rủi ro phổ biến và quan trọng nhất mà HĐQT phải kiểm soát ở hầu hết các công ty. Phụ lục C của cuốn Cẩm nang này đưa ra các công cụ ra-đa cho các rủi ro xuất phát từ nội bộ công ty và các rủi ro từ bên ngoài.

HÌNH 2: Công cụ Ra-đa đối với rủi ro tài chính





Phân tích

Để sử dụng công cụ ra-đa phân tích và đánh giá rủi ro của công ty, quan trọng là trước hết phải đánh giá và chấp nhận những ảnh hưởng và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các loại rủi ro với nhau và giữa các loại rủi ro với các yếu tố khác. Ví dụ, xem xét thành phần rủi ro có liên quan đến hàng hóa trong mặt tài chính: giá cả hàng hóa bị ảnh hưởng bởi chính trị, tỉ giá và chu kỳ kinh doanh của ngành, đồng thời có ảnh hưởng đến giá của các hàng hóa khác sử dụng chúng làm nguyên liệu và rủi ro liên quan đến nhà đầu tư, bên cạnh một số rủi ro khác. Điều này dễ thấy nhất trong các công ty thuộc ngành hóa chất và ngành tự động hóa, những ngành mà giá hàng hóa thường có mối tương quan với giá dầu thô. Phụ lục C của cuốn Cẩm nang này trình bày các bảng mô tả các loại rủi ro, trong đó có nêu các ví dụ về sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các rủi ro.

Khi đã thực sự hiểu về các loại rủi ro và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các loại rủi ro, có thể đánh giá rủi ro theo:

1. Khả năng các rủi ro này tác động tới công ty
2. Mức độ nghiêm trọng nếu các rủi ro này tác động tới công ty (điều này phụ thuộc vào công ty có hay không các biện pháp đối phó), và
3. Mức độ liên quan tới công ty (ví dụ, tầm quan trọng của hoạt động kinh doanh bị rủi ro tác động).

Sử dụng thuật ngữ của Simons (1999), mỗi rủi ro được đánh giá có thể cho thang điểm từ 1 đến 3. Thang điểm 1 có nghĩa công ty đang trong ngưỡng an toàn đối với một loại rủi ro nhất định. Các công ty nằm trong ngưỡng này tương đối an toàn trước những sự kiện không lường trước có thể xảy ra hoặc những sai sót liên quan đến rủi ro và thậm chí công ty có thể nghĩ đến việc chấp nhận thêm rủi ro. Thang điểm 2 có nghĩa là công ty đang nằm trong ngưỡng phải thận trọng, một ngưỡng mà ở đó các công ty có hệ thống quản lý rủi ro tốt không nên lo lắng nhưng vẫn phải chú ý đến những thay đổi trong rủi ro. Thang điểm 3 là thang điểm công ty đang nằm ở ngưỡng nguy hiểm, điều đó có nghĩa đang có những ảnh hưởng tiêu cực trực tiếp tới công ty và công ty phải có hành động ngay tức thì.

Có hai cách công ty có thể thực hiện đánh giá rủi ro. Cách thứ nhất là Ban điều hành hoặc HĐQT mời các chuyên gia trong và ngoài công ty giải thích cho họ về các rủi ro mà công ty đang phải đối mặt. Khi các thành viên HĐQT đã hiểu về rủi ro tiềm tàng trong hoạt động kinh doanh của mình, họ nên ngồi lại với nhau để thảo luận và từ đó đánh giá rủi ro. Cách thứ hai là mỗi thành viên HĐQT và có thể là cả thành viên Ban điều hành cấp cao của công ty tiến hành đánh giá rủi ro riêng rẽ. Khi tất cả các bên tham gia đưa ra đánh giá của họ, kết quả sẽ được tổng hợp và sẽ tiến hành thảo luận việc các cá nhân khác nhau đang đánh giá rủi ro của công ty như thế nào và tại sao lại như vậy. Điều kiện tiên quyết để quá trình này có thể thực hiện được là các thành viên HĐQT phải nghiêm túc thực hiện trách nhiệm của họ và tự cập nhật các thông tin về công ty (xem phần 3.4.1) cũng như thông tin bên ngoài công ty và họ sẵn sàng có những đánh giá của riêng mình.

Trong cả hai trường hợp, các hành động phù hợp phải được quyết định căn cứ trên các rủi ro đối với công ty. Các thành viên HĐQT và các thành viên Ban điều hành cấp cao nên tự ghi lại quá trình đánh giá, các thảo luận cũng cần được ghi chú lại để sau này có thể hiểu được lý do cho các hành động quản lý rủi ro của công ty. Việc đánh giá rủi ro cần được thực hiện ít nhất một năm một lần, và nếu một rủi ro nào đó được đánh giá là cao, việc đánh giá cần thực hiện thường xuyên hơn. Nếu HĐQT nhận thấy công ty đang nằm trong ngưỡng nguy hiểm đối với một rủi ro nào đó, rủi ro đó cần được kiểm soát và đánh giá lại thường xuyên trong các cuộc họp HĐQT - như đối với rủi ro tín dụng và rủi ro từ nhà đầu tư trong rất nhiều công ty trong các cuộc khủng hoảng tài chính.

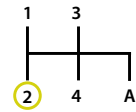
Lời khuyên

Việc đánh giá rủi ro rõ ràng yêu cầu cần có sự xét đoán. Tất cả các đánh giá rủi ro là sự tính toán các khả năng có thể xảy ra, chứ không phải là một dự báo chính xác, và việc đánh giá chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố như hiểu biết cá nhân và những sự kiện đã diễn ra trước kia. HĐQT và các thành viên Ban điều hành cấp cao phải dựa trên kinh nghiệm, cùng với những phân tích chuẩn đoán các sự kiện sẵn có. Nếu việc đánh giá rủi ro là “không cần trí tuệ” thì ngay cả những kẻ ngốc cũng có thể điều hành được công ty. Nhưng sự thật không phải như vậy, rủi ro phải được đánh giá với những xét đoán hợp lý bởi những con người với sự thận trọng, có kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết.

2.4.4. Xây dựng sự vững mạnh trong mô hình kinh doanh và trong tổ chức

Bởi sự phát triển đã định sẵn của một công ty hiếm khi đi đúng theo kế hoạch (ngay cả khi công ty có chiến lược và hệ thống quản lý rủi ro tốt nhất), nên công ty cần có khả năng phục hồi nhanh và trở nên mạnh mẽ hơn. Đồng thời, các quy trình cơ bản tạo ra giá trị và cơ cấu tổ chức công ty cần gọn nhẹ, hiệu quả và giảm thiểu chi phí. Cân bằng những mục tiêu đầy mâu thuẫn này là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của HĐQT khi quyết định đưa ra các ý tưởng chỉ đạo về chiến lược và xây dựng cơ cấu tổ chức của công ty. Dưới đây là một số nguyên tắc để tạo ra và duy trì sự vững mạnh:

- Đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh: Các hoạt động có thể đa dạng theo khu vực, dòng sản phẩm, nhóm khách hàng, vv... và hoặc đa dạng theo nguồn tài chính và nguồn cung cấp đầu vào. Sự đa dạng hóa cần cân bằng với tính hiệu quả theo quy mô (nhưng cũng cần lưu ý rằng cũng có thể có sự không hiệu quả do quy mô). Đa dạng hóa đòi hỏi công ty phải có năng lực để quản lý được các vấn đề phức tạp hơn trong hoạt động kinh doanh, nhưng thường thì đây chính là liều thuốc công hiệu chữa rủi ro.
- Thực thi các hệ thống quản lý rủi ro phù hợp: HĐQT cần giám sát việc xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý rủi ro phù hợp; họ cũng cần vượt qua mong muốn rất phổ biến là để các con số và mô hình thống kê thắng thế các đánh giá rủi ro toàn diện. Như đã đề cập trên đây, HĐQT phải thiết lập các thước đo chính cho hệ thống quản lý rủi ro (ví dụ, khẩu vị rủi ro, các thước đo rủi ro như giá trị thua lỗ khi rủi ro xảy ra), giám sát việc thực hiện hệ thống này



một cách liên tục và thận trọng, và đặt ra các câu hỏi mang tính then chốt ở từng giai đoạn: Liệu quy trình tổ chức có hiệu quả không? Liệu các giám đốc các bộ phận quản lý rủi ro trong công ty có vị thế nhất định và nhận được sự hỗ trợ từ Ban điều hành cấp cao? Liệu năng lực quản lý rủi ro một cách hiệu quả có được tiếp tục phát huy?

- Kịch bản cho trường hợp xấu nhất và thực hiện các stress test: HĐQT nên xây dựng kịch bản khi xảy ra trường hợp tồi tệ nhất với sự giúp đỡ từ Ban điều hành và có thể từ cả các chuyên gia bên ngoài, để xem xét khả năng liệu công ty vẫn có thể tồn tại khi cuộc khủng hoảng lớn đến cỡ nào. Ban điều hành cũng có thể xây dựng một kịch bản xảy ra trường hợp xấu nhất đối với công ty và HĐQT có thể chất vấn.
- Các kế hoạch quản lý khủng hoảng và tập dượt: HĐQT cần thấy rằng công ty có các kế hoạch quản lý khủng hoảng phù hợp và nên tập dượt các kế hoạch này. Không phải tất cả các chi tiết của cuộc khủng hoảng đều dự tính trước được, tuy nhiên cần xác định rõ ràng trách nhiệm, lập các kế hoạch báo động và các kế hoạch hỗ trợ dự phòng cần luôn luôn sẵn sàng. Cần đề cao vai trò đặc biệt quan trọng về sự trao đổi thông tin trong công ty khi diễn ra khủng hoảng (xem phần 3.5 để biết thêm chi tiết về sự trao đổi thông tin dưới sự giám sát của HĐQT).
- Sự tín nhiệm và đáng tin cậy, phát huy các chuẩn mực đạo đức cho các cấp từ trên xuống dưới trong công ty: HĐQT cần đảm bảo rằng công ty đã xây dựng được sự hỗ trợ, sự tín nhiệm và lòng tin trong lúc tình hình công ty vẫn còn đang sáng sủa (vì việc này rất khó có thể thực hiện được trong giai đoạn khủng hoảng). Việc công ty có được tính chính trực ở mức cao sẽ có lợi trong thời kỳ khủng hoảng bởi nó sẽ làm tăng khả năng công ty nhận được sự hỗ trợ từ bên ngoài, một điều thiết yếu đối với sự sống còn của công ty.

2.5.

BIẾN SỰ ĐA DẠNG TRONG THÀNH PHẦN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ THÀNH TÀI SẢN

“Hội đồng quản trị với nhiều thành phần của chúng tôi đã từng khá là rời rạc và luôn cười nhạo lẫn nhau. Thành thực mà nói, chúng tôi không mấy khi chịu lắng nghe người khác. Và bỗng nhiên, chúng tôi thấy rằng chúng tôi cùng đang trong một cuộc chiến đầy tuyệt vọng để giành sự sống. Đây chính là bài học sâu sắc nhất về xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm từ trước đến nay” – phát biểu của một thành viên độc lập, A zắc baizan.

Từ lâu đã có minh chứng rõ ràng về việc tinh thần làm việc theo nhóm phát huy hiệu quả nhất ở cấp độ người lao động, nhưng vị trí của bạn càng phát triển cao trong công ty, bạn càng khó có được tinh thần làm việc nhóm. Chủ nghĩa cá nhân và cái tôi mạnh hơn, việc đặt ra những bước tiến tiếp theo trong nghề nghiệp, việc đại diện cho lợi ích của các bộ phận khác nhau, vv.. để làm cho tinh thần đồng đội là điều không có được ở vị trí cấp cao. Chúng ta có thể thấy một sự thật là các nhóm với thành phần đa dạng có tỉ lệ thất bại cao hơn mức trung bình so với các nhóm đồng nhất, có liên kết chặt chẽ. Tuy nhiên, nếu các nhóm với thành phần đa dạng này thành công, họ có xu hướng làm tốt hơn những nhóm đồng nhất. (theo Mendenhall và Maznevski 2008; Maznevski và Jonsen 2006).

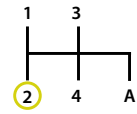
Do vậy, người ta có thể nói rằng HĐQT là nhóm làm việc ít có khả năng thành công nhất. Khi một người đã có vị trí trong HĐQT, thường người đó đã có thành công nhất định trong sự nghiệp (ít nhất họ cũng thuộc nhóm người có tài), cùng với đó là sự tự tin, và họ tin rằng họ luôn đúng, vì họ đã và đang thành công trong vị trí quản lý cấp cao của họ. Ngoài ra, thành viên HĐQT (đặc biệt là những thành viên không điều hành) chỉ làm việc bán thời gian trong các phiên họp ít ỏi diễn ra trong năm, điều này khiến chúng ta không ngạc nhiên khi HĐQT thường làm việc nhóm không hiệu quả.

Như đã đề cập, sự đa dạng trong thành phần HĐQT có thể đem lại lợi ích, nếu sự đa dạng ấy được quản lý tốt. Chủ tịch HĐQT đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng thành công một nhóm làm việc (sẽ được thảo luận chi tiết tại phần 3.4.1). Chủ tịch HĐQT không chỉ là người bảo vệ cho văn hóa tranh luận thẳng thắn và thận trọng, mà còn là người giám hộ cho văn hóa chuẩn bị kỹ lưỡng, một chương trình làm việc được xếp thứ tự ưu tiên, và tạo sự thông suốt trong các cuộc tranh luận khiến cho mọi quan điểm đều được trình bày nhưng vẫn dẫn dắt cuộc thảo luận để đi tới các quyết định rõ ràng.

Một cuộc khủng hoảng làm đảo lộn “hoạt động kinh doanh thông thường” của công ty (ví dụ như ở một mức độ nhất định, công ty chỉ làm công tác chuẩn bị để đối phó với cuộc khủng hoảng). Các cuộc khủng hoảng rõ ràng ảnh hưởng không chỉ tới hoạt động của công ty, mà còn tới cả chính HĐQT. Đột nhiên, cường độ công việc tăng lên, và thậm chí chỉ cần một bước sai lầm cũng gây ra sự tàn phá. Các vấn đề trước đây vốn rất bình thường (và thường không được để ý) bỗng nhiên trở thành vấn đề sống còn. Nhu cầu có những đóng góp tích cực thông qua kinh nghiệm và hiểu biết nhất định trở nên cấp thiết.

Bên cạnh đó, trong khi rất nhiều sự điều chỉnh gần như tự động xảy ra trong khủng hoảng – nếu HĐQT nhận thức được về cuộc khủng hoảng và đang đối phó lại một cách chuyên nghiệp và đầy nghiêm túc – chúng ta không nên đánh cược vào sự tự động điều chỉnh trong thái độ của HĐQT. Điều quan trọng là cần phải thay đổi một cách cẩn trọng và đánh giá lại công việc của HĐQT, và điều này có thể chỉ được lập kế hoạch một phần trước khi khủng hoảng diễn ra.

Do đó, chủ tịch HĐQT phải tạo ra được một cảm giác (thậm chí từ trước khi cuộc khủng hoảng diễn ra) rằng “Chúng ta trên cùng một con thuyền, nếu chúng



ta không đoàn kết với nhau, thì chúng ta sẽ bị treo cổ riêng rẽ”. Nhưng ngoài phong cách, sự cam kết và một tinh thần lạc quan tận tụy, chủ tịch HĐQT, với tư cách là người tiên phong trong việc xây dựng các cơ cấu, quy trình và thái độ, có thể làm hơn thế để tăng cường tính xây dựng và tạo thêm giá trị đóng góp của HĐQT đối với công ty.

Một chủ tịch có kinh nghiệm sẽ nhận ra cần có các hành động khác nữa, phù hợp với từng tình huống cụ thể của HĐQT, nhưng có ba con đường hành động rất rõ ràng là:

Hành động

- Phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên của HĐQT theo khả năng chuyên môn của họ,
- Vạch ra các điểm sẵn sàng hành động mang tính thực tiễn ở cấp HĐQT ngay lập tức sau khi bị cuộc khủng hoảng tác động (ví dụ, lên kế hoạch cho các cuộc họp HĐQT mới, thu thập các báo cáo tuần về dòng tiền của công ty) và
- Khuyến khích HĐQT - mặc dù dưới áp lực (đang đến gần) - đưa ra những ý tưởng sáng tạo và cải tiến cũng như tầm nhìn mới cho công ty sau khủng hoảng.

Về mặt tâm lý, HĐQT phải cân nhắc kỹ lưỡng để tạo ra một sự cân bằng tinh tế: một mặt, nhấn mạnh và truyền đạt rõ ràng sự khốc liệt của cuộc khủng hoảng, nhưng mặt khác phải thoáng thể hiện một sự tự tin rằng công ty sẽ vượt qua khủng hoảng thành công. Một nhân tố then chốt để đạt được sự cân bằng này là sự tin tưởng rằng HĐQT đã tuyển mộ một Ban điều hành tài năng, đặc biệt là Tổng giám đốc, đủ năng lực để vượt qua thời kỳ khó khăn phía trước (xem phần 3.2).

Các bài học rút ra

Một hệ thống quản trị công ty với các cơ cấu và quy trình hiệu quả có thể giúp công ty chuẩn bị tốt hơn để đối phó với các cuộc khủng hoảng. Việc xác định được giới hạn rủi ro cho phép hợp lý và thực hiện cơ cấu quản lý rủi ro phù hợp là đặc biệt quan trọng. Trách nhiệm của HĐQT là phải giám sát việc thực hiện tất cả các biện pháp mang tính chuẩn bị đó.

Ngay cả với hệ thống quản trị công ty tốt, khủng hoảng vẫn có thể xảy ra. Hãy đưa ra các câu hỏi thật nghiêm khắc và thách thức những ý kiến đồng thuận quá dễ dãi.

Để giảm khả năng một cuộc khủng hoảng tác động vào công ty với toàn bộ sức mạnh, các thành viên HĐQT luôn phải coi chừng những dấu hiệu cảnh báo sớm, và sử dụng các công cụ sẵn có để phân tích tình trạng của công ty.

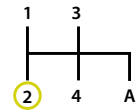
Bài tập tình huống nhỏ: Bạn sẽ làm gì nếu bạn cảm thấy có điều gì đó khả nghi?

David Gush cảm thấy cái gì đó bất ổn, trong lòng ông ta thấy rằng có cái gì đang đến, nhưng ông ta không thể thật sự tìm ra được điều gì đang gây khó chịu đến vậy.

Ông tham gia HĐQT của Công ty Xây dựng BTL ở Việt Nam đã một năm nay, nhưng ông không thật sự hiểu được tại sao HĐQT chưa bao giờ thực sự phải đối mặt với một vấn đề gì quan trọng. Tak Verdi, Tổng Giám đốc công ty, vừa hoàn thành bài trình bày về hoạt động kinh doanh gần đây của công ty và dự báo xu thế phát triển của công ty. Và như thường lệ, mọi thứ gần như hoàn hảo. Mặc dù lợi nhuận giảm một chút, nhưng mức giảm vẫn thấp hơn mức của ngành rất nhiều; mặc dù chi phí tăng một chút, nhưng Ban điều hành đã thực hiện các biện pháp để ngăn chặn ngay lập tức. Các đơn đặt hàng vẫn tiếp tục tăng.

Lắng nghe bài trình bày hết sức vui vẻ, David nhớ tới một câu nói rằng nếu bạn nghĩ rằng mọi thứ đang tốt đẹp, rõ ràng bạn không biết điều gì đang diễn ra. Khi chủ tịch HĐQT tán dương bài trình bày của Tổng Giám đốc, David cố gắng tìm hiểu xem cái gì làm ông thật sự băn khoăn và ông nên phát biểu điều đó như thế nào. Trước hết là các bài trình bày luôn vui tươi của Tổng giám đốc: Liệu Tổng Giám đốc có che giấu HĐQT cái gì đó (vì ông ta biết rằng Chủ tịch không hề thích nghe các tin xấu) hay đơn giản là ông ta dốt nát và trình bày những gì đã được người khác chuẩn bị sẵn? Hai là, chu kỳ kinh doanh của ngành xây dựng đã đi đến giai đoạn cuối – lợi nhuận giảm và tăng chi phí là những dấu hiệu đặc trưng. Cho dù vậy, sức mạnh tài chính của Công ty Xây dựng BTL vẫn không được cải thiện: dòng tiền chưa bao giờ đủ để đầu tư và chi trả cổ tức trong vòng ba năm qua, và kết quả là nợ nần tăng theo thời gian, với vốn chủ sở hữu là 25% tổng công nợ và vốn chủ sở hữu. Điều này được mô tả trong bài phát biểu của Tổng giám đốc như là một dấu hiệu lạc quan trong cơ cấu cân đối tài sản (“Các bạn biết đấy, huy động vốn giờ thật đắt đỏ...” ông ta thường nói một cách đầy vui vẻ. David, một kẻ “ngoại đạo” với ngành xây dựng (chuyên ngành của ông là ngân hàng đầu tư), nhớ rằng đã đọc đâu đó tỉ lệ trung bình của ngành cũng như yêu cầu của ngân hàng đối với tỉ lệ này là khoảng 40%.

Và cuối cùng, có tin xấu về rủi ro liên quan đến việc xây dựng dự án cầu cảng lớn tại nước láng giềng, nơi BTL là người dẫn đầu trong liên doanh. Mặc dù chi phí tăng ồ ạt và những tranh cãi chính trị xung quanh dự án, thậm chí tin đồn về sự tham nhũng, Tak Verdi đã không nhìn thấy lý do nào để lập dự phòng quản trị rủi ro. Và như thường lệ, ông ta cam đoan với HĐQT rằng mọi việc vẫn nằm trong tầm kiểm soát và BTL không đối mặt với bất kỳ rủi ro nào.



Nhưng David có lý do để do dự về việc phát biểu điều mà ông băn khoăn: vị chủ tịch già dường như thường hay ủng hộ Tổng giám đốc, vì họ là "chiến hữu cũ" trong HĐQT đã hàng thập kỷ. Chỉ có một người mới, một nhân viên ngân hàng trẻ tuổi, Tom Venic đôi khi đặt câu hỏi mang tính phê phán. Nhưng David cũng không thể tính Tom vào phe của ông vì trong một bữa trưa gần đây, Tom đã tiết lộ anh ta có những giới hạn cho sự sẵn sàng đương đầu với vị Tổng Giám đốc này. "Ông biết đấy, BTL là một khách hàng thực sự tốt, Tak và sếp tôi là bạn trong câu lạc bộ chơi Golf" anh ta nói với David. David là đại diện cho một quỹ đầu tư nhiều năm nay có số cổ đông thiểu số là 20%, nhưng người tiền nhiệm của ông chưa bao giờ bày tỏ mối quan tâm. Ông tự nhắc mình "Bạn từ đâu đến không thành vấn đề, khi đã là thành viên hội đồng quản trị, bạn phải hoàn thành nghĩa vụ được giao phó đối với công ty", nhưng ông nhận ra rằng nguyên tắc này không trả lời câu hỏi ông nên làm gì và làm như thế nào.

Chương 3

Quản lý khủng hoảng



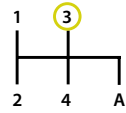
Chèo lái qua khó khăn

Bạn đang ở vị trí thứ hai trong cuộc đua xe quan trọng nhất của mùa giải thì bỗng nhiên nhận thấy tay lái có vấn đề. Rõ ràng là bạn không muốn đưa xe về khu kỹ thuật ngay vì điều đó có nghĩa là bạn chắc chắn thua cuộc (trong khi bạn gần như đã ở ngay sau đuôi chiếc xe dẫn đầu). Bạn tự hỏi điều gì có thể khiến xe của bạn trở nên hơi khó điều khiển như vậy: đó có phải chỉ là một điều vật vãnh vô hại như là một lỗi phần mềm nhỏ hay một vấn đề gì to tát hơn như là bánh xe hoặc máy bơm thủy lực trong tay lái? Bạn tính toán các khả năng – nếu đó chỉ là một vấn đề nhỏ mà bạn lại đưa xe vào khu kỹ thuật, bạn có thể tụt xuống tám bậc mặc dù các thợ máy của bạn đều làm việc rất hiệu quả và được đào tạo tốt. Nếu đó là một vấn đề lớn và bạn không đưa xe về khu kỹ thuật, bạn vẫn sẽ thua cuộc, vì tốc độ của bạn sẽ chậm lại và xe của bạn có thể sẽ ngừng hoạt động trước khi bạn đưa về khu kỹ thuật, điều đó có nghĩa là bạn sẽ bị loại khỏi cuộc đua. Thậm chí tồi tệ hơn là bạn quản lý cuộc đua có thể chứng minh được rằng bạn đã biết có điều gì đó đã xảy ra nhưng vẫn tiếp tục cuộc đua, họ có thể phạt không cho bạn tham gia cuộc đua tiếp theo để tránh gây nguy hiểm không đáng có cho các đối thủ của bạn.

Các thợ máy của bạn trong khu kỹ thuật dường như đã nhận ra vấn đề, bởi vì họ đã đưa ra cảnh báo về thời gian chậm trễ của bạn. Bạn cần phải nhanh chóng đưa ra một quyết định: tiếp tục như không có điều gì xảy ra và hi vọng vấn đề sẽ tự được giải quyết và đối mặt với rủi ro thua cuộc và thậm chí là bị loại khỏi cuộc đua – hoặc thông báo với khu kỹ thuật và đưa xe vào đó để xác định xem vấn đề là gì và hi vọng là nó sẽ được xử lý. Trong trường hợp đó, bạn sẽ phải đối mặt với rủi ro là bạn có thể thua cuộc trong một vài chặng đua ngắn, nhưng bạn sẽ quay lại cuộc đua với một cơ hội là tốc độ đua xe của bạn có thể nhanh hơn nhiều và bạn có thể bắt kịp với các đối thủ.

Giống như một tay đua ô tô, bạn cần phải đưa ra những quyết định chính xác nếu bạn, với tư cách là một thành viên HĐQT, phát hiện thấy có những dấu hiệu cảnh báo. Nếu bạn chấp nhận thực tế là có vấn đề gì đó đã xảy ra, tự bản thân bạn hoặc với sự giúp đỡ của những người khác cần xác định chính xác vấn đề đó là gì để có thể xử lý nó. Tùy thuộc vào cuộc khủng hoảng, rủi ro là bạn sẽ thua các đối thủ cạnh tranh trong ngắn hạn nếu bạn hành động. Nhưng việc phớt lờ cuộc khủng hoảng có thể gây ra rủi ro là bạn có thể thua các đối thủ cạnh tranh trong dài hạn nhưng nếu như bạn có những hành động phù hợp ngay bây giờ, bạn thậm chí có thể giành chiến thắng.

“Một khi các chủ nợ bắt đầu tìm hiểu chi tiết hơn về khả năng thanh khoản và yêu cầu mức lãi suất ngắn hạn cao hơn, chúng tôi hiểu rằng những tin đồn thực sự có thể có ảnh hưởng lớn hơn đến hoạt động kinh doanh của chúng tôi so với thực tế những gì đang xảy ra.”
- Tổng giám đốc điều hành, Secbia.



Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét năm bước mà các thành viên HĐQT có thể làm theo nếu họ cảm nhận được hoặc thực sự là họ đang lâm vào một cuộc khủng hoảng:

1. Chấp nhận thực tế: Chúng ta đang lâm vào khủng hoảng!
2. Hành động nhanh chóng để kiểm chế cuộc khủng hoảng
3. Thay đổi HĐQT và sửa đổi các quy trình để thích ứng với các thực tế mới
4. Phân công trách nhiệm rõ ràng
5. Truyền đạt các hành động và giải pháp của bạn

3.1.

“NHẬN THỨC LÀ THỰC TẾ”— VÀ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ PHẢI ĐƯA THỰC TẾ VÀO VẬN HÀNH

Một thực tế đầy nghịch lý nhưng lại có cơ sở chắc chắn là những người đưa ra quyết định chủ chốt, bao gồm thành viên HĐQT, đôi khi có những ý tưởng rất kỳ lạ về nguyên nhân gốc rễ của một cuộc khủng hoảng, và thật đáng tiếc là những ý tưởng này khiến cho họ có các hành động dẫn đến sự sụp đổ nhanh chóng của công ty. Trong cuộc khủng hoảng tài chính gần đây, hầu hết các thành viên Ban điều hành đều đổ lỗi cho việc hoạt động thiếu hiệu quả trong cuộc khủng hoảng. Tuy nhiên, một cuộc suy thoái chỉ phơi bày ra các điểm yếu của một công ty mà thậm chí các kiểm toán viên cũng có xu hướng bỏ qua (dẫn lời của ông Warren Buffett, khi các làn sóng kinh tế không còn nữa, bạn sẽ thấy ai là người bơi trần). Hoặc lấy ví dụ về một thất bại trong sản xuất (ví dụ gần đây nhất và có sức tàn phá mạnh nhất có lẽ là trường hợp của BP ở Vịnh Mê hi cô), trong trường hợp này, các thành viên Ban điều hành hầu như chỉ lãng phí thời gian vào việc tranh luận để bảo vệ bản thân và tranh luận với các thuật ngữ kỹ thuật, hoặc thậm chí đổ lỗi toàn bộ vấn đề cho tính điên cuồng của các phương tiện truyền thông. Vấn đề thực sự đối với công ty không chỉ là sự thất bại trong sản xuất mà là sự suy giảm lòng tin của khách hàng, của các nhà lập pháp và cổ đông và sự không nhất quán giữa những cam kết về nhãn hiệu và thực tế mà nhãn hiệu đó mang lại.

Thậm chí tồi tệ hơn, với việc đổ lỗi về cuộc khủng hoảng cho những người khác và các nhân tố bên ngoài, các thành viên điều hành cấp cao đã bỏ qua một thực tế quan trọng là: “Nhận thức là thực tế!” Mặc dù điều này thường được xem là không công bằng, lãnh đạo công ty nên nhận thức được rằng công ty bị ảnh hưởng bởi cuộc khủng hoảng nếu công chúng, hoặc nhân viên tin vào điều đó. Một khi lòng tin đối với công ty đã bị mất đi, kể cả là từ các tin đồn hay thực tế đã xảy ra, công ty sẽ phải đối mặt với rủi ro là sẽ bị rơi vào một vòng xoáy đi xuống khi lần lượt từng đối tượng có quyền lợi liên quan mất lòng tin vào công ty. Các nhà đầu tư sẽ rút tiền của họ về, các chủ nợ không muốn gia hạn nợ, khách hàng bắt đầu đi tìm các nguồn hàng mới, các nhà cung cấp muốn thắt chặt các điều khoản thanh toán; và quan trọng hơn nữa, việc

nhận thức của công chúng về công ty sẽ trở nên phổ biến một khi các phương tiện truyền thông, các nhà lập pháp, các tổ chức phi chính phủ lên tiếng về các sự kiện này.

Điều này đặc biệt dễ nhận thấy đối với các vấn đề về đạo đức trong các công ty đã chịu ảnh hưởng bởi cuộc khủng hoảng, mặc dù những vấn đề này có thể đã được xử lý theo pháp luật. Một ví dụ đáng chú ý gần đây là việc thanh toán thưởng cho các thành viên Ban điều hành cấp cao trong ngân hàng. Mặc dù các khoản thanh toán này là hợp pháp và theo thỏa thuận, các phương tiện truyền thông đã thêm mắm thêm muối cho những câu chuyện này và công chúng đã phản ứng bằng cách rút tiền khỏi các ngân hàng có liên quan (Ngân hàng Thụy Sĩ, UBS đã để mất vị trí số một về quản lý tài sản trong vụ này).

Như đã mô tả trong chương trước (xem chương 2.2 về các loại khủng hoảng và 2.4.1 về các dấu hiệu cảnh báo sớm), nếu HĐQT đủ độc lập với các thành viên Ban điều hành cấp cao, và trong một số trường hợp, với các cổ đông nắm quyền kiểm soát, thì chính họ, với bề dày và sự đa dạng về kinh nghiệm, sẽ có một cái nhìn rộng hơn và có thể nhanh chóng xử lý các luận điểm mang tính bảo vệ bản thân, đổ lỗi hoặc phòng thủ của các đối tượng trong công ty và để cho thực tế nói lên sự thật, mặc dù sự thật là phũ phàng. Việc che giấu là không hiệu quả, vì vậy tốt hơn là nên xử lý đồng hỗn độn này và vượt qua nó. HĐQT nên tập trung trái tim và trí óc của toàn công ty, đặc biệt là của các thành viên Ban điều hành cấp cao, vào hai câu hỏi chính:

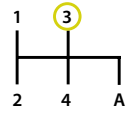
- Cần phải làm gì ngay lập tức để tồn tại?
- Điều gì là cần thiết để có thể phát triển mạnh mẽ hơn sau cuộc khủng hoảng?

Thông thường, không có các câu hỏi với các đáp án cố định được chuẩn bị sẵn, mặc dù các câu trả lời cần phải được đưa ra thật nhanh. HĐQT cần phải lèo lái quá trình này bằng việc thuyết phục tất cả những người có liên quan chấp nhận thực tế không mấy vui vẻ của khủng hoảng và ngăn không cho các thành viên Ban điều hành đi vào những con đường cụt hoặc chỉ tìm kiếm người thế thân. Và rõ ràng là HĐQT cần phải kiểm tra và khảo sát kỹ lưỡng các hành động do Ban điều hành đề xuất trước khi tiến hành thực hiện chúng.

3.2.

HÀNH ĐỘNG ĐỂ HẠN CHẾ CUỘC KHỦNG HOẢNG

Tốc độ là tối quan trọng trong quản lý khủng hoảng. Điều này có nghĩa là HĐQT phải làm thêm việc ngoài giờ. HĐQT không nhất thiết luôn phải hiện diện khi làm ngoài giờ mà chỉ cần có mặt khi phải đưa ra các quyết định quan trọng. Việc cập nhật, phân hồi và xem xét các dữ liệu mới nhất có thể được thực hiện dễ dàng thông qua các cuộc trao đổi qua điện thoại hoặc họp trực tuyến. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi trước



đây HĐQT đã tạo ra một phong cách làm việc theo nhóm và đã tạo dựng được văn hóa tranh luận cởi mở và thẳng thắn trong công ty.

Khi đã nhận thấy sự tổn hại của cuộc khủng hoảng, công ty cần phải hành động để thực hiện các giải pháp nhằm hạn chế khủng hoảng hoặc ít nhất là hạn chế các mối nguy hiểm nhất của khủng hoảng. Dưới đây là chín biện pháp mà các thành viên HĐQT nên cân nhắc khi cố gắng hạn chế một cuộc khủng hoảng (dựa theo James [2002]). Không phải tất cả các bước đều phù hợp và cần thiết trong mọi cuộc khủng hoảng mà phụ thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể như năng lực của Ban điều hành hoặc tính nghiêm trọng của cuộc khủng hoảng (sẽ được trao đổi chi tiết ở phần tiếp theo). Tuy nhiên, các biện pháp này đưa ra một cái nhìn tổng quan rất hữu ích về những vấn đề nào sẽ là cần thiết để kiểm chế cuộc khủng hoảng.

Hành động

1. Ngăn chặn việc chảy máu nguồn lực - bắt kể đó là cuộc khủng

hoảng loại gì! Không nên lãng phí thêm tiền bạc, cần ngăn chặn các luồng thông tin ra bên ngoài (ví dụ như thông tin cho báo chí từ nhân viên không được công ty ủy quyền), hạn chế việc chảy máu nguồn lực sang các công ty khác hay các vấn đề tương tự. Lấy ví dụ về dòng tiền, cần phải thực hiện nghiêm ngặt việc kiểm soát dòng tiền: bao gồm cắt giảm chi phí đi lại, chi phí marketing và thậm chí trì hoãn các dự án đầu tư mở rộng với quy mô lớn. Việc cắt giảm này cũng có thể áp dụng đối với các khoản chi trả cho Ban điều hành và HĐQT vì các khoản chi trả này sẽ được công chúng và chính phủ giám sát rất chặt chẽ trong các cuộc khủng hoảng. Vì vậy, các chi phí cho HĐQT, các khoản thưởng và các khoản chi trả cần phải được theo dõi trên báo cáo và cần có các điều khoản thu hồi (cho phép công ty thu hồi lại được các khoản chi trả dựa trên kết quả hoạt động của công ty trong những giai đoạn sau này nếu kết quả thực tế khác với dự tính).

2. Thuê một công ty kiểm toán có kinh nghiệm làm việc trong điều kiện khủng hoảng lập một báo cáo chính xác về khả năng thanh khoản.

Trước hết, báo cáo về khả năng thanh khoản của công ty phải thể hiện nhu cầu tiền mặt của công ty (tiền mặt sẽ trở thành yếu tố "tạo nên hoặc phá vỡ" chính trong một cuộc khủng hoảng), cũng như là bảng cân đối kế toán, tài sản và công nợ dài hạn. Điều này rất quan trọng trong cả khủng hoảng "bullet" và "bomb" (được mô tả trong chương 3.3.1 dưới đây). Lấy ví dụ của tập đoàn dầu khí BP của Anh: chi phí của vụ tràn dầu (khủng hoảng "bullet") đe dọa xé nát công ty. Các ngân hàng ở Mỹ và Liên minh Châu Âu bắt buộc phải có các kiểm tra (stress test) về khả năng trụ vững về tài chính trước các khó khăn chính, các kiểm tra này được yêu cầu mở rộng đối với khả năng thanh khoản nhằm kiểm tra tình trạng dự trữ bắt

buộc của ngân hàng để đối phó với các tình huống khủng hoảng “bullet” và “bomb” khác nhau.

3. **Suy nghĩ về việc loại bỏ những nhà lãnh đạo cổ hủ.** Không nên chấp nhận những nhà lãnh đạo không sẵn sàng thay đổi, luôn từ chối hoặc cố bám lấy vị trí thuận lợi của họ và không sẵn sàng thay đổi ý kiến trong một thời gian dài (ví dụ, nên cho họ hai tuần để đưa ra các giải pháp). Về mặt này, cuộc khủng hoảng có thể được xem như là một cơ hội để loại bỏ những người đã không còn mang lại giá trị cho công ty.
4. **Phân công (phân công lại) trách nhiệm và thẩm quyền** cho các chuyên gia bên trong và bên ngoài công ty (ví dụ, đội phản ứng với khủng hoảng, xem chương 3.4.5) và đặc biệt là cho các anh hùng giấu mặt trong công ty – những người chèo lái công ty tiến lên phía trước nhưng không bao giờ được khen thưởng thỏa đáng cũng như được chú ý đặc biệt. Rõ ràng việc tìm ra được những anh hùng giấu mặt là một nhiệm vụ khó khăn không chỉ đối với các thành viên HĐQT không điều hành. Những người này thông thường đã làm việc cho công ty trong một thời gian dài, đã tạo dựng được một mạng lưới nội bộ rộng lớn và được hầu hết mọi người tin cậy (sau cùng, họ là những người có năng lực nhưng không thể hiện quá nhiều tham vọng cạnh tranh). Trong mọi trường hợp, trách nhiệm và thẩm quyền rõ ràng sẽ giúp cho tất cả mọi người trong công ty hiểu ai sẽ là người nổ phát súng lệnh và cần phải lắng nghe ai.
5. **Đưa ra quyết định về việc sẽ đi tiếp thế nào** và thoát ra khỏi cuộc khủng hoảng ra sao (tất nhiên là phải có trong đầu kế hoạch cho giai đoạn sau cuộc khủng hoảng). Là một thành viên HĐQT, điều này có thể bao gồm cả việc đưa ra quyết định và hỗ trợ cho quá trình đưa ra quyết định cũng như các hành động sau đó. Rõ ràng, việc đưa ra quyết định khi đang trong tình trạng căng thẳng và với các thông tin không đầy đủ và thay đổi liên tục là rất khó. Nhưng nên nhớ rằng việc không đưa ra một quyết định nào lại là quyết định tồi tệ nhất. Trong mọi trường hợp, các thành viên HĐQT nên hỗ trợ công ty sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các nguồn lực và quyết định vấn đề nào cần được quan tâm ngay lập tức. Sau cùng, chỉ bằng việc đưa ra các quyết định mà đôi khi có thể là rất khó khăn và không được sự ủng hộ, các thành viên HĐQT mới có thể giúp khắc phục được tình trạng tê liệt mà rất nhiều công ty thường lâm vào trong khủng hoảng.
6. Khi đưa ra các quyết định, cần phải chuẩn bị tinh thần rằng các kế hoạch có thể đi chệch hướng và do vậy, chiến lược cần được thay đổi cho phù hợp. Do đó, **chắc chắn phải có kế hoạch B**. Kế hoạch B cho bạn cảm giác an tâm rằng bạn có thể phản ứng lại với những diễn biến mới và mở ra cơ hội cho việc thương lượng (với các chủ nợ hoặc nhà đầu tư).

7. Chuẩn bị đủ tiền mặt để có thể tồn tại qua cuộc khủng hoảng.

Việc chạy tới các nhà đầu tư và các chủ nợ quá thường xuyên với các thông tin “mới” là không có ích lợi gì vì việc đó chắc chắn sẽ gây ảnh hưởng tới lòng tin và độ tin cậy (điều này đặc biệt quan trọng trong các cuộc khủng hoảng). Do đó, chuẩn bị đủ tiền mặt ngay từ khi cuộc khủng hoảng diễn ra thường tạo ra một sự khác biệt lớn tới sự tồn tại của công ty.

8. **Truyền đạt các kế hoạch đối phó với khủng hoảng** trong toàn công ty và tới các bên có quyền lợi liên quan khác (ví dụ tới cổ đông, ngân hàng, nhân viên và các cơ quan quản lý chức năng). Việc tìm ra một chiến lược truyền tải thông tin một cách rõ ràng đòi hỏi phải cân bằng được giữa việc chấp nhận các sai lầm (với rủi ro sẽ bị kiện ra tòa) và thiếu minh bạch (với rủi ro sẽ mất lòng tin). Tuy nhiên, đặc biệt là trong khủng hoảng, việc truyền đạt thông tin từ các cấp cao nhất của công ty thực sự có giúp ích cho việc xây dựng lòng tin nếu nó được thực hiện phù hợp và công ty chỉ nói với “một thông điệp”. Tương tự như vậy, HĐQT phải đảm bảo rằng các nhân viên không được biết về cuộc khủng hoảng và các hậu quả của nó thông qua các phương tiện truyền thông mà phải biết điều này trực tiếp từ Ban điều hành của công ty (xem chương 3.5).

9. Cuối cùng, **đưa ra một “thời hạn”** - thời điểm mà công ty phải chấm dứt việc tiếp tục chi tiền ra mà không thu được kết quả gì. Sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu cứ cố gắng đấu tranh vì sự tồn tại của một công ty mà chắc chắn là không thể cứu được. Cuối cùng, không chỉ các nhà đầu tư mất trắng mà các cá nhân có liên quan trong công ty cũng mất danh tiếng và sự tin cậy.

3.3.

TẬP TRUNG VÀO VIỆC HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CÓ THỂ MANG LẠI GIÁ TRỊ GIA TĂNG NHƯ THẾ NÀO

“Năm ngoái, chúng tôi đã tăng gấp đôi các cuộc họp HĐQT, và hàng tuần tôi đều gặp gỡ với Chủ tịch và Phó Chủ tịch HĐQT. Tôi không muốn trải qua cuộc khủng hoảng mà không có được những ý kiến phản hồi hay sự đảm bảo. Nhưng tôi cũng không muốn duy trì điều này một khi công việc kinh doanh trở lại bình thường” – phát biểu của một Tổng Giám đốc, Ấn Độ

Một câu hỏi then chốt để xác định xem HĐQT đã làm việc như thế nào trong một cuộc khủng hoảng thực ra rất đơn giản: Trước đây, HĐQT đó đã làm việc như thế nào? Một cuộc khủng hoảng có xu hướng tăng cường và củng cố các cách thức hiện thời của quá trình ra quyết định, thái độ và mối quan hệ với Ban điều hành và các bên có quyền lợi liên quan khác.

Nếu HĐQT không có khả năng đóng góp cho công ty mà chỉ làm nhiệm vụ đóng dấu lên những quyết định của Ban điều hành để đảm bảo tính pháp lý của các quyết định, sự không quan trọng đó của họ càng được thể hiện rõ hơn trong cuộc khủng hoảng: các thành viên Ban điều hành cấp cao quá bận rộn đến nỗi không thể quan tâm tới HĐQT cũng như dành thời gian thông báo hoặc xin ý kiến tư vấn hoặc hỗ trợ từ HĐQT.

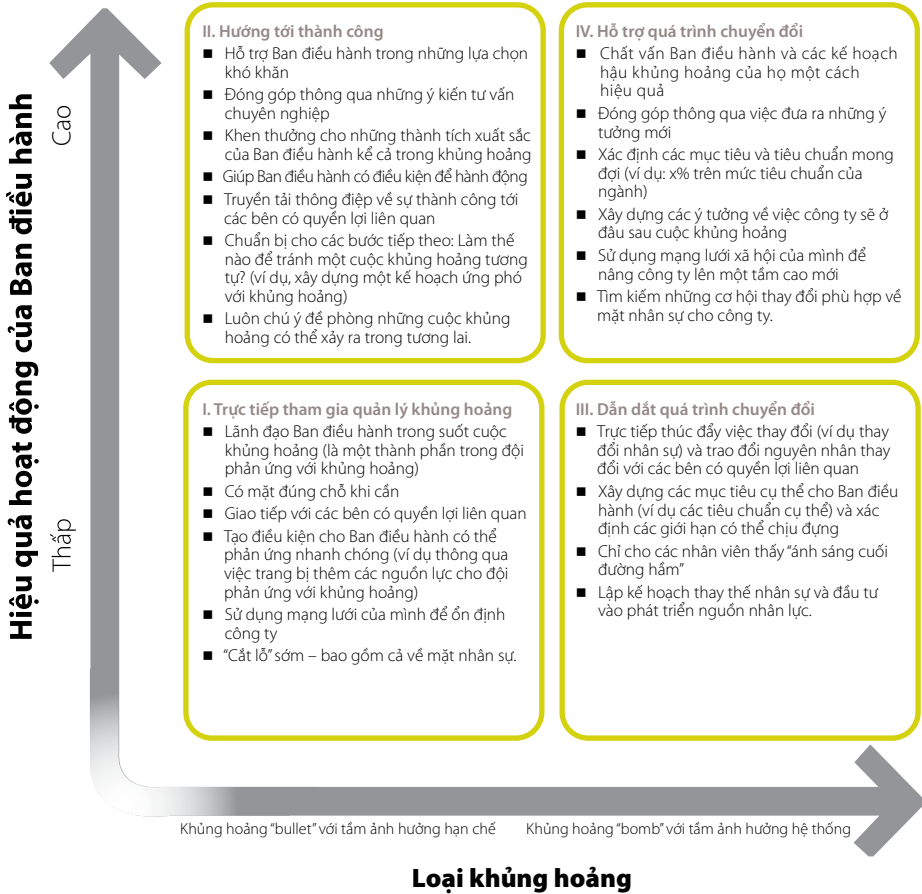
Ngược lại, nếu HĐQT đã hoạt động một cách hiệu quả và có khả năng đóng góp cho công ty trước khi cuộc khủng hoảng diễn ra, tính cần thiết về sự hiện diện của HĐQT chắc chắn sẽ gia tăng: các cuộc họp của HĐQT sẽ thường xuyên hơn (không nhất thiết là phải gặp trực tiếp nhưng ít nhất là các cuộc họp qua điện thoại hoặc họp trực tuyến), các luồng thông tin sẽ tăng lên và các thông số báo cáo về tình hình tài chính sẽ được điều chỉnh (ví dụ như sẽ tập trung nhiều hơn vào dòng tiền và tính thanh khoản).

Một HĐQT tốt sẽ đóng góp những kinh nghiệm quý báu của mình trong việc đưa ra những ý tưởng mới, huấn luyện các thành viên Ban điều hành và gia tăng động lực cho công ty trong những giai đoạn khó khăn. Điều quan trọng hơn cả, vì HĐQT không phải liên quan quá nhiều đến các công việc quản lý ngày càng nhiều hơn trong cuộc khủng hoảng, họ có thể “thư thái” nhìn bao quát cuộc khủng hoảng và dẫn dắt công ty đi theo cách mà từ đó có thể rút ra các bài học từ cuộc khủng hoảng và thực hiện các bài học này. Điều này khiến cho công ty trở nên có khả năng cạnh tranh cao hơn so với trước khi xảy ra khủng hoảng. Sửa chữa những xu hướng thiếu cận của Ban điều hành trong tình huống khủng hoảng có thể là đóng góp có giá trị nhất của HĐQT.

3.3.1. HĐQT nên làm việc như thế nào trong các cuộc khủng hoảng khác nhau

Cách thức làm việc của HĐQT là khác nhau, phụ thuộc vào bốn yếu tố hình thành nên quản trị công ty (xem Chương 1.3 và Chương 2). Các cuộc khủng hoảng có thể xảy đến dưới nhiều hình thức khác nhau (xem Chương 2.2). Để minh họa cho vô số các tình huống bất ngờ có thể xảy ra, Sơ đồ 3 dưới đây sẽ phân biệt bốn mô hình tiêu biểu cho hành động của một HĐQT nhằm đối phó với các loại khủng hoảng khác nhau.

SƠ ĐỒ 3: Các cách tiếp cận dự phòng của HĐQT đối với quản lý khủng hoảng



Như đã minh họa trong sơ đồ trên, hai yếu tố tối quan trọng xác định sự liên quan của HĐQT trong quản lý khủng hoảng bao gồm:

- Năng lực của Ban điều hành trong việc làm chủ các tình huống bất thường có thể xảy ra trong cuộc khủng hoảng, và
- Tầm ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng đến công ty

Yếu tố thứ nhất có thể tự giải thích được, nhưng yếu tố thứ hai cần xem xét một số khái niệm. Một loại khủng hoảng có thể chỉ tác động đến một mảng hoạt động kinh doanh, đến một công ty con, một dòng sản phẩm hay một đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên, cho dù loại khủng hoảng này chỉ tập trung vào một phạm vi hẹp, nó cũng có thể gây ảnh hưởng nặng nề và đáng kể đến cả công ty. Do những đặc điểm này, loại khủng hoảng này được gọi là khủng hoảng "bullet". Sự cố tràn dầu của tập đoàn

dầu khí BP của Anh vào năm 2010 ở vịnh Mê hi cô là một loại khủng hoảng “bullet” đặc trưng, với chỉ một sự cố riêng biệt nhưng lại gây hậu quả nặng nề cho cả công ty.

Ngược lại, khủng hoảng “bomb” có tác động rộng hơn nhiều, làm rung chuyển các nhân tố cơ bản của mô hình kinh doanh và các nhân tố mang lại lợi nhuận cho công ty và hình thành lại toàn bộ môi trường cạnh tranh. Loại khủng hoảng này thường xảy ra khi các vấn đề tiềm ẩn trong ngành mang tính cơ cấu bùng phát trong một cuộc suy thoái hoặc khi những cải cách hay quy định mang tính phá vỡ được đưa ra thị trường. Một nguyên nhân tiềm tàng cho một cuộc khủng hoảng “bomb”, đặc biệt với các nước phương Tây, là những đổi mới rất đơn giản từ các nền kinh tế mới nổi, ví dụ như những chiếc xe ô tô với chi phí thấp như Tata Nano của Ấn Độ, các loại thuốc được sản xuất và cung ứng mà không có bằng sáng chế, hay hình thức thanh toán tiền qua điện thoại được đi tiên phong ở Kênia. Những đổi mới này có thể đe dọa đến mô hình kinh doanh của các công ty ở các nền kinh tế phát triển chuyên sản xuất các sản phẩm mang tính công nghệ cao nhưng đôi khi lại thiếu thân thiện với người sử dụng.

Do đó, một cuộc khủng hoảng “bomb” sẽ bộc lộ ra những thay đổi quan trọng tới thị trường, công nghệ, thái độ của người tiêu dùng, và các nhân tố kinh doanh khác mà những thay đổi này hầu như không được nhận ra trước đó do những thay đổi này phát triển dần dần qua một thời gian dài. Khi các thay đổi này phát triển đạt tới mức độ một cuộc khủng hoảng, nhu cầu điều chỉnh hoặc thậm chí thay đổi lại mô hình kinh doanh đột nhiên trở nên rõ ràng và cấp bách hơn.

Những trao đổi dưới đây đi vào chi tiết hơn về ý nghĩa của bốn cách tiếp cận dự phòng đối với quản lý khủng hoảng như trình bày ở Sơ đồ 3 đến công việc của HĐQT

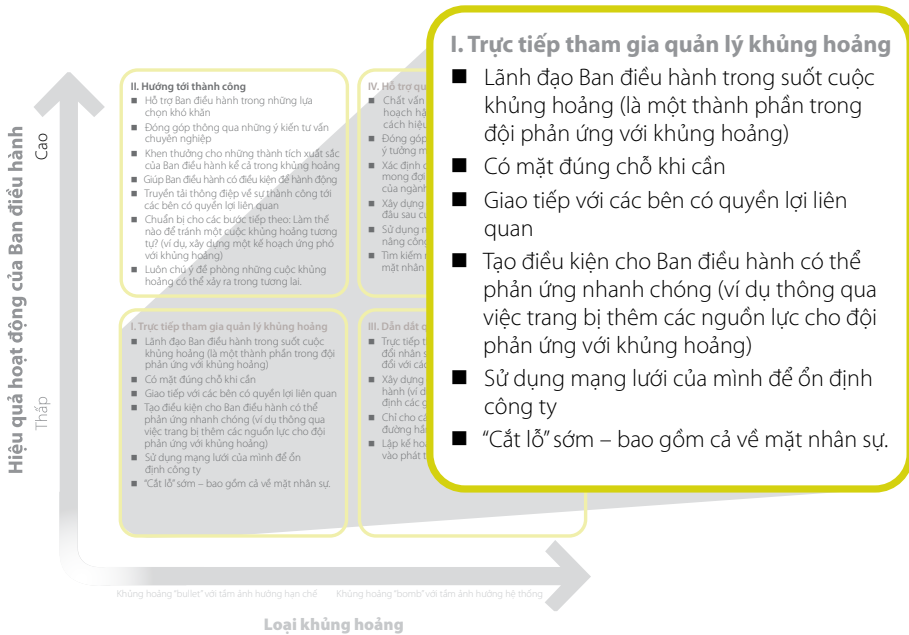
Góc phần tư thứ I: “Trực tiếp tham gia quản lý khủng hoảng”

Trong tình huống của một cuộc khủng hoảng “bullet” này, nguyên nhân của cuộc khủng hoảng là một sự kiện nghiêm trọng nhưng tầm ảnh hưởng là có hạn chế: ví dụ phải thu hồi một sản phẩm chính, một vụ xì căng đan, một tai nạn hay một vụ cháy có sức hủy hoại lớn, một hành động gian lận hoặc vi phạm pháp luật, khủng hoảng về mặt thanh khoản do sai lầm trong việc lên kế hoạch nguồn vốn. Rất đáng tiếc là trong trường hợp này, Ban điều hành hoặc là bị chia rẽ, làm cho tê liệt hoặc không sẵn sàng tìm kiếm các giải pháp bền vững hoặc là sự kiện đó đã cho thấy Ban điều hành có hạn chế về năng lực nghiêm trọng. Thậm chí tồi tệ hơn là Ban điều hành trong những tình huống như vậy thường gặp bế tắc khi cùng nhau suy nghĩ, từ chối và đổ lỗi cho nhau về cuộc khủng hoảng. Vì nhiều lí do khác nhau (ví dụ như hạn chế về mặt thời gian hoặc cơ cấu sở hữu; hoặc các lí do khác được trình bày trong đoạn “Khi nào thì sa thải Tổng giám đốc” bên dưới), HĐQT không thể hoặc sẽ không thay đổi Ban điều hành trong ngắn hạn.

Vì vậy, HĐQT phải đảm nhiệm công việc lãnh đạo để trực tiếp xử lý nguyên nhân cốt lõi của vấn đề. HĐQT không nên để cho Ban điều hành trốn khỏi trách nhiệm của họ một cách dễ dàng (ví dụ như chỉ bằng cách trừng phạt một số nhân viên

cấp dưới). Điểm then chốt là HĐQT phải chỉnh đốn Ban điều hành suy nghĩ theo hướng khác một cách nhanh chóng (tức là đóng vai trò là người mở mắt cho Ban điều hành), giúp họ hiểu được những phản ứng tiêu cực của nhân viên, khách hàng và các bên có quyền lợi liên quan khác đối với thái độ của họ. Điều này có thể được thực hiện qua các cuộc họp không chính thức khi chủ tịch HĐQT mời các chuyên gia hoặc người đại diện cho các quan điểm khác nhau trong các cuộc trao đổi không chính thức với Ban điều hành. Trong những tình huống như thế này, điều quan trọng là không nên để cho Ban điều hành bị “mất mặt”.

SƠ ĐỒ 4: Góc phân tư thứ I: “Trực tiếp tham gia quản lý khủng hoảng”



Khi nào thì sa thải Tổng giám đốc

Trong một cuộc khủng hoảng, phản ứng mang tính bản năng của HĐQT thường là sa thải Tổng giám đốc và thay đổi đội ngũ Ban điều hành cấp cao. Nhưng trước khi HĐQT (phối hợp với các cổ đông nắm quyền kiểm soát trong trường hợp sở hữu đa số) đi tới quyết định đó, các thành viên HĐQT nên suy nghĩ thật kỹ.

Thứ nhất, đối với nhiều người trong công ty và với các bên có quyền lợi liên quan bên ngoài công ty, điều này sẽ giống như là hi sinh một người bị hàm oan hơn là tìm kiếm một giải pháp cho vấn đề. Khi cuộc khủng hoảng đã phát triển

qua một thời gian dài, nhiều người sẽ phải chịu trách nhiệm trong đó – có thể bao gồm cả HĐQT. Vì vậy, sẽ là không hợp lý nếu chỉ đổ lỗi cho một người.

Thứ hai, ai sẽ là người thay thế cho ông Tổng giám đốc hoặc đội ngũ Ban điều hành cấp cao đã bị sa thải? Thậm chí nếu có người thay thế chẳng nữa, họ sẽ cần bao nhiêu thời gian để tìm hiểu về công ty trước khi họ có thể tạo ra sự khác biệt? Ở hầu hết các công ty, trừ khi đã có kế hoạch thay thế kỹ lưỡng cho những vị trí chủ chốt này (vấn đề này thuộc trách nhiệm của HĐQT), việc đưa nhân sự mới vào ngay lập tức sẽ không mang tính thuyết phục.

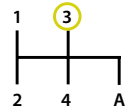
Tuy nhiên, có những tình huống mà việc sa thải là không thể tránh khỏi. Ví dụ như trường hợp cá nhân Tổng giám đốc là một phần nguyên nhân dẫn đến cuộc khủng hoảng (ví dụ có liên quan đến việc làm sai số liệu sổ sách) hoặc đã không còn nhận được bất kỳ sự ủng hộ nào trong công ty vì đã đưa ra một loạt các quyết định được cho là yếu kém. Trong những tình huống đó, việc dẫn đờ, suy xét kéo dài của HĐQT lại là liều thuốc độc đối với công ty. Hoặc là bằng chứng đã quá rõ ràng khiến cho quyết định sa thải có thể được đưa ra ngay lập tức hoặc là HĐQT phải tiếp tục làm việc với Tổng giám đốc đó nhưng phải tăng cường giám sát.

Tất nhiên, HĐQT chỉ có thẩm quyền hành động như vậy nếu vị trí Tổng giám đốc và chủ tịch HĐQT do hai người đảm nhiệm và Tổng giám đốc không có liên hệ với chủ sở hữu (ví dụ như là thành viên trong một gia đình là chủ sở hữu). Trong những trường hợp đó, quyết định cuối cùng sẽ được đưa ra bởi những người chủ sở hữu. Tuy nhiên, vì HĐQT thường nắm rõ các hoạt động của công ty hơn là chủ sở hữu nên HĐQT vẫn có thể đóng một vai trò quyết định.

Do việc thay đổi Tổng giám đốc trong cuộc khủng hoảng trong thời gian ngắn khó khăn như vậy, điều quan trọng hơn là trước khi cuộc khủng hoảng ảnh hưởng đến công ty, HĐQT phải để mắt tới tính cách của một "Siegfried CEO" (xem Chương 2.3.3) và phải lên sẵn kế hoạch kế nhiệm.

Thông thường, cần có những thay đổi căn bản trong các quy trình hiện tại cũng như những thay đổi về thứ bậc ưu tiên (ví dụ như trong những trường hợp mà việc cưỡng chế thực thi các nguyên tắc về an toàn hoặc kiểm soát chất lượng rất lỏng lẻo). Nghị quyết của HĐQT về những thay đổi đó cần phải được đưa ra càng chi tiết càng tốt, thậm chí có thể mang tính mô tả cho Ban điều hành. Tuy nhiên, HĐQT vẫn nên cố gắng để không quản lý trực tiếp vấn đề (như trực tiếp viết các nguyên tắc đảm bảo an toàn hay kiểm soát chất lượng). Nếu cần, HĐQT có thể thành lập một ủy ban lâm thời để xem xét các quy trình có vấn đề và có những cuộc trao đổi chuyên sâu với Ban điều hành. Trong mọi trường hợp, HĐQT phải đặt ra những mục tiêu rất rõ ràng với thời gian cụ thể để giải quyết vấn đề và phải giám sát việc thực hiện một cách thường xuyên.

Việc giám sát của HĐQT nên đảm bảo rằng việc thực hiện các quy định mới được tiến hành nhanh chóng và chính xác. Vì vậy, việc HĐQT truyền đạt một cách rõ ràng



và có thể nhắc lại nhiều lần những nguyên nhân của cuộc khủng hoảng và bài học rút ra từ cuộc khủng hoảng là rất cần thiết.

Ví dụ, hãy tưởng tượng khủng hoảng tại một công ty ở một nền kinh tế mới nổi do công ty phải thu hồi sản phẩm của một khách hàng rất quan trọng. Công ty phải chịu trách nhiệm đối với việc thu hồi này vì họ đã cung cấp phụ tùng được xem là có lỗi. Điều đầu tiên HĐQT phải yêu cầu Ban điều hành làm là phải phân tích một cách nghiêm ngặt nguyên nhân gốc rễ của vấn đề (không chỉ là vấn đề vì sao phụ tùng đó bị lỗi mà tại sao nó lại qua được khâu kiểm soát chất lượng) và phải điều tra về các rủi ro tương tự để xác định xem liệu khiếm khuyết này có thể đã xảy ra đối với các phụ tùng khác hoặc với các khách hàng khác không. Hãy nhớ rằng họa vô đơn chí. Thứ hai, HĐQT phải quyết định phương hướng giải quyết vấn đề, không phải chi tiết về mặt kỹ thuật mà phải đảm nhiệm việc lãnh đạo tạm thời (và phải làm rõ với Ban điều hành việc HĐQT đảm nhiệm công việc lãnh đạo là vì HĐQT không tin tưởng rằng Ban điều hành có thể đáp ứng được trách nhiệm mà họ đã được trao). Phương hướng giải quyết vấn đề có thể bao gồm các mục tiêu như gia tăng chất lượng và đẩy mạnh kiểm soát chất lượng bởi các bộ phận độc lập. Thứ ba, HĐQT phải giám sát nghiêm ngặt việc thực hiện giải pháp này và xem xét việc thay đổi về mặt thủ tục và văn hóa cần thiết để làm cho giải pháp mới có thể được thực hiện. Nhiệm vụ này có thể được giao cho một ủy ban lâm thời đặc biệt của HĐQT. Ủy ban này bao gồm các thành viên HĐQT có nhiều kinh nghiệm nhất về lĩnh vực liên quan (đây là một lí do tại sao sự đa dạng trong thành phần HĐQT lại là một điều tốt).

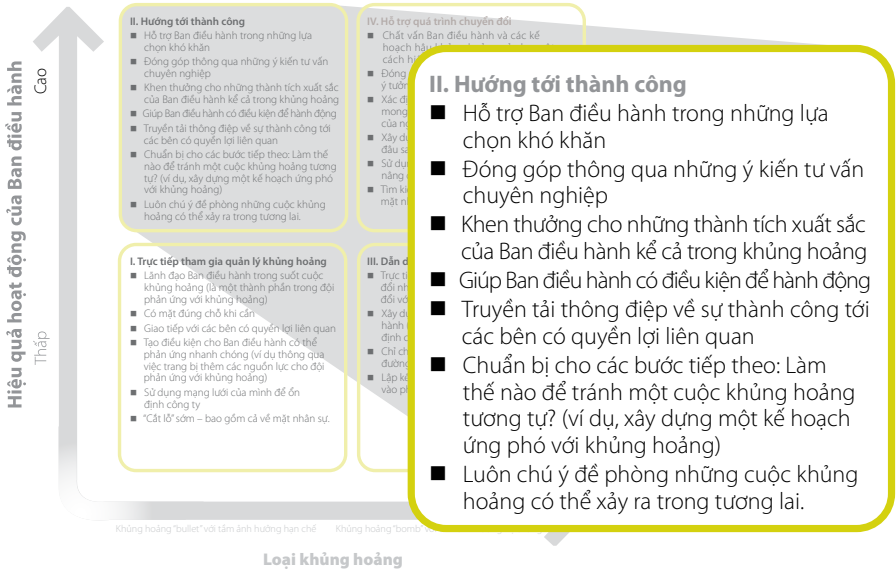
Cuối cùng, HĐQT, cùng với Ban điều hành, nên xem xét lại sau khi đã thực hiện giải pháp để trao đổi về các bài học rút ra, về hệ thống ngăn ngừa khủng hoảng đã được củng cố, và cuối cùng nhưng không phải tất cả là làm thế nào để tăng cường năng lực của Ban điều hành để thu hẹp những hạn chế về năng lực đã bộc lộ khi cuộc khủng hoảng xảy ra.

Góc phần tư thứ II: “Hướng tới thành công”

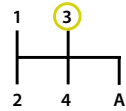
Ở góc phần tư thứ II, công ty một lần nữa lại phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng “bullet”. Ngược với góc phần tư I, trong tình huống này, HĐQT có thể tin tưởng vào một Ban điều hành có năng lực và tin rằng Ban điều hành có khả năng chống chọi với cuộc khủng hoảng – một vị trí thoải mái hơn nhiều với HĐQT.

Tuy nhiên, trong tình huống này, HĐQT cũng phải đóng góp giá trị đáng kể cho công ty thông qua các công việc của họ trong việc giải quyết cuộc khủng hoảng và đảm bảo rằng công ty vươn lên từ cuộc khủng hoảng mạnh mẽ hơn các đối thủ cạnh tranh.

SƠ ĐỒ 5. Góc phần tư thứ II: “Hướng tới thành công”



Ở góc phần tư thứ II, công ty lại phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng “bullet”. Khác với góc phần tư thứ I, trong tình huống này, HĐQT ở vào một vị thế thoải mái hơn nhiều vì họ có thể trông cậy vào Ban điều hành có năng lực và tin rằng Ban điều hành này có khả năng đối phó với cuộc khủng hoảng. Tuy nhiên, HĐQT cũng phải đóng góp một phần đáng kể cho công ty thông qua việc thực hiện vai trò của họ trong giải quyết khủng hoảng và đảm bảo rằng công ty có thể phát triển từ cuộc khủng hoảng mạnh mẽ hơn các đối thủ cạnh tranh. HĐQT, ở một mức độ nào đó, vẫn có thể huấn luyện được Ban điều hành kể cả khi họ có đầy đủ năng lực điều hành. Điều này hoàn toàn có thể làm được bởi vì quan điểm của các thành viên HĐQT với tư cách là một người đứng từ bên ngoài và nền tảng thông tin rộng lớn hơn thường rất có ích cho bất kỳ đội ngũ Ban điều hành cấp cao nào – đặc biệt là đối với một đội ngũ đang đắm chìm trong hành động và gặp phải vấn đề “vào rừng tìm cây”. Nhiệm vụ thứ hai đối với HĐQT trong trường hợp này là đảm bảo tính bền vững của các giải pháp đối với cuộc khủng hoảng và giám sát việc thực hiện các giải pháp này, bởi vì Ban điều hành thường nóng lòng đi nhanh tới vấn đề nóng bỏng tiếp theo. Do đó, HĐQT phải ngăn ngừa một tình huống đáng tiếc rất hay xảy ra là những việc khẩn cấp làm lu mờ những việc quan trọng. Với sự đồng thuận của Ban điều hành, trong tình huống này, HĐQT cũng có thể đảm nhiệm một số công việc, đặc biệt là việc giao tiếp với các bên có liên quan quan trọng bên ngoài công ty, vì các thành viên HĐQT (những người có đủ độ độc lập và không đại diện cho cổ đông) thường được xem là trung lập hơn Ban điều hành. Tuy nhiên, HĐQT không nên đảm nhận việc trao đổi với các bên có quyền lợi liên quan trong công ty (nhân viên) bởi vì đây là đặc quyền của Ban điều hành.



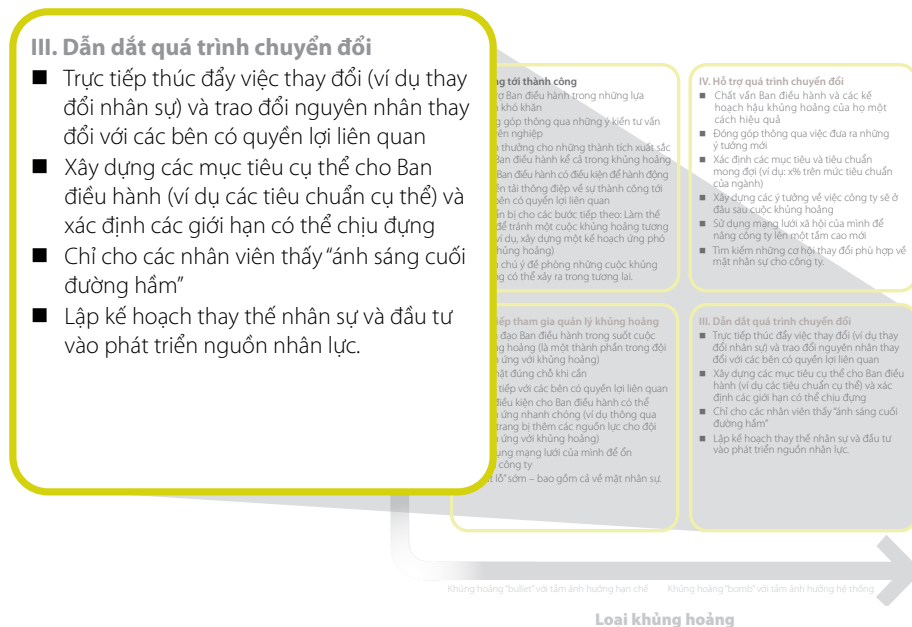
Một vấn đề khó khăn cho HĐQT khi họ thực hiện việc đánh giá hàng năm hoạt động của Ban điều hành: cuộc khủng hoảng ảnh hưởng như thế nào đến mức thưởng, đặc biệt khi mà ảnh hưởng của khủng hoảng tới lợi nhuận của công ty là rất nhỏ, ít nhất là trong ngắn hạn? Tuy nhiên, các yếu tố mềm quan trọng mang tính dài hạn như danh tiếng và niềm tin của khách hàng là những yếu tố rất khó đo lường hay đánh giá. Thật đáng tiếc là không có giải pháp dễ dàng nào cho vấn đề này, bởi vì HĐQT thường giao cho Ban điều hành phải đạt được những chỉ tiêu khác nhau ở những công ty khác nhau. Có một giải pháp là giữ lại một phần tiền thưởng và chỉ thực hiện chi trả khi ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng có thể được nhìn nhận một cách đầy đủ và những hậu quả của nó đã được kiểm soát thành công.

Góc phần tư thứ III: “Dẫn dắt quá trình chuyển đổi”

Tình huống này là khó khăn nhất đối với HĐQT. Công ty phải đối đầu với khủng hoảng “bomb”. Cuộc khủng hoảng này cho thấy có một số lỗ hổng cơ bản trong mô hình kinh doanh hoặc những sai lầm trên quy mô lớn trong việc triển khai một chiến lược chính. HĐQT không còn và cũng không nên tin tưởng vào khả năng hoặc sự sẵn sàng của đội ngũ lãnh đạo cao cấp trong việc dẫn dắt quá trình chuyển đổi mang tính cấp bách. Do đó, HĐQT phải ngay lập tức tham gia mật thiết vào việc giải quyết cuộc khủng hoảng, thậm chí một số thành viên HĐQT phải nắm giữ những vị trí quản lý tạm thời (trong những tình huống khủng hoảng, điều này được pháp luật chấp nhận trong một khoảng thời gian nhất định, thậm chí cả trong những công ty mà HĐQT được phân chia thành 2 cấp rõ ràng).

Trong một thời điểm thích hợp, HĐQT phải suy nghĩ về việc tại sao họ lại để cho vấn đề phát triển lên thành một cuộc khủng hoảng. Nhưng câu hỏi then chốt cho thời điểm hiện tại là: HĐQT cần bao nhiêu thời gian và năng lượng để huấn luyện Ban điều hành và tham gia chịu trách nhiệm đưa ra các quyết định mà thông thường lẽ ra là đặc quyền của Ban điều hành? HĐQT có thể dịch chuyển ranh giới giữa công việc điều hành và sự giám sát của HĐQT đến đâu để có thể mở rộng quyền đưa ra quyết định của mình? Và câu hỏi sau đây không bao giờ được quên: Khi nào thì cần giảm bớt cường độ giám sát và sự tham gia của HĐQT về mức độ bình thường?

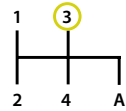
SƠ ĐỒ 6. Góc phần tư thứ III: “Dẫn dắt quá trình chuyển đổi”



Các câu hỏi này khó có được một câu trả lời chung duy nhất. HĐQT nên xem xét chúng hàng tháng hoặc thường xuyên hơn khi khủng hoảng đang diễn ra, bởi vì chỉ trong những tình huống đặc biệt mới lí giải được sự tham gia mật thiết của HĐQT vào việc điều hành các hoạt động thường ngày của công ty.

Trong những tình huống như vậy, cách tốt nhất là nhanh chóng xây dựng và phân tích tình huống xấu nhất – tức là hậu quả đối với công ty trong trường hợp cuộc khủng hoảng phát triển đến mức xấu nhất có thể (tương tự như việc kiểm tra mức độ chịu đựng, như đã được thảo luận ở Chương 2.4.4 và 3.2). Khi cuộc khủng hoảng bắt đầu xảy ra, hầu như mức độ ảnh hưởng và thời gian khủng hoảng diễn ra đều bị đánh giá quá thấp. Khi phân tích tình huống xấu nhất cần phải xác định được điểm đáy, đặc biệt là về mặt mối quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp (ví dụ, trong một cuộc suy thoái, không chỉ các đối tác làm ăn mới bị phá sản mà các điều khoản thanh toán cũng tồi hơn, dẫn đến việc công ty cần tăng cường khả năng thanh toán cao hơn mặc dù đây là điều không được mong đợi nhất) và phải xem xét việc thay thế nhân sự chủ chốt trong trường hợp khẩn cấp khi mà họ “nhảy ra khỏi con tàu” hoặc thậm chí là phá hỏng những nỗ lực cứu chữa. HĐQT cũng nên xem xét các bất ngờ khác có thể xảy đến (hãy nhớ câu ngạn ngữ “Các cuộc khủng hoảng làm lộ ra các vấn đề mà các kiểm toán viên không tìm thấy”).

Trên cơ sở tình huống xấu nhất này, HĐQT nên xây dựng một kế hoạch phản ứng theo từng bước. Kế hoạch đó nên bao gồm những phản ứng khác nhau với các



mức độ khác nhau mà cuộc khủng hoảng có thể phát triển tới: ví dụ, ở cấp độ 1 (giả sử doanh thu giảm 10%), sẽ dừng toàn bộ các chương trình đào tạo, hạn chế việc đi lại, cắt giảm đầu tư 5% và vốn lưu động sẽ bị cắt giảm tương ứng. Ở cấp độ 2 (giả sử doanh thu giảm 20%), việc cắt giảm chi phí cần được thực hiện nghiêm ngặt hơn đối với tất cả các loại chi phí không cần thiết để duy trì hoạt động kinh doanh chính của công ty. Chương trình hành động từng bước này cần được trao đổi trước với các trưởng bộ phận (và có lẽ cả với nhân viên và các nhà đầu tư) ít nhất là về các vấn đề cơ bản nếu không đi vào chi tiết để chứng tỏ rằng công ty đã có sự chuẩn bị trước. Điều này cũng nhằm tránh việc công ty phải liên tục đưa ra các biện pháp đối phó mới vì điều này có thể tạo ra cảm giác là công ty thiếu định hướng và thậm chí là rơi vào tình trạng hoảng loạn.

Cần chú ý đặc biệt tới khả năng thanh khoản và các nhu cầu vốn có thể phát sinh. Những vấn đề này có lẽ nên được xem xét hàng tuần, đôi khi thậm chí hàng ngày. Nhắc cho cả công ty nhớ rằng “công ty có thể tồn tại một năm không có lợi nhuận, nhưng không thể tồn tại một giây khi không có khả năng thanh toán”. Do đó, việc cắt giảm chi phí cần được phân tích không chỉ nhằm mục đích cắt giảm chi phí nói chung. Những tác động tức thời tới khả năng thanh toán và tài sản cần phải được xem xét kỹ càng để xem liệu những tài sản này có thể được dùng làm tài sản thế chấp trong trường hợp công ty cần đi vay thêm (mặc dù việc bán tài sản trong một cuộc khủng hoảng với giá đại hạ giá là một thiệt thòi lớn).

Thông thường, các lựa chọn quan trọng cần được đưa ra khi công ty có các khách hàng chậm thanh toán hoặc chưa bao giờ có lãi nhưng cho tới thời điểm hiện tại công ty vẫn chưa muốn bỏ khách hàng này để duy trì doanh số bán hàng. Các bước quan trọng tiếp theo bao gồm việc thương lượng lại các hợp đồng với nhà cung cấp và quan trọng nhất là trao đổi với ngân hàng hoặc các tổ chức tài chính trung gian khác, bao gồm các cổ đông mới và thậm chí là cổ đông chiến lược hoặc cổ đông nắm quyền kiểm soát (điều này tất nhiên là phụ thuộc rất nhiều vào cơ cấu sở hữu; trong trường hợp sở hữu tập trung, sẽ cần có sự tham gia của cổ đông hoặc đại diện của họ).

HĐQT cũng sẽ thấy họ ở một vị thế rất không thoải mái khi phải trao đổi sâu hơn với nhân viên, khách hàng và các bên có quyền lợi liên quan khác. Lúc đầu, việc trao đổi luôn luôn gắn liền với việc đưa ra những thông điệp xấu (và phải đối mặt với câu hỏi là HĐQT đã làm gì để ngăn ngừa khủng hoảng). Đồng thời, một điều quan trọng là HĐQT phải xác định được và trao đổi về các triển vọng và sự phát triển trong tương lai và nói với các bên có quyền lợi liên quan tại sao các hành động được đề xuất và được thực hiện đó sẽ khiến cho công ty trở nên vững mạnh hơn một khi hoạt động kinh doanh trở lại bình thường. Điều quan trọng nhất là phải tạo ra được một thông điệp thống nhất trong HĐQT và quyết định ai sẽ là người truyền tải những thông tin gì, tới đối tượng nào.

Sau khi xác định được các hành động thích hợp, vấn đề quan trọng tiếp theo đối với HĐQT là việc thay đổi các mối quan hệ với Ban điều hành. Trong khi các hành động cụ thể có thể dựa trên kinh nghiệm trước đó của các thành viên HĐQT hoặc dựa trên danh mục các việc cần làm (xem Tài liệu tham khảo ở Phụ lục D), việc thay

đối các mối quan hệ với Ban điều hành là một vấn đề có tính đặc thù ở mỗi công ty và mang tính tâm lý hơn là kinh nghiệm. Cuối cùng, trong những tình huống khủng hoảng nghiêm trọng, Ban điều hành rõ ràng là sẽ bị hạ cấp xuống vai trò của người thực hiện các quyết định rất chi tiết của HĐQT và đôi khi thậm chí là còn bị tạm thời thay thế bởi các thành viên HĐQT. Điều này có thể gây ra tất cả các loại phản ứng từ Ban điều hành, kể cả việc cố ý phá hoại các quyết định của HĐQT bằng việc xuyên tạc lí do về các hành động của HĐQT (hoặc giữ im lặng thay vì giải thích cho nhân viên), thực hiện các quyết định một cách vụng về hoặc không điều chỉnh các hành động theo nhu cầu của các thị trường hoặc đơn vị hoạt động nhất định — tất cả chỉ để chứng tỏ rằng họ đúng và HĐQT đã sai. Một ví dụ là một giám đốc nhân sự, để có thể cắt giảm nhân sự ở bộ phận của mình theo yêu cầu, đã sa thải toàn bộ nhân viên của bộ phận đó. Vì bộ phận này chịu trách nhiệm tính và thanh toán lương hàng tháng, điều này gây ra rất nhiều mâu thuẫn với các nhân viên trong công ty vì họ nhận được tiền muợn với những khoản bị cắt giảm mà không có lí do.

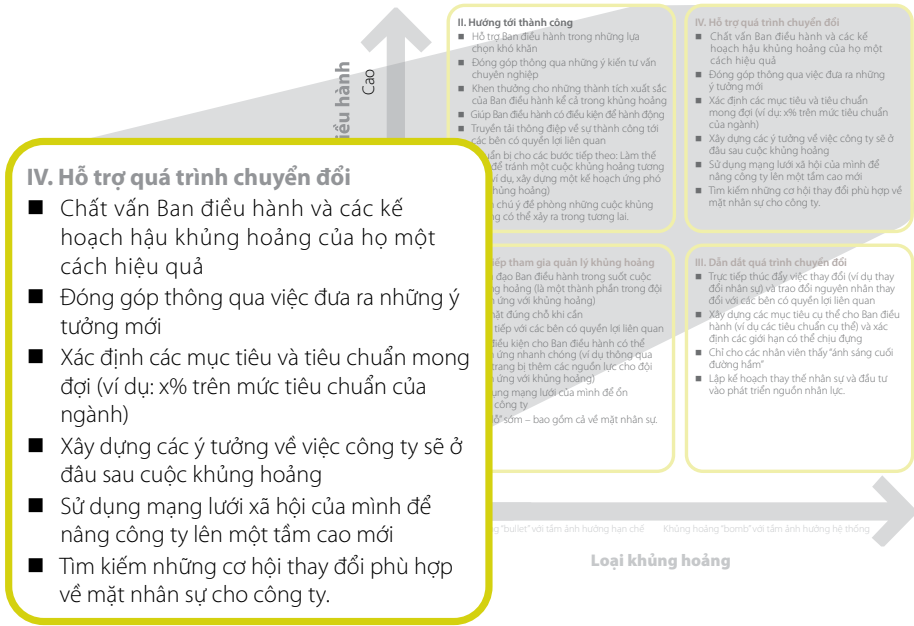
Để ngăn ngừa việc Ban điều hành và nhân viên trở nên tê liệt hoặc thậm chí phá hoại các nỗ lực khôi phục, HĐQT cần rất cẩn thận trong việc trao đổi với họ về các điều chỉnh và các thay đổi cần thiết về mặt quy trình và cơ cấu.

Góc phần tư thứ IV: “Hỗ trợ quá trình chuyển đổi”

Ở góc phần tư thứ III, công ty phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng “bomb”. Tuy nhiên, trong tình huống này, Ban điều hành được xem là có năng lực để quản lý cuộc khủng hoảng và đưa mô hình kinh doanh của công ty lên bước phát triển tiếp theo.

Mặc dù có những điều kiện tương đối thuận lợi hơn như vậy, HĐQT phải nhận thức rằng cuộc khủng hoảng này có ảnh hưởng rất rộng tới công ty khiến cho các đặc tính cơ bản của hoạt động kinh doanh (ví dụ như các quy định hoặc công nghệ) đã thay đổi về căn bản. Điều này một lần nữa là một tình huống mà HĐQT cần phải giữ vai trò lãnh đạo công ty về mặt ý tưởng.

SƠ ĐỒ 7. Góc phần tư thứ IV: “Hỗ trợ quá trình chuyển đổi”



Đặc biệt, nếu đội ngũ Ban điều hành cấp cao bị rơi vào tình trạng tâm lý căng thẳng (mà điều này thường xảy ra trong các cuộc khủng hoảng), sự lãnh đạo và phản hồi của HĐQT có thể trở nên rất quan trọng trong việc tăng cường sự tự tin, lòng tin và cải thiện chất lượng của các hành động được thực hiện. Ngoài ra, HĐQT cần tập trung gia tăng giá trị bằng cách đi sâu tìm hiểu câu trả lời cho câu hỏi liệu công ty có thể phát triển mạnh mẽ hơn và nhanh hơn sau cuộc khủng hoảng so với các đối thủ cạnh tranh không? Bởi vì trong cuộc khủng hoảng loại này, Ban điều hành vẫn đảm nhiệm hầu hết các công việc kinh doanh thường ngày, HĐQT cần đóng góp giá trị của mình theo một cách khác.

Câu hỏi về sức mạnh của công ty trong tương lai sẽ không chỉ định hướng cho các hành động cắt giảm chi phí mà thậm chí còn dẫn đến những thay đổi trong mô hình kinh doanh. Và bởi vì Ban điều hành hiếm khi tập trung vào các chủ đề đó (vì những lí do rất rõ ràng trong tình hình khủng hoảng), HĐQT phải thực hiện nhiệm vụ này. HĐQT với tầm nhìn dài hạn cần kết hợp các phát hiện của họ với các hành động trong ngắn hạn do Ban điều hành đề xuất. Trong trường hợp này, các cuộc thảo luận của HĐQT nên tập trung vào ba câu hỏi trọng tâm sau đây:

- Với mô hình kinh doanh hiện tại, các nhân tố mới tạo ra lợi nhuận là gì và công ty bị ảnh hưởng đến mức nào? Ví dụ, nếu thị trường đang dần dịch chuyển theo hướng “hàng hóa hóa” và công ty có mức chi phí rất cao do thực hiện mô hình kinh doanh hướng tới sự khác biệt của sản phẩm, công ty sẽ

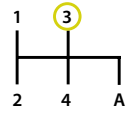
chịu áp lực phải thay đổi cho phù hợp với môi trường kinh doanh mới với mức chi phí thấp hơn.

- Đây là các phân khúc khách hàng mới với những yêu cầu mới hay những công nghệ mới cho phép một hệ thống phân phối giá trị khác trong tương lai? Ví dụ, một thay đổi trong thị hiếu của khách hàng từ việc đi mua hàng trực tiếp sang mua hàng qua mạng là thay đổi chuỗi cung ứng từ hệ thống người bán hàng trung gian sang hệ thống mua hàng qua mạng và giao hàng trực tiếp.
- Các năng lực chính của công ty có thể được tận dụng trong điều kiện mới là gì và những mặt nào cần phải được xây dựng một cách cấp thiết?

Một khi ba câu hỏi trên đã được giải đáp ở những khía cạnh quan trọng nhất (HĐQT không nên đi quá sâu vào chi tiết, đặc biệt là trong trường hợp các thành viên Ban điều hành là những người có năng lực) và một khi giai đoạn tồi tệ nhất của cuộc khủng hoảng đã qua đi, các bước tiếp theo và những thay đổi cần thiết cần được trao đổi với các thành viên Ban điều hành cấp cao để có được sự tham gia của họ. Thêm vào đó, tất cả các bên phải thống nhất về quá trình xác nhận và kiểm tra nghiêm ngặt các hành động đã được đồng ý. Một khi điều này đã được thực hiện, HĐQT cần xác định tầm nhìn cho tương lai của công ty với các mục tiêu rõ ràng và mốc thời gian cụ thể. Điều này đặc biệt quan trọng vì Ban điều hành thường có xu hướng giảm thiểu các thay đổi và hành động chậm lại để không làm mất đi sự ổn định của tổ chức. Vì nhiều vấn đề vẫn còn không chắc chắn và các thách thức mới tiếp tục nảy sinh, các trao đổi nghiêm túc và các tranh luận thẳng thắn giữa HĐQT và Ban điều hành là hết sức cần thiết; cuối cùng, đây sẽ là một quá trình học hỏi được chia sẻ lẫn nhau.

Trong mọi tình huống phát sinh bất ngờ, yếu tố thời gian trong các quyết định của HĐQT cần phải được cân nhắc kỹ càng. Thông thường, các hành động trong ngắn hạn có thể sẽ phản tác dụng trong dài hạn. Một ví dụ điển hình là việc cố gắng cắt giảm chi phí nghiên cứu và phát triển (R&D) có thể dễ dàng dẫn tới những bất lợi về khả năng cạnh tranh trong các năm tiếp theo khi một đối thủ cạnh tranh chính xâm nhập vào thị trường từ trước và gạt hái được tất cả các lợi thế của một người đi trước. Điều ngược lại cũng đúng: những gì có lợi trong dài hạn có thể là bất lợi trong ngắn hạn, chẳng hạn như các vấn đề về khả năng thanh khoản áp đảo tất cả các tiêu chí khác. Một công ty có thể cần phải trì hoãn một khoản đầu tư mặc dù phải chịu một khoản chi phí đáng kể và công ty cần phải có sẵn nguồn vốn để duy trì khả năng thanh khoản và tránh phá sản khi thị trường phục hồi.

Những quyết định như vậy trong một cuộc khủng hoảng đầy những tình thế tiến thoái lưỡng nan là không thể được bàn chi tiết ở đây. Vấn đề chính cần nhớ là HĐQT nên nhấn mạnh yêu cầu Ban điều hành phân tích riêng biệt những tác động dài hạn với những tác động ngắn hạn của các hành động đề xuất để HĐQT có thể hiểu rõ và cân bằng các nhu cầu mang tính xung đột càng nhiều càng tốt hoặc hạn chế một số hành động (ví dụ như các chi phí đào tạo và nâng cao trình độ thường là “nạn nhân” đầu tiên của các chương trình cắt giảm chi phí).



Một điểm quan trọng nữa là giống như trong điều kiện hoạt động kinh doanh bình thường, trong các tình huống khủng hoảng, vai trò lãnh đạo công ty sẽ dịch chuyển giữa các cổ đông, HĐQT và Ban điều hành, phụ thuộc vào bốn nhân tố hình thành quản trị công ty (nhân cách, mô hình kinh doanh, thị trường tài chính hay cơ cấu sở hữu và khuôn khổ pháp luật – xem chương 1.3.2). Trong điều kiện một cuộc khủng hoảng, yếu tố lớn nhất tạo ra sự thay đổi trong phân chia lao động giữa HĐQT và Ban điều hành là năng lực nội tại của công ty. Tuy nhiên, HĐQT phải sẵn sàng và Ban điều hành có thể vẽ lại ranh giới một khi cuộc khủng hoảng qua đi.

3.4.

PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ RÕ RÀNG CHO CÁC ĐỐI TƯỢNG KHÁC NHAU

“Để xác định được vai trò của HĐQT trong cuộc khủng hoảng là rất khó khăn – không chỉ vì chúng ta thiếu kỹ năng quản lý trong khủng hoảng. Không ai biết vai trò của họ là gì và ai chịu trách nhiệm về vấn đề gì. Chỉ khi chúng ta được giao trọng trách, chúng ta mới có thể chèo lái công ty vượt qua khủng hoảng- phát biểu của một thành viên HĐQT, A zắc bai zan.

Phần này trình bày vai trò, trách nhiệm và đề xuất các hành động của chủ tịch HĐQT, các thành viên không điều hành, thư ký công ty, cổ đông và đội phản ứng với khủng hoảng trong tình huống có một cuộc khủng hoảng xảy ra.

Tuy nhiên, trước hết hãy xem lại vai trò của HĐQT trong một khuôn khổ pháp luật bất kỳ. HĐQT phải thực hiện ba chức năng then chốt, bao gồm:

- Xây dựng định hướng cho toàn công ty và xác định chiến lược, mục tiêu, rủi ro và cơ cấu tổ chức, xác định trách nhiệm và nhiệm vụ trong công ty
- Giám sát việc thực hiện chiến lược, năng lực hoạt động của Ban điều hành và can thiệp trong các trường hợp hoạt động không hiệu quả.
- Tuyển lựa thành viên Ban điều hành cấp cao và xây dựng chương trình khen thưởng theo hiệu quả hoạt động

Tuy nhiên, đặc biệt là ở các công ty với quy mô trung bình hoặc thậm chí các công ty có quy mô lớn, vai trò của HĐQT không được xây dựng tốt và cũng không có khác biệt với hoạt động quản lý hàng ngày. Trong nhiều trường hợp, một cổ đông, hoặc một nhóm nhỏ các cổ đông, thông thường là một gia đình làm chủ, là cổ đông lớn và cũng nắm giữ luôn các vị trí quản lý. Đa số các thành viên không điều hành là

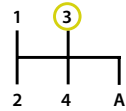
các thành viên được chỉ định (đại diện cho một nhóm các cổ đông nhất định) hoặc có liên quan đến chủ sở hữu và các thành viên Ban điều hành cấp cao theo nhiều cách khác nhau. Chỉ có một số ít các thành viên HĐQT vừa không phải là thành viên điều hành vừa độc lập. Chủ tịch HĐQT cũng hiếm khi vừa là thành viên không điều hành vừa độc lập. Chủ tịch HĐQT thường có mối liên hệ với cổ đông lớn, Ban điều hành hoặc đôi khi là có mối liên hệ với cả hai đối tượng đó.

3.4.1. Vai trò của chủ tịch HĐQT

Các nhà quan sát và các chuyên gia đều đồng ý rằng cách thức chủ tịch HĐQT điều hành HĐQT sẽ có tính quyết định đến giá trị gia tăng đối với hiệu quả làm việc do HĐQT mang lại cho công ty. Điều này được thể hiện trên hai khía cạnh: thứ nhất, chủ tịch HĐQT sẽ tạo ra tiếng nói của cuộc thảo luận, quyết định liệu cuộc tranh luận có thẳng thắn, nghiêm túc không; liệu HĐQT có kiểm tra các giả định và kết luận của Ban điều hành, giải quyết các vấn đề khó xử từ sớm hay không; và liệu HĐQT có nêu ra các thiếu sót trong năng lực hoạt động và các vấn đề chưa được giải quyết hay không. Thứ hai, chủ tịch HĐQT, với sự trợ giúp của thư ký công ty (xem chương 3.4.3), tổ chức công việc của HĐQT, phân bổ thời gian cho việc tranh cãi ý kiến dựa trên tầm quan trọng của chủ đề thảo luận, đảm bảo rằng các vấn đề mang tính chiến lược sẽ được trao đổi một cách có hệ thống (ví dụ bằng cách thông qua việc xây dựng lịch làm việc của HĐQT) và đảm bảo việc cung cấp thông tin cho các thành viên HĐQT một cách đầy đủ và kịp thời. Vai trò của chủ tịch HĐQT trong các công ty ở các thị trường mới nổi rõ ràng là sẽ dễ dàng hơn khi người này cũng là cổ đông chính hoặc có mối liên hệ tin cậy với cổ đông lớn, bởi vì điều đó khiến cho việc phối hợp các công việc của HĐQT với các quyết định của Đại hội đồng cổ đông (các Đại hội đồng cổ đông thường có thẩm quyền đưa ra quyết định cuối cùng cho các vấn đề quan trọng) được dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Tình hình có thể khó khăn hơn nếu chủ tịch HĐQT cũng đồng thời là Tổng giám đốc điều hành, bởi vì hai vị trí này thường có xung đột về vai trò (chủ đề này thu hút sự tranh cãi rất sôi nổi nhưng sẽ không bàn chi tiết ở đây). Các thành viên Ban điều hành thường có xu hướng tập trung nhiều hơn vào trách nhiệm của bản thân họ chứ không đưa HĐQT tham gia vào các vấn đề quan trọng ngay từ đầu.

Chủ tịch HĐQT cần phải đưa ra được định hướng các công việc của HĐQT trong tình huống khủng hoảng. Bảng 8 nêu ra các trách nhiệm của chủ tịch HĐQT trong điều kiện bình thường và trách nhiệm kiêm nhiệm trong một cuộc khủng hoảng.



BẢNG 8: Vai trò của chủ tịch HĐQT

Trách nhiệm hàng ngày	Trách nhiệm khi khủng hoảng xảy ra
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lãnh đạo: <ul style="list-style-type: none"> - Đảm bảo HĐQT đóng góp một cách hiệu quả trong vai trò xây dựng và thực hiện định hướng và chiến lược của công ty - Chủ tọa các cuộc họp Đại hội đồng cổ đông và HĐQT và chuẩn bị chương trình họp - Giữ vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng cơ cấu và quy trình quản trị công ty và đảm bảo các thông lệ tốt nhất sẽ được áp dụng ■ Kênh điều phối: Đảm bảo việc HĐQT nhận được các thông tin chính xác, theo dõi được những đóng góp của các thành viên vào hoạt động của HĐQT và đảm bảo sự tham gia của tất cả các thành viên HĐQT trong các cuộc thảo luận. ■ Vai trò trung gian: Đảm bảo mối liên hệ giữa HĐQT và các bên có quyền lợi liên quan, tóm tắt kết quả họp và tạo được sự đồng thuận để đi tới các quyết định ■ Người đại diện: Đóng vai trò là người đại diện, đặc biệt là đối với các đối tượng bên ngoài công ty. ■ Người gác cổng: Vẽ ra một ranh giới rõ ràng giữa trách nhiệm của HĐQT với trách nhiệm của Ban điều hành và xác định các giới hạn được chấp nhận khi các cổ đông có thể tham gia. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trợ giúp Ban điều hành hoặc đảm nhiệm toàn bộ trách nhiệm bàn bạc và thương lượng với các bên có quyền lợi liên quan quan trọng. ■ Giúp công ty giành lại được sự tin cậy ■ Kiểm tra hiệu quả hoạt động của công ty một cách thường xuyên hơn và hành động kịp thời ■ Chịu trách nhiệm với những thiếu sót của HĐQT và thay đổi các cơ cấu/quá trình cho phù hợp ■ Bổ nhiệm và có thể đứng đầu một ủy ban đối phó khủng hoảng hoặc đội phản ứng với khủng hoảng ■ Thay đổi lịch họp của HĐQT nếu cần ■ Giúp thành viên HĐQT vượt qua các định kiến ■ Tìm kiếm người thay thế cho các vị trí điều hành cấp cao nếu cần thiết ■ Vẽ lại ranh giới rõ ràng giữa trách nhiệm của HĐQT với trách nhiệm của Ban điều hành và với cổ đông

3.4.2. Vai trò của các thành viên không điều hành

“Có lẽ chúng ta đã quay trở lại quá sớm với ‘hoạt động kinh doanh bình thường’ khi doanh thu hồi phục. Một thành viên HĐQT bên ngoài đã ngăn chặn điều này xảy ra bằng cách đặt ra những câu hỏi thỏa đáng. Sau này, thực tế đã chứng minh là ông ta đúng, nhưng đôi khi tôi đã thực sự muốn loại bỏ ông ta - phát biểu của một Chủ tịch HĐQT, Ukraine

Trước khi tập trung vào vai trò của thành viên không điều hành và độc lập, điều quan trọng cần nhấn mạnh rằng các nghĩa vụ về mặt pháp lý và đạo đức của tất cả các thành viên HĐQT là như nhau: họ phải hành động vì lợi ích cao nhất của công ty mà họ là thành viên HĐQT, sử dụng thông tin có sẵn và tìm kiếm thêm thông tin, áp dụng các kiến thức và kinh nghiệm tốt nhất của họ, đối xử công bằng với tất cả các cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan và tôn trọng các quyền của họ. Các thành viên độc lập và không điều hành – ở các công ty có quy mô lớn, số lượng các thành viên này tùy thuộc vào quy định pháp luật – được kỳ vọng là sẽ phục vụ công ty với vai trò như “người bảo vệ” và là tấm gương về đạo đức cũng như trong việc thực thi các trọng trách nêu trên. Rõ ràng là các thành viên này cần phải có kỹ năng ngoại giao và khả năng thuyết phục để có thể thuyết phục chủ sở hữu, các thành viên được chỉ định và Ban điều hành rằng việc áp dụng các nguyên tắc này là để phục vụ cho lợi ích cao nhất của công ty và nên là một phần trong văn hóa của HĐQT, và rằng họ có những năng lực cụ thể có thể tạo ra được giá trị gia tăng trong quá trình đưa ra quyết định. Họ có thể bổ sung thêm nhiều thông tin, dựa trên kinh nghiệm của họ ở các ngành nghề khác. Họ thiếu các kiến thức cụ thể về hoạt động kinh doanh của công ty mà các thành viên điều hành của công ty có, nhưng chính việc họ không tham gia quản lý trực tiếp sẽ cho phép họ có thể nhận ra được các xu hướng, các bước ngoặt và các dấu hiệu cảnh báo sớm hơn là những người trong cuộc.

Tất cả các thành viên không điều hành có những nhiệm vụ và trách nhiệm với vai trò là thành viên HĐQT khác với các thành viên điều hành khác của HĐQT. Bảng 9 chỉ rõ trách nhiệm của thành viên không điều hành trong điều kiện hoạt động kinh doanh bình thường và các trách nhiệm phải có trong một cuộc khủng hoảng.

BẢNG 9: Vai trò của thành viên không điều hành

Trách nhiệm hàng ngày	Trách nhiệm khi khủng hoảng xảy ra
<ul style="list-style-type: none"> ■ Chiến lược: Chất vấn Ban điều hành với tinh thần xây dựng và giúp xây dựng các đề xuất về chiến lược để định hình tương lai của công ty ■ Năng lực hoạt động: Xây dựng các mục tiêu về năng lực hoạt động, giám sát kỹ lưỡng hoạt động của Ban điều hành để đảm bảo đạt được các mục tiêu đã được thống nhất và kiểm soát báo cáo hiệu quả hoạt động ■ Rủi ro: xác minh tính trung thực của các thông tin tài chính và đảm bảo rằng các biện pháp kiểm soát tài chính và hệ thống quản lý rủi ro là vững mạnh và có thể phòng thủ được ■ Sẵn sàng: Luôn ở trạng thái chuẩn bị sẵn sàng và có đủ thông tin về công ty và môi trường bên ngoài của công ty 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hỏi nhiều hơn những câu hỏi thích hợp, kể cả khi những câu hỏi đó làm đau đớn và có vẻ như gây phiền nhiễu. ■ Giúp vượt qua các giai đoạn tê liệt trong quá trình ứng phó với cuộc khủng hoảng ■ Ghi nhận trách nhiệm của HĐQT trong việc ngăn ngừa khủng hoảng và thiết lập các thủ tục quản lý công ty trong khủng hoảng ■ Giúp HĐQT chấp nhận thất bại, khoan dung, biết vượt lên để học hỏi cho tương lai ■ Khuyến khích những chuẩn mực đạo đức về tính chính trực và thành thật ở mức cao nhất ■ Hỗ trợ các thành viên Ban điều hành trong vai trò điều hành hoạt động của công ty.

3.4.3. Vai trò của Thư ký công ty

HĐQT cần sự hỗ trợ về mặt pháp lý, hành chính và quy trình để thực hiện được các nghĩa vụ của mình. Nhiệm vụ này được thực hiện bởi một vị trí/bộ phận mà nhiều khuôn khổ pháp luật ngày nay gọi là “Thư ký công ty” (các tên gọi khác cũng được sử dụng, đặc biệt là ở các công ty có quy mô lớn, có thể là “cán bộ quản trị công ty” hay “Thư ký HĐQT”). Thông thường, công việc này làm bán thời gian và được đảm nhiệm bởi người phụ trách pháp chế và cố vấn pháp lý, bởi vì công việc này đòi hỏi phải có kiến thức về các luật công ty có liên quan và các yêu cầu cụ thể của các luật này, từ các yêu cầu mời dự họp ĐHCĐ đến việc ghi chép lại các quyết định của HĐQT.

Các công ty càng lớn (hoặc các hoạt động quốc tế của các công ty này là lớn), vai trò của thư ký công ty càng quan trọng. Mặc dù bộ phận thư ký này có mục đích trợ giúp một cách tốt nhất cho HĐQT, nhưng cũng có thể dễ dàng bị chệch hướng nếu các quy trình không được thực hiện hợp lý (xem Erismann-Peyer, Steger, và Salzmann 2008).

Bảng 10 trình bày trách nhiệm của thư ký công ty trong điều kiện bình thường và các trách nhiệm cần phải có trong một cuộc khủng hoảng.

BẢNG 10: Vai trò của Thư ký công ty

Trách nhiệm hàng ngày	Trách nhiệm khi khủng hoảng xảy ra
<ul style="list-style-type: none"> ■ Đảm bảo việc cung cấp thông tin cho HĐQT (ví dụ đơn đốc từng phòng ban cung cấp thông tin đúng hạn) ■ Đề xuất chương trình họp (ví dụ thông qua xem xét việc thực hiện chương trình hoạt động của HĐQT) ■ Sắp xếp chương trình họp và thời gian họp cho các cuộc họp của các ủy ban ■ Dự thảo nghị quyết và các báo cáo của HĐQT dựa trên chỉ dẫn của chủ tịch HĐQT và HĐQT 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Đảm bảo việc truyền đạt thông tin kịp thời với mức độ khẩn cấp cao hơn ■ Tổ chức các cuộc họp thường xuyên hơn (điều này đòi hỏi việc sắp xếp lịch làm việc cho những người bận rộn) ■ Lập biên bản họp và gửi biên bản họp nhanh hơn ■ Phản ứng linh hoạt và tổ chức các cuộc họp bất thường ■ Truyền đạt các quyết định của HĐQT trong công ty

3.4.4. Vai trò của cổ đông

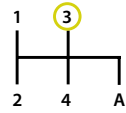
Bởi vì cơ cấu cổ đông ở nhiều công ty trong các thị trường mới nổi mang tính tập trung cao độ, sự phối hợp giữa HĐQT và cổ đông thường là khác với các nước phát triển hơn. Ở các nước phát triển, HĐQT đóng vai trò là người được ủy thác bởi nhiều cổ đông khác nhau.

Sự phối hợp giữa HĐQT và cổ đông dĩ nhiên là dễ dàng hơn khi tất cả các cổ đông được đại diện trong HĐQT. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, chỉ có một số cổ đông lớn có đại diện của mình trong HĐQT (ví dụ như cổ đông nắm quyền kiểm soát hoặc cổ đông là gia đình sáng lập), trong khi các cổ đông thiểu số thì không có đại diện trong HĐQT (mà số này thường rất nhiều). Trong một số trường hợp khác, cổ đông thiết lập HĐQT chỉ đơn thuần là một tổ chức chuyên nghiệp và không trực tiếp tham gia vào HĐQT. Trong mọi trường hợp, cơ chế hợp tác có hiệu quả trong những giai đoạn hoạt động kinh doanh tốt là không đủ trong giai đoạn khủng hoảng, khi các quyết định nhanh và có ảnh hưởng sâu rộng cần phải được thực hiện.

Người chủ chốt thực hiện việc phối hợp với cổ đông dĩ nhiên là chủ tịch HĐQT. Chủ tịch HĐQT phải đảm bảo HĐQT một mặt thực hiện hết trách nhiệm của mình và không bị đẩy ra ngoài lề bởi những cổ đông đầy quyền lực, mặt khác phải đảm bảo sự đồng thuận giữa HĐQT và các cổ đông.

Do đó, ngay từ đầu, chủ tịch HĐQT phải làm rõ những vấn đề sau với các cổ đông:

- Các cổ đông có sẵn sàng rót thêm tiền trong tình huống xấu nhất, đặc biệt là khi không thể vay thêm từ ngân hàng?



- Các cổ đông tin tưởng vào Ban điều hành và HĐQT của công ty ở mức độ nào? Điều này giúp định hình mối quan hệ trong cuộc khủng hoảng: các cổ đông sẽ không can thiệp với niềm tin rằng HĐQT và Ban điều hành sẽ đối phó được với cuộc khủng hoảng hay họ sẽ gia tăng sự can thiệp của mình, thậm chí đẩy HĐQT ra ngoài lề và trực tiếp chỉ đạo Ban điều hành một cách chi tiết.
- Các cổ đông có nhất quyết duy trì tính độc lập của công ty hay họ sẵn sàng tham gia vào các cuộc mua bán và sáp nhập?
- Các cổ đông kỳ vọng thế nào vào các luồng thông tin, độ thường xuyên và độ sâu của các thông tin ra sao và việc đưa ra các quyết định có thể được phối hợp nhanh chóng ra sao? Một lựa chọn khi khủng hoảng xảy ra là HĐQT và cổ đông ngồi họp cùng nhau, mặc dù về mặt kỹ thuật (cho mục đích pháp lý) đây là 2 cuộc họp riêng biệt; một lựa chọn khác là thông báo cho các cổ đông về quyết định của HĐQT ngay lập tức và cho họ một khoảng thời gian để xem xét.

Công việc của chủ tịch HĐQT là rất khó khăn nếu các cổ đông nắm quyền kiểm soát không đồng thuận với những phản ứng cơ bản để đối phó với cuộc khủng hoảng (ví dụ, một số người muốn bán ngay lập tức, một số người khác lại muốn để mặc cuộc khủng hoảng) hoặc nếu có quá nhiều các cổ đông thiểu số. Thông thường, và không chỉ trong tình hình khủng hoảng, xung đột lợi ích sẽ phát sinh giữa cổ đông nắm quyền kiểm soát và cổ đông thiểu số. Trong mọi trường hợp, HĐQT phải xử lý rất cẩn thận và đảm bảo rằng các cổ đông nắm quyền kiểm soát không lạm dụng các cổ đông nhỏ. Ở đây, khả năng của HĐQT trong việc đại diện tất cả các cổ đông có thể thực sự được kiểm chứng.

Lời khuyên

3.4.5. Vai trò của đội phản ứng với khủng hoảng

“Thành thực mà nói, ban đầu đội phản ứng với khủng hoảng do HĐQT hình thành không thực sự hữu ích. Đầu tiên, chúng tôi muốn bãi bỏ đội này, nhưng sau đó chúng tôi thấy rằng họ chưa thực sự thực hiện nhiệm vụ và vai trò của họ chưa được xác định rõ ràng, đặc biệt là đối với Ban điều hành. Nhờ có việc phát hiện và chấn chỉnh các vấn đề trên, đội phản ứng với khủng hoảng đã trở nên hữu ích và công ty đã tồn tại.” – phát biểu của một Tổng giám đốc điều hành, Ấn Độ

Trong cuộc khủng hoảng, HĐQT có thể quyết định thành lập một ủy ban đặc biệt, một lực lượng đặc nhiệm có thể bao gồm các chuyên gia bên ngoài, gọi là đội phản ứng với khủng hoảng. Việc thành lập đội này đặc biệt cần thiết khi:

- Ban điều hành hiện tại phải tập trung vào việc tiếp tục các hoạt động kinh doanh bình thường,

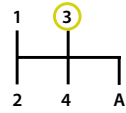
- Xung đột lợi ích trong Ban điều hành (và HĐQT) phải được giải quyết bằng việc giao trách nhiệm cho những người bên ngoài, hoặc
- Những cáo buộc pháp lý đối với Ban điều hành có thể phát sinh hoặc đã thực sự phát sinh cần phải được xử lý thỏa đáng.

Thành phần của đội phản ứng với khủng hoảng phụ thuộc vào loại khủng hoảng, loại và khả năng của Ban điều hành và các đặc tính của hệ thống quản trị công ty. Do đó, thành phần của đội phản ứng với khủng hoảng có thể rất đa dạng, bao gồm:

- Tổng giám đốc và những người báo cáo trực tiếp cho Tổng giám đốc, bao gồm cả Giám đốc tài chính
- Chủ tịch HĐQT
- Thành viên HĐQT (bao gồm thành viên không điều hành và độc lập) thuộc một ủy ban của HĐQT chịu trách nhiệm đối phó với khủng hoảng
- Cố vấn pháp luật của công ty
- Các cố vấn bên ngoài (ví dụ cố vấn cho HĐQT về nghĩa vụ ủy thác, luật sư chống tội phạm chuyên giải quyết các vấn đề về pháp lý)
- Một công ty điều tra tư nhân
- Các cố vấn quan hệ công chúng
- Một nhà ngân hàng đầu tư
- Các chuyên gia trong ngành

Các chuyên gia bên ngoài trở nên đặc biệt cần thiết cho đội phản ứng với khủng hoảng nếu HĐQT cảm thấy công ty không có khả năng, kỹ năng và kiến thức để đối phó với cuộc khủng hoảng hoặc đội ngũ nhân sự đã bị quá tải. Nếu HĐQT tin rằng đội ngũ nhân sự của công ty thực tế là có những khả năng đó và những người này luôn sẵn sàng để tham gia vào đội phản ứng với khủng hoảng mà không ảnh hưởng tới các hoạt động khác, không nhất thiết phải thực hiện bằng được việc thuê lực lượng bên ngoài. Cuối cùng, việc thuê một đội phản ứng với khủng hoảng phải được suy nghĩ kỹ trên phương diện chi phí và kết quả; đặc biệt là trong các cuộc khủng hoảng có liên quan đến việc ổn định dòng tiền, việc sử dụng tiền để thuê chuyên gia bên ngoài không góp phần làm ổn định dòng tiền. Tuy nhiên, việc thuê một đội phản ứng với khủng hoảng có kinh nghiệm có thể mang lại một số lợi ích như sau:

- Gia tăng độ tin cậy và sự sẵn sàng của công ty trong việc giải quyết khủng hoảng
- Gia tăng kiến thức và kinh nghiệm ứng phó với khủng hoảng
- Tăng tốc độ xử lý và các giải pháp giải quyết khủng hoảng
- Tránh các sai lầm (ví dụ trong giao tiếp)



- Giúp đội ngũ nhân sự tập trung vào hoạt động chứ không bị phân tán vào cuộc khủng hoảng

Một khi đội phản ứng với cuộc khủng hoảng đã được hình thành, cần phải giao cho họ các trách nhiệm và thẩm quyền rõ ràng để có thể làm việc một cách hiệu quả. Những trách nhiệm này phụ thuộc vào lí do bắt nguồn cho việc thành lập đội phản ứng với khủng hoảng, và do đó phụ thuộc vào loại khủng hoảng (bullet hay bomb), khả năng của đội ngũ nhân viên và Ban điều hành hiện tại, sự tham gia của Ban điều hành hiện tại trong việc dẫn đến cuộc khủng hoảng (ví dụ, có ai trong Ban điều hành có hành vi gian lận?) và thời gian. Ví dụ, nếu tốc độ là vấn đề quan trọng nhất, đội phản ứng với khủng hoảng có thể được thành lập để báo cáo trực tiếp cho HĐQT mà không phải là báo cáo cho Ban điều hành cấp cao và được giao cho thẩm quyền đưa ra quyết định ở mức độ cao.

Cuối cùng nhưng không phải là tất cả, theo nguyên tắc, tất cả các thành viên của đội phản ứng với khủng hoảng nên có một người thay thế, đặc biệt là nếu có rủi ro là một thành viên với tư cách cá nhân có tham gia vào hoặc thậm chí chịu trách nhiệm làm phát sinh cuộc khủng hoảng hoặc có xung đột về lợi ích. Nhớ rằng đội phản ứng với khủng hoảng chỉ là một giải pháp tạm thời và phải được bãi bỏ hoặc tích hợp với hoạt động thường ngày một khi cuộc khủng hoảng đã được khống chế thành công.

3.4.6. Điều gì sẽ xảy ra nếu không có một HĐQT có hiệu quả?

Như đã đề cập ở trên, không phải tất cả các HĐQT đều hoạt động hiệu quả hoặc làm hết trách nhiệm của họ (đây là một thực tế chắc chắn không chỉ ở các nền kinh tế mới nổi).

Nguyên nhân thì có rất nhiều và đa dạng. Một trong số đó là các thành viên HĐQT có thể là quá tách biệt và không biết điều gì đang xảy ra hoặc không có đủ nhiệt huyết để học hỏi những điều cơ bản và thực thi trách nhiệm của mình. Trong mọi trường hợp, một HĐQT không làm tốt chức năng của mình trong giai đoạn bình thường và không có được sự tôn trọng của Ban điều hành và cổ đông thì cũng sẽ không được như vậy trong tình huống khủng hoảng. Trong những giai đoạn dễ dàng, khi nền kinh tế đang tăng trưởng nhanh chóng và tín dụng thì luôn có sẵn, hoạt động không hiệu quả của HĐQT không được bị lộ tẩy. Nhưng trong tình huống khủng hoảng, điều này sẽ trở nên rất rõ ràng một cách nhanh chóng, và hệ quả cũng rất rõ ràng: công ty sẽ nhanh chóng sụp đổ, phá sản trong thời gian ngắn.

Trừ khi có ai đó tham gia và đảm nhận vai trò của HĐQT. Thật không may, thực tế chỉ có hai lựa chọn: hoặc là Ban điều hành phải đảm nhiệm quyền lực của HĐQT và đưa ra các quyết định cần thiết mà không cần bận tâm tới các quy định về mặt pháp lý; hoặc cổ đông sẽ phải đóng vai trò tích cực và kiểm soát công ty thông qua các quyết định được đưa ra trong các cuộc họp. Lựa chọn thứ hai này có khả năng được chấp nhận cao khi chỉ có một vài cổ đông và họ đã tham gia công việc quản lý ở một mức độ nào đó.

Các biện pháp ứng phó với khủng hoảng được thực hiện bởi Ban điều hành hoặc

các cổ đông cá nhân có thể dẫn tới những kết quả giống nhau, phụ thuộc vào kinh nghiệm của cổ đông, những người nắm giữ trách nhiệm hoặc năng lực của Ban điều hành (cũng như mối liên hệ của họ trong việc dẫn tới cuộc khủng hoảng). Trong mọi trường hợp, những lựa chọn này thường có rủi ro cao hơn so với trường hợp HĐQT thực hiện đúng chức năng và trách nhiệm mang lại giá trị trong một hệ thống quản trị công ty vững mạnh và có hiệu quả.

Các cổ đông có thể cân nhắc thay đổi HĐQT, nhưng vấn đề này cần phải được suy nghĩ thật cẩn thận giống như quyết định sa thải Ban điều hành trong cuộc khủng hoảng (xem “Khi nào thì sa thải Tổng giám đốc” ở phần trên). Các cổ đông phải xác định xem ai có thể đảm nhận vai trò của các thành viên HĐQT hiện tại trong thời gian ngắn và những người này sẽ cần bao nhiêu thời gian để hiểu về công ty và tình trạng của công ty và đưa ra được những quyết định tốt hơn.

3.5.

TRUYỀN ĐẠT CÁC HÀNH ĐỘNG VÀ GIẢI PHÁP

Một phần quan trọng trong quản lý khủng hoảng là việc trao đổi thông tin trong và sau cuộc khủng hoảng. Việc thiết lập được một mối quan hệ và cách thức trao đổi thông tin tốt giữa HĐQT và các bên có quyền lợi liên quan của công ty từ trước khi cuộc khủng hoảng xảy ra sẽ rất có ích (vì vậy, nếu bạn đang đọc cuốn sổ tay này và đang phải đối phó với một cuộc khủng hoảng, hãy nghĩ về mối quan hệ hiện tại với các bên có quyền lợi liên quan và liệu có cần phải cải thiện các mối quan hệ đó không). Các vấn đề phát sinh do các mối quan hệ không tốt với các bên có quyền lợi liên quan là rất rõ ràng trong cuộc khủng hoảng: HĐQT không xây dựng được nền tảng để hỗ trợ cho các hành động của họ - và việc kết bạn mới trong một cuộc khủng hoảng là rất hiếm.

Tuy nhiên, bất kể tình trạng mối quan hệ như thế nào, cần phải phác thảo nhanh chóng một sơ đồ các mối quan hệ để hiểu về sự phức tạp của các mối quan hệ và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa công ty và các bên có quyền lợi liên quan bên trong và bên ngoài công ty cũng như giữa các bên đó:

- Quan hệ với Ban điều hành: Các mối quan hệ này thường được hình thành qua các cuộc họp thường kỳ của HĐQT và đặc biệt là từ việc có bao nhiêu người là thành viên Ban điều hành cũng đồng thời là thành viên HĐQT (nếu điều này được pháp luật cho phép) hoặc cơ cấu quyền lực của HĐQT trước đây như thế nào. Một câu hỏi quan trọng cần được đặt ra là liệu HĐQT có thống trị được Ban điều hành hoặc ngược lại hay không. Các mối quan hệ quyền lực đó không thay đổi trong cuộc khủng hoảng mà ngược lại càng gia tăng hơn nữa. Một Ban điều hành giữ vai trò thống trị thậm chí có thể hoàn toàn không quan tâm đến HĐQT trong điều kiện một cuộc khủng hoảng, hoặc một HĐQT giữ vai trò thống trị có thể có xu hướng quản lý công ty ở mức độ chi tiết nhiều hơn.

- Quan hệ với các cổ đông: Các mối quan hệ này thường được hình thành bởi số lượng các cổ đông và sự đồng nhất của họ (ví dụ, các cổ đông là một nhóm với quyền lực ngang nhau hoặc có một cổ đông thống trị với rất nhiều các cổ đông thiểu số nhỏ lẻ?), đại diện của họ trong HĐQT và mối quan hệ trước đây của họ với Ban điều hành. Các câu hỏi quan trọng cần được đặt ra bao gồm: Các cổ đông có trao đổi trực tiếp với Ban điều hành hay chỉ thông qua HĐQT? Mô hình đưa ra quyết định hiện tại là như thế nào? HĐQT có quyền tự quyết như thế nào trong mối quan hệ với Đại hội đồng cổ đông? Các quyết định quản lý trong cuộc khủng hoảng có ảnh hưởng như thế nào đến cán cân này? Những thông tin nào trong cuộc họp ĐHCĐ được truyền đạt tới những người khác và truyền đạt như thế nào? Trong hầu hết các trường hợp, mối quan hệ với các cổ đông (nếu tất cả họ không có đại diện trong HĐQT) là trách nhiệm của chủ tịch HĐQT. Tuy nhiên, phụ thuộc vào kỹ năng của các thành viên HĐQT và các nhiệm vụ cụ thể cần đạt được, mối quan hệ này có thể được giao cho một số thành viên HĐQT nhất định để đảm bảo việc truyền đạt thông tin nhanh chóng và hiệu quả trong tình hình khủng hoảng.
- Quan hệ với các bên có quyền lợi liên quan: Các bên có quyền lợi liên quan có nhiều loại, từ nhân viên của công ty tới ngân hàng, các nhà lập pháp và tất nhiên là cả các tổ chức phi chính phủ. Một số nước quy định nhân viên phải có đại diện trong HĐQT. Điều quan trọng là toàn thể HĐQT phải quyết định xem liệu có hữu ích nếu đại diện này có độc quyền được truyền tải thông tin tới các nhân viên khác. Kênh giao tiếp trực tiếp tới nhân viên công ty này có thể có lợi nhưng việc trao đổi chỉ từ một người phát ngôn viên của HĐQT tới rất nhiều các bên có quyền lợi liên quan cũng có thể có ích lợi. Lựa chọn phù hợp phụ thuộc vào mối quan hệ với các nhân viên, bản chất của người đại diện của họ và bản thân cuộc khủng hoảng. Với các bên có quyền lợi liên quan khác, điều quan trọng là phải biết trước đây HĐQT đã truyền đạt thông tin tới họ như thế nào và việc truyền đạt thông tin trong tương lai sẽ như thế nào.

Bất kể câu trả lời cho các câu hỏi này là như thế nào, cần phải xác định và phân công trách nhiệm rõ ràng. Cuối cùng, sau khi việc phân công trách nhiệm đã được thực hiện, có ba nguyên tắc nền tảng cho việc truyền đạt thông tin trong cuộc khủng hoảng trong các mối quan hệ rất phức tạp này:

- Không được nói quá và tạo ra những kỳ vọng không thực tế. Chúng ta không chắc chắn về tầm ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng và thường phải mất nhiều thời gian và công sức hơn dự định để đảo ngược tình hình và trở lại bình thường
- Đơn giản hóa nhưng không che giấu thực tế nghiêm trọng. Đối với các đối tượng bên ngoài, việc đi vào chi tiết không có nhiều ý nghĩa mà họ quan tâm nhiều hơn tới tính hợp lý và đáng tin cậy của các giải pháp được đưa ra cho cuộc khủng hoảng. Tất cả mọi người đều biết rằng công ty đang trong một cuộc khủng hoảng, vì vậy đừng cố gắng che giấu thực tế này; thay vào đó, tập trung vào các hành động quan trọng nhất để có thể tạo ra sự khác biệt.

Lời khuyên

- Truyền đạt thông tin trực tiếp càng nhiều càng tốt. Nhớ rằng 80% các cuộc trao đổi trực tiếp là không lời. Việc bạn thể hiện sự tự tin và khả năng có thể có ý nghĩa đối với người ngồi phía bên kia bàn hơn là chi tiết của kế hoạch hành động.

Các bài học rút ra

- Không đổ lỗi cho người khác gây ra cuộc khủng hoảng; thay vào đó hãy nhận trách nhiệm và hành động. Việc quản lý các cuộc khủng hoảng tại các công ty luôn luôn rất khó khăn do hạn chế về mặt thời gian, các thông tin thay đổi liên tục và các rủi ro về mặt con người và của toàn công ty. Có quá nhiều mối đe dọa, từ sự tin cậy đến sự tự do cá nhân, chưa kể đến rất nhiều tiền bạc khiến bạn sử dụng thời gian một cách thiếu hiệu quả.
- Trách nhiệm của HĐQT là phải đem đến bằng chứng và thúc đẩy việc đưa ra các giải pháp phù hợp. Những giải pháp này nên trả lời được hai câu hỏi then chốt là làm thế nào để tồn tại qua cuộc khủng hoảng và để phát triển mạnh hơn sau đó.
- Trong cuộc khủng hoảng, phụ thuộc vào loại khủng hoảng và năng lực của HĐQT, HĐQT cần phải thay đổi cách thức làm việc để đưa ra được những quyết định năng động hơn và để trợ giúp Ban điều hành. Trách nhiệm của các bên trong HĐQT là khác nhau: ví dụ, chủ tịch HĐQT cần giúp công ty phục hồi lại niềm tin, thành viên không điều hành có thể giúp công ty vượt qua giai đoạn tê liệt bằng cách đưa ra những lời khuyên trên cơ sở kinh nghiệm của họ và phù hợp với bối cảnh, thư ký công ty cần đóng vai trò lớn hơn trong việc tổ chức các cuộc họp, và các cổ đông hay chủ sở hữu có thể cần phải góp thêm vốn.
- Trao đổi thông tin trong khủng hoảng là nhiệm vụ khó khăn nhất nhưng lại là quan trọng nhất để ngăn chặn những hành vi gian lận (có thể gây ra rủi ro suy giảm độ tin cậy) và các vụ kiện tụng (rủi ro mất giấy phép hoạt động hoặc bị xử phạt nặng). Do đó, cần thiết lập một kênh trao đổi thông tin rõ ràng, với một nhóm người được lựa chọn được phép công bố thông tin ra công chúng.

Tình huống nghiên cứu: Best Lease trong khó khăn

Ted Gu đang xem xét các số liệu của Best Lease - Burkina, và các con số cho thấy lại một năm tồi tệ nữa đối với tổ chức tài chính này. Là quyền Chủ tịch HĐQT, ông vừa mới thay thế chủ tịch cũ khoảng một tháng trước đây, nhưng ông biết rằng việc thay đổi người lãnh đạo HĐQT là chưa đủ để xoay chuyển tình hình và đảm bảo công ty có thể tồn tại.

Trong hai năm (2007-2008), tổ chức này đã lỗ 1,5 triệu euro, trong khi sản xuất sụt giảm mạnh từ mức đỉnh là 170,5 triệu euro năm 2005 xuống còn 25, 5 triệu euro năm 2008.

Ted, được bổ nhiệm bởi một cổ đông thiểu số một năm trước đây, có thể thấy rất nhiều nguyên nhân dẫn đến tình hình kinh doanh trì trệ này. “Sự sụt giảm khủng khiếp này đòi hỏi phải có hành động ngay lập tức,” ông nghĩ.

Thông tin khái quát về Best Lease – Burkina (BLB)

Kế hoạch kinh doanh ban đầu của công ty cho thuê này có liên quan đến việc cung cấp dịch vụ cho thuê cho các công ty nội địa. Vốn cổ phần của công ty năm 2009 là 3 triệu euro. Nhưng các khoản lỗ đã làm số vốn này giảm còn gần 50%. Những năm đầu tiên rất tốt đẹp với một công ty mới khởi nghiệp, nhưng kể từ năm 2007, mọi thứ đã đi sai hướng.

Một dự án cho tương lai?

Năm 2007, Tổng giám đốc đề xuất với HĐQT ý tưởng thành lập một tập đoàn cho thuê khu vực. Tập đoàn này cho phép BLB mở rộng các hoạt động cho thuê tới năm nước trong khu vực.

Các cổ đông và HĐQT đều đồng ý với những thay đổi được đề xuất mặc dù chủ tịch HĐQT trình bày một số hạn chế, lo ngại rằng việc mở rộng như vậy là quá nhanh.

Từ bỏ hoạt động kinh doanh

Năm 2008, sản xuất cũng như lợi nhuận ròng của BLB giảm đáng kể, trong khi tỷ lệ rủi ro (tỷ lệ giữa các rủi ro xấu trên tổng số rủi ro; các rủi ro xấu phải được dự phòng tới 100% từ lợi nhuận của công ty) tăng lên mức chưa từng thấy là 16%.

Nhìn thoáng qua, hoạt động kinh doanh trì trệ và thiếu nguồn tài trợ do cuộc khủng hoảng kinh tế dường như là nguồn gốc của các vấn đề, khiến cho khách hàng không có khả năng thanh toán tiền lãi hoặc gốc vay. Tuy nhiên, nếu xem xét kỹ hơn, rất nhiều các nhân tố khác có thể được phát hiện. Các kiểm toán viên - những năm trước đã phân tích rất hời hợt về các tài khoản của công ty - đã yêu cầu điều chỉnh dự phòng ở mức cao, đặc biệt là do việc đánh giá rủi ro tăng cao. Điều này dẫn tới việc ghi nhận một khoản lỗ

lớn năm 2007. Đồng thời, xung đột cá nhân giữa chủ tịch HĐQT và Tổng giám đốc trở nên căng thẳng hơn trước đó. Chủ tịch HĐQT, một nhà ngân hàng đã nghỉ hưu được đào tạo từ những “trường lớp cũ” thường hành động theo cảm tính, điều đó khiến cho Tổng giám đốc làm mọi thứ trong thẩm quyền của ông ta để trở nên độc lập trong các quyết định và hành động của mình. Kết quả là, các thành viên HĐQT đã nhận ra vào lúc đã quá muộn rằng công ty đang rơi xuống dốc nhanh chóng.

Khiến cho tình hình tồi tệ hơn là các thông tin đồn thổi không được kiểm soát, rằng Best Lease đang bên bờ vực phá sản và rằng Tổng giám đốc đã rời nhiệm sở.

Kết quả là tiếng nói trong công ty bắt đầu xấu đi. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa chủ tịch HĐQT và Tổng giám đốc và còn đến cả không khí trong HĐQT và tinh thần của các nhân viên. Thực sự là bốn trong số những trưởng phòng được đào tạo tốt nhất tại Best Lease đã nộp đơn xin từ chức do tình hình này, gây nên những nghi vấn sâu hơn về độ tin cậy và tương lai của công ty. Về khía cạnh tài chính, công ty ngày càng đối mặt với nhiều khó khăn trong việc tạo ra dòng tiền để chi trả lương và các chi phí, chưa kể đến các khoản nợ phải trả rất nhiều chủ nợ. Vì đa số thành viên HĐQT đều nghĩ rằng điều quan trọng hơn là phải giữ lại Tổng giám đốc với nhiều kinh nghiệm về hoạt động kinh doanh, chủ tịch HĐQT đã bị đẩy ra trong một cuộc bỏ phiếu kín. Ted được bầu làm quyền chủ tịch HĐQT.

Một khoản đầu tư thua lỗ?

“Cuộc họp HĐQT lần này phải đưa ra một sự thay đổi mang tính quyết định”, Ted nghĩ “hoặc là chúng ta phải tạo ra một bước ngoặt trong cuộc khủng hoảng nặng nề này hoặc là tất cả khoản đầu tư của chúng ta sẽ bị mất. Chúng ta cần làm việc vì công ty trên tinh thần hợp tác. Nếu chúng ta không hợp tác cùng nhau, chúng ta sẽ cùng chìm nghỉm, nhưng hợp tác như thế nào?” Ông thấy rõ rằng ông cần phải đi đến một đề xuất chi tiết ngay bây giờ!

Kết quả tài chính của BLB

(€1,000)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sản xuất	1.400	1.600	2.500	3.000	4.200	5.500	7.500	5.000	5.200	2.500
Lợi nhuận ròng	-100	+6	+110	+130	+150	+350	+170	+70	-950	-550
Rủi ro hiện hữu	1.500	2.800	3.500	6.000	7.000	8.500	11.000	12.500	10.500	9.500
Tỷ lệ rủi ro (%)	—	0,5	0,5	1	2	2,8	4	7,5	12	16
Cổ tức	—	—	—	—	—	180	—	—	—	—

Chương 4

Sau khủng hoảng

Rút ra bài học từ những sai lầm

Rất may là không có ai bị thương khi con gái bạn lái chiếc xe có phần cũ kỹ với tốc độ cao trên con đường đầy băng tuyết. Xe của cô ấy bị hư hỏng nhưng vẫn đáng để đem đi sửa chữa, và sau khi cô nhận được hóa đơn sửa xe, bạn muốn biết tình hình của con gái.

Câu trả lời của cô làm bạn bất ngờ:

“Bố biết đấy, chiếc xe cũ của con không chỉ trông đẹp hơn trước vì cửa xe không còn các vết trầy xước mà phanh xe cũng tốt hơn nhiều vì đã được thay mới. Và con đã mua lốp xe đi trong mùa đông. Con cảm thấy chiếc xe an toàn hơn trước rất nhiều và thực sự là như vậy – con phải thừa nhận điều đó. Và trên hết, con cũng nhận ra rằng khi đi trên đường đầy tuyết phủ thì con phải lái xe cẩn thận hơn nữa.”

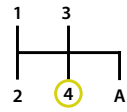
Bạn chỉ có thể hi vọng rằng những bài học mà con gái bạn rút ra sẽ được ghi nhớ mãi.

“Cuộc khủng hoảng cho thấy những yếu kém trong mô hình kinh doanh của chúng tôi. Nghệ thuật thực sự là phải tìm ra các giải pháp khắc phục tức thời và cũng có hữu ích mang tính dài hạn cho việc thiết kế lại chiến lược kinh doanh cốt lõi của chúng tôi.” – phát biểu của một Tổng giám đốc, Khu vực Caucasus.

4.1.

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HÀNH ĐỘNG: SAU CUỘC KHỦNG HOẢNG CUỐI CÙNG LÀ TRƯỚC CUỘC KHỦNG HOẢNG TIẾP THEO

Cuốn Cẩm nang này đã và một lần nữa nhấn mạnh luận điểm về nghệ thuật quản lý khủng hoảng đích thực là phải hành động theo một cách hoàn toàn đúng đắn cho cả ngắn hạn cũng như dài hạn. Ngay sau khi tình huống tồi tệ nhất của cuộc khủng hoảng qua đi, doanh số bắt đầu phục hồi và khả năng thanh khoản cũng được khôi phục, đây là thời điểm thích hợp (có lẽ là thời điểm thích hợp duy nhất) để bắt đầu đánh giá các hành động đã được thực hiện tại một cuộc họp HĐQT. Các lí do để đánh giá sau khủng hoảng rất đơn giản: luôn luôn có rất nhiều các cuộc khủng hoảng kinh tế và sẽ có thêm nhiều cuộc khủng hoảng trong tương lai! Do đó, các câu hỏi chính mà thành viên HĐQT nên đặt ra là so với các đối thủ cạnh tranh, công ty có mạnh mẽ hơn so với trước khủng hoảng hay không? Công ty có thể tận dụng



những ưu thế này như thế nào? HĐQT nên tự đặt ra những câu hỏi như vậy cho bản thân và cho Ban điều hành (và có lẽ cho cả các cổ đông) và tìm kiếm những câu trả lời thỏa đáng trên ba khía cạnh:

- Bài học chung rút ra từ cuộc khủng hoảng là gì?
- Đây là lợi thế cạnh tranh có thể duy trì bền vững từ những hành động đã thực hiện?
- Bài học cụ thể cho công việc của HĐQT là gì?

Thậm chí cũng có thể đáng để tổ chức một cuộc họp HĐQT ở bên ngoài công ty để trao đổi về các vấn đề này. Tại cuộc họp này, giống như các cuộc họp HĐQT khác, nên tạo ra một bầu không khí đối thoại thẳng thắn trong nội bộ HĐQT nhưng đặc biệt là giữa HĐQT với Ban điều hành và nếu cần là giữa HĐQT với các cổ đông chính. Không thành kiến, sẵn sàng học hỏi và hoàn thiện và không đổ lỗi hay tìm kiếm một người để đổ lỗi vẫn là những yếu tố quan trọng đảm bảo những nỗ lực học hỏi này sẽ thành công. Mặt khác, việc cố gắng bảo vệ bản thân và các chương trình hợp không được công bố sẽ khiến cho các kinh nghiệm kiểm soát khủng hoảng không được truyền tải tới HĐQT và Ban điều hành cũng như cả công ty để họ có thể làm tốt hơn công việc của mình.

Không chỉ các vấn đề trao đổi mà mọi kết quả rút ra từ cuộc họp cần được ghi lại. Các thành viên HĐQT có thể cần phải xem lại những vấn đề này sớm hơn dự định và đó có thể là những tài liệu có giá trị cho các thành viên mới trong HĐQT.

4.2.

RÚT RA BÀI HỌC TỪ CUỘC KHỦNG HOẢNG

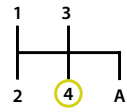
Trong quá trình xem xét nguyên nhân, nguồn gốc và các nhân tố tác động sâu hơn đến cuộc khủng hoảng cũng như các phản ứng và các hành động được thực hiện bởi HĐQT và Ban điều hành, những câu hỏi sau đây cần được đặt ra để xác định các bài học chung từ cuộc khủng hoảng:

Đặt câu hỏi

- Các nguyên nhân và các yếu tố dẫn tới cuộc khủng hoảng có nằm trong màn hình radar của chúng ta không? Chúng ta có phát hiện ra các nhân tố này từ trước và đánh thứ tự ưu tiên chính xác không? Nếu không thì tại sao? Các yếu tố này có nguy hiểm và cần phải cảnh giác trong những năm tới không?
- Cuộc khủng hoảng bắt đầu từ khi nào và khi nào thì chúng ta nhận ra (sớm hơn hay muộn hơn so với những người khác)? Chúng ta phải mất

bao nhiêu thời gian để phản ứng lại? Có sự chậm trễ nào không? Có thể rút ngắn thời gian phản ứng đối với các cuộc khủng hoảng trong tương lai không?

- Các luồng thông tin có kịp thời, phù hợp và đầy đủ trong toàn công ty không? Các thông tin cần thiết và phù hợp có luôn sẵn có không (một thử nghiệm cho hoạt động kiểm soát)?
- Việc trao đổi thông tin với các bên có quyền lợi liên quan khác (như nhân viên, ngân hàng và các phương tiện truyền thông) có hiệu quả không? Các thông điệp của chúng ta có được truyền tải không? Nút cổ chai trong việc truyền đạt thông tin nằm ở đâu?
- Trong trường hợp đội phản ứng với khủng hoảng được thành lập, đó có phải là một lựa chọn có ý nghĩa? Tác động của việc thành lập đội phản ứng với khủng hoảng tới quy trình quản lý bình thường như thế nào? Chúng ta có thuê được các chuyên gia giỏi trong và ngoài công ty không? Năng lực, trách nhiệm và hệ thống báo cáo có rõ ràng không?
- Tác động về mặt tài chính của cuộc khủng hoảng là gì? Cơ cấu Bảng cân đối kế toán và kế hoạch thanh khoản có cần phải thiết kế lại không? Việc đa dạng hóa các nguồn tài trợ có hợp lý không?
- Các cổ đông của công ty phản ứng như thế nào? Chúng ta có thể thuyết phục được họ về khả năng đối phó với khủng hoảng của chúng ta không? Chúng ta có cần thay đổi các lựa chọn về nguồn tài trợ không (ví dụ các khoản vay)? Việc trao đổi thông tin với cổ đông có hợp lý không? Chúng ta có lắng nghe họ một cách thỏa đáng không?
- Ý nghĩa đối với việc xác định thứ tự ưu tiên cho các rủi ro và các hệ thống quản lý có liên quan là gì? Có cần thiết phải có sự thay đổi nào không?
- HĐQT có hoạt động tốt không? Chúng ta có làm việc cùng nhau trên tinh thần tương trợ không? Các thành viên không điều hành và các thành viên điều hành có các lợi ích phù hợp với nhau không hay chúng ta có phung phí thời gian và nguồn lực cho các cuộc tranh luận không đáng có hay không?
- Các hệ quả đối với nguồn nhân lực như thế nào? Các nhân viên của chúng ta có khả năng đưa công ty tiến lên phía trước, vượt qua khủng hoảng không? Chúng ta có cần phải thay đổi nguồn nhân lực không (tuyển thêm hoặc sa thải nhân viên)?
- Và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng: Chúng ta có phát hiện ra và trao thưởng cho những anh hùng đã giúp công ty vượt qua khủng hoảng và những đối tác mà sự hợp tác của họ là đặc biệt có giá trị? Chúng ta có thể củng cố mối quan hệ với những đối tượng này như thế nào?



Có thể mất thời gian cho việc tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi này trong các cuộc thảo luận của HĐQT, và cần ngăn chặn mạnh mẽ việc đổ lỗi hoặc đùn đẩy cho nhau. Một khi đã được tìm ra, các câu trả lời và các bài học cần được ghi chép lại và thực hiện. Các bài học về kiểm soát khủng hoảng cần được ghi nhận vào cuốn sổ tay kinh nghiệm để có thể được mang ra sử dụng trong các cuộc khủng hoảng trong tương lai và để tránh tình trạng các bài học đã được rút ra có thể bị mất.

4.3.

HƯỞNG LỢI TỪ CUỘC KHỦNG HOẢNG

Với sự trợ giúp của những phân tích như mô tả trên đây, công ty và HĐQT có thể học hỏi từ những sai lầm trong quá khứ, để một mặt ngăn chặn các sai lầm này trong tương lai và mặt khác có thể thu lợi từ cuộc khủng hoảng. Dưới đây là một số “động thái tích cực” đã được chứng minh bởi thực tế, có thể giúp công ty thu lợi từ cuộc khủng hoảng. Yếu tố then chốt là phải nhận thấy một cuộc khủng hoảng có liên quan tới toàn bộ nền kinh tế hoặc tới một ngành kinh tế nhất định thường dẫn tới việc cải tổ lại các vị trí trên thị trường.

Phân tích

- Nhiều nghiên cứu đã cho thấy (xem Mathews 2005), trái ngược với xu hướng chung của nền kinh tế, các công ty chiến thắng đi lên từ các cuộc khủng hoảng thường đầu tư vào nghiên cứu và phát triển sản phẩm, các năng lực mới có khả năng cạnh tranh về chi phí. Ngược lại các công ty không đầu tư, có thể vì họ không có đủ khả năng cho các chi phí tăng thêm, chịu rủi ro là sẽ bị tiêu diệt bởi các đối thủ cạnh tranh hoặc các đối thủ mới gia nhập thị trường. Điều này đã xảy ra năm lần trên thị trường màn hình tinh thể lỏng: Mỗi khi ngành này trải qua một cuộc suy thoái, các đối thủ mới gia nhập nổi lên như là những người dẫn đầu trong giai đoạn thị trường phát triển. Các công ty mới gia nhập thị trường đầu tư rất mạnh vào công nghệ mới trong giai đoạn suy thoái của thị trường, lôi kéo các kỹ sư từ các đối thủ cạnh tranh, và có khả năng cho ra đời các thế hệ mới của màn hình tinh thể lỏng (Mathews 2005).
- Để có thể chiến thắng khi thị trường phục hồi lại, nên nhắm tới các thị trường mà các đối thủ cạnh tranh bỏ lại trong cuộc khủng hoảng. Thường có những cơ hội lớn để đạt được vị trí là người dẫn đầu mới trên các thị trường này (điều này rất quan trọng vì thị phần và lợi nhuận thường có mối liên hệ chặt chẽ). Thông thường, một kênh phân phối

mới có thể được thiết lập để phục vụ cho các khách hàng nhất định; ví dụ trong cuộc khủng hoảng “khách hàng C”, với chi phí giao dịch cao và doanh thu thấp thường không được phục vụ thỏa đáng nữa, nhưng một kênh phân phối qua internet có thể tập trung vào mảng khách hàng này như một cơ hội tăng trưởng mang lại lợi nhuận.

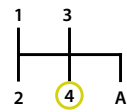
- Đồng thời cũng phải nhìn vào thị trường lao động, đặc biệt là các chuyên gia có trình độ cao, bao gồm cả những người mới tốt nghiệp. Họ có thể dễ dàng bị hấp dẫn bởi những đề nghị mà họ thậm chí không hề nhìn tới khi thị trường đang phát triển.
- Thêm vào đó, xác định các cơ hội mua bán và sáp nhập (M&A). Kỳ lạ là, hầu hết các hoạt động M&A đều diễn ra trong giai đoạn phát triển cuối cùng của thị trường, khi giá mua bán rất cao và những người nắm thông tin nội gián biết rằng thời kỳ tốt đẹp sắp kết thúc. Tuy nhiên, có thể kiếm được giá hời trong một cuộc khủng hoảng (miễn là công ty có thể duy trì được dòng tiền dương vào thời điểm đó).
- Cuối cùng, đặc biệt là sau cuộc khủng hoảng, làm việc chăm chỉ là yếu tố cần thiết để duy trì một cơ cấu tổ chức gọn nhẹ và chi phí ở mức thấp mà công ty đã tạo được trong cuộc khủng hoảng thông qua việc tái cấu trúc. Các công ty thường rất dễ quay trở lại trạng thái bị “phình to” một khi hoạt động kinh doanh hồi phục. “Tác động có tính đàn hồi” này cũng tương tự như việc thực hiện chế độ ăn kiêng của một số người. Rõ ràng là, việc phình to này là không được phép xảy ra, bởi vì sẽ khó hơn nhiều để có thể thu hẹp công ty lại khi cuộc khủng hoảng tiếp theo xảy đến.

4.4.

SỰ HOÀN THIỆN TRONG CÔNG VIỆC CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Cuốn Cẩm nang này bắt đầu với khẳng định rằng một cuộc khủng hoảng là một cuộc thử nghiệm đối với hệ thống quản trị của công ty và giá trị gia tăng mà nó mang lại cho công ty. Kinh nghiệm từ các cuộc khủng hoảng, đặc biệt là nếu được xử lý tốt, sẽ là một lực đẩy cho công việc và sự hợp tác của đội ngũ lãnh đạo của công ty.

Bên cạnh việc đặt ra những câu hỏi liên quan đến các bài học và các cơ hội thu lợi từ cuộc khủng hoảng (như đã được đề cập trong hai phần trước) và đảm bảo rằng các bài học thu được không dễ dàng bị rơi vào quên lãng, chức năng của HĐQT trong cuộc khủng hoảng cũng cần được xem xét. Có ba khía cạnh thường được cân nhắc, bao gồm:



Xem xét đánh giá

- Luồng thông tin giữa Ban điều hành và HĐQT: Bởi vì luồng thông tin này có thể được thay đổi trong tình hình khủng hoảng (ví dụ như việc trao đổi thông tin cần được thực hiện thường xuyên hơn, tập trung nhiều hơn vào vấn đề tiền mặt), cần phải có sự điều chỉnh lại sau cuộc khủng hoảng. Đây cũng là cơ hội để có những cải tổ nhằm đảm bảo tính kịp thời, chất lượng và sự phù hợp của thông tin. Thông thường, hệ thống thông tin của HĐQT phát triển “hữu cơ” qua thời gian (với một cuốn sổ ngày càng dày của HĐQT), và rất hiếm khi HĐQT làm rõ với Ban điều hành những loại thông tin mà họ ưu tiên để đáp ứng yêu cầu công việc. Giai đoạn sau một cuộc khủng hoảng là một cơ hội tốt để xem xét hệ thống thông tin (cũng như các quy trình kèm theo) và thiết lập một hệ thống thông tin đáp ứng được yêu cầu của HĐQT.

Đặt câu hỏi

- Mối quan hệ tương tác giữa HĐQT và Ban điều hành trong quá trình ra quyết định: Giống như các luồng thông tin, ranh giới giữa Ban điều hành và HĐQT cũng đã bị thay đổi (như trao đổi ở trên, có thể dịch chuyển theo cả hai hướng) và cần phải được điều chỉnh lại. Nếu cuộc khủng hoảng và việc phân công lao động mới cho thấy có hạn chế về năng lực của Ban điều hành hoặc HĐQT thì những vấn đề này cần được xử lý sau khi cuộc khủng hoảng kết thúc. Câu hỏi đặt ra là, nên phục hồi lại cán cân cũ hay cần có sự phân công lại lao động, trách nhiệm giữa HĐQT và Ban điều hành?

Xem xét đánh giá

- Các vấn đề ưu tiên và cần tập trung trong công việc của HĐQT: HĐQT nên xem xét các thứ tự ưu tiên trong công việc của họ, được phản ánh trong việc phân bổ thời gian cho các chương trình làm việc. Trên toàn thế giới, HĐQT thường sử dụng quá nhiều thời gian cho việc nhìn lại những gì đã diễn ra. Cuộc khủng hoảng cho thấy tầm quan trọng của việc HĐQT cần phải bao quát môi trường kinh doanh ở tất cả các chiều hướng và đọc được những dấu hiệu cảnh báo sớm kịp thời. Như đã được đề cập thường xuyên ở trên, việc sớm phát hiện ra một cuộc khủng hoảng là điều kiện tiên quyết quan trọng nhất cho việc xử lý thành công cuộc khủng hoảng. Do đó, bài học then chốt cho HĐQT là phải giành nhiều thời gian hơn để nhìn về phía trước và thực hiện các bước để giảm thiểu khả năng xảy ra khủng hoảng (xem chương 2.4).

Trong nhiều trường hợp, các bài học rút ra từ cuộc khủng hoảng có thể bao gồm việc phải thiết kế lại mô hình kinh doanh bởi sự phát triển của các đối thủ cạnh tranh mới, sự thay đổi về công nghệ hoặc thay đổi thị hiếu người tiêu dùng đã trở nên rõ ràng và nhiều yếu tố tác động khác. HĐQT và Ban điều hành cần thay nhau chỉ đạo quá trình này: dựa trên những phân tích kỹ lưỡng của Ban điều hành, HĐQT sẽ quyết định đâu là các yếu tố thay đổi được ưu tiên hàng đầu có thể định hình việc thiết kế lại mô hình kinh doanh và đâu là lợi thế cạnh tranh bền vững. Điều này đòi hỏi một loạt các hành động cụ thể của Ban điều hành. Nhưng để làm được điều này, Ban điều hành cần sử dụng kỹ năng của các thành viên HĐQT (ví dụ, nếu vấn đề nằm ở chuỗi cung ứng, thành viên HĐQT có kinh nghiệm trong ngành ô tô có thể sẽ rất hữu ích).

Nhưng việc xem xét đó, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến công việc của HĐQT, không nên chỉ được thực hiện một lần hoặc theo yêu cầu. Các bằng chứng thực tế từ nhiều nước cho thấy việc HĐQT xem xét định kỳ hàng năm hoạt động của HĐQT, giá trị gia tăng đóng góp và hiệu quả của các quy trình là công cụ đắc lực để tăng cường quản trị công ty và công việc của HĐQT (Conger, Finegold, và Lawler 1998; Graf 2007; Julien và Rieger 2003; Leblanc 2005). Tất cả những điều này đòi hỏi sự sẵn sàng của HĐQT cho một cuộc tranh luận cởi mở và thẳng thắn và niềm tin “đã tốt rồi nhưng luôn luôn có thể làm tốt hơn nữa”!

4.5.

NIỀM VUI THÀNH CÔNG: QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

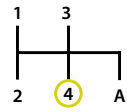
Một khi công ty đã vượt qua cuộc khủng hoảng, HĐQT có thể ăn mừng sự thành công này, miễn là thỏa mãn các điều kiện sau:

Nhìn về phía trước

- HĐQT có đủ lí do để tin, và được khẳng định bởi những người độc lập bên ngoài, rằng HĐQT đã luôn theo dõi, đọc được các dấu hiệu cảnh báo kịp thời và không trực tiếp góp phần gây nên cuộc khủng hoảng.

Hành động

- HĐQT thực hiện nhiệm vụ của mình trước và trong cuộc khủng hoảng bằng cách duy trì ở mức độ cao sự hiện hữu của mình, tổ chức các cuộc họp khẩn cấp khi cần, đảm bảo các luồng thông tin và việc truyền đạt thông tin nhanh chóng và kịp thời, áp dụng các quy trình ra quyết định có hiệu quả, và duy trì một sự cân bằng giữa việc hỗ trợ và giám sát Ban điều hành.



Xem xét đánh giá

- HĐQT không chỉ thực hiện việc đánh giá lại sau khủng hoảng mà còn yêu cầu việc thực hiện các vấn đề cần thiết (cả trên cấp độ chiến lược và đối với Ban điều hành).

Truyền đạt thông tin

- HĐQT hiểu và khiến mọi người hiểu rằng cuộc khủng hoảng cũng là một cuộc kiểm tra đối với hệ thống quản trị công ty và từng cá nhân thành viên HĐQT và Ban điều hành và rằng các đóng góp của họ vào công ty đã được kiểm chứng, nhưng các bài học rút ra từ cuộc khủng hoảng sẽ giúp phát triển và hoàn thiện hơn nữa của hệ thống quản trị công ty (bao gồm sự có mặt của các thành viên không điều hành và thành viên độc lập).

Các bài học rút ra

- Thực hiện việc đánh giá lại sau khủng hoảng: Điều gì đã được thực hiện đúng trong cuộc khủng hoảng? Điều gì cần hoàn thiện trong việc quản lý khủng hoảng?
- Lập danh mục các hành động được thực hiện để ngăn chặn cuộc khủng hoảng tiếp theo và cải thiện sự vững mạnh và khả năng phục hồi về mặt tài chính của mô hình kinh doanh.
- Thực hiện việc đánh giá HĐQT và xem xét các điểm yếu trong hoạt động của HĐQT, trong quá trình ra quyết định và các nguồn thông tin và thành kiến.
- Xem xét lòng tin và mối quan hệ đã được cải thiện như thế nào từ cuộc khủng hoảng, nếu không được cải thiện thì nguyên nhân là vì sao. Bạn rút ra được điều gì về năng lực và phẩm chất của đội ngũ thành viên Ban điều hành cấp cao?

Tình huống: Tiệc mừng SAU KHI hoàn thành công việc

Không khí tiệc tùng bao trùm văn phòng HĐQT của Pacific Chem, một công ty hóa chất có trụ sở tại bốn nước Châu Á, xuất khẩu đi toàn thế giới và doanh thu 6 tỷ USD. Sau 6 quý vật lộn với cuộc suy thoái, cuối cùng công ty cũng đã có một quý có lãi.

“Chúng ta đã sống rồi”, Chủ tịch HĐQT tỏ ra rất thỏa mãn khi ông nhận xét về lợi nhuận của công ty. Tất cả các thành viên HĐQT khác đều đánh giá cao và ngợi khen việc quản lý công ty, trừ George Brown. Chỉ có duy nhất George không phải là người Châu Á trong HĐQT, và ông không thể không suy nghĩ rằng tiệc mừng là quá sớm.

Mối lo ngại của ông tập trung vào hai vấn đề chính. Thứ nhất là trong cuộc suy thoái, theo quan điểm của ông, các điểm yếu lớn trong mô hình kinh doanh của Pacific Chem’s đã bộc lộ rất rõ ràng. Chắc chắn là việc cắt giảm chi phí trong cuộc khủng hoảng đã loại bỏ được những lãng phí về mặt tổ chức và giảm thiểu nhân sự của công ty; tuy nhiên, việc xử lý các thách thức về khả năng cạnh tranh của công ty thì hầu như không đạt được. Các thách thức này một phần đến từ các nhà cung cấp với chi phí thấp và mặt khác là từ ngành hóa chất đã được tái cấu trúc cả ở Mỹ và Châu Âu. George tin chắc rằng việc thiết kế lại danh mục sản phẩm và các quy trình chính là cần thiết để bắt kịp với các đối thủ cạnh tranh. Một vài đối thủ đã tận dụng cuộc khủng hoảng để tái cơ cấu lại công ty và danh mục của họ, tuyển dụng nhân sự trong giai đoạn suy thoái (với “giá” thấp hơn cho những kỹ sư và những nhà quản lý có kinh nghiệm) và nhìn về phía trước.

Vấn đề thứ hai mà George cảm thấy lo ngại là cách thức HĐQT làm việc trong cuộc khủng hoảng. Tổng giám đốc thì chỉ thể hiện hai thái độ là “hãy để tôi một mình, tôi quá bận rộn trong việc cứu công ty” và “Đơn giản là vì có quá nhiều công việc cho Ban điều hành và HĐQT cần phải đảm nhiệm vai trò này” - đặc biệt là thái độ thứ hai khi công ty có nguy cơ phá sản. Việc thiếu định hướng của HĐQT chỉ khiến cho Tổng giám đốc càng thêm rối: Không có kế hoạch hay hướng dẫn về việc đối phó với khủng hoảng, họ phản ứng một cách ngẫu hứng và tùy thuộc yêu cầu tại từng thời điểm.

Nhìn xung quanh, George chắc rằng rất ít trong số các cộng sự của ông có cùng những mối quan tâm như ông, ít nhất là không cùng mức độ. Mặc dù ông tin rằng mình đã được ghi nhận là một chuyên gia trong ngành và là một nhà chiến lược trong việc quản lý khủng hoảng, ông tự hỏi liệu ông nên tận dụng lợi thế này như thế nào khi nêu ra những mối lo lắng của ông. Ông có nên làm hỏng bữa tiệc bây giờ không hay ông nên thư giãn một lúc mà tận hưởng bữa tiệc?

George biết câu trả lời cho những câu hỏi này – đây là thời điểm tốt nhất và duy nhất để rút ra những bài học từ cuộc khủng hoảng. Vấn đề là ông sẽ nêu ra những mối lo ngại của ông như thế nào để cho các đồng nghiệp của ông lắng nghe ông bây giờ.

Phụ lục

Phụ lục A: Thuật ngữ

Trách nhiệm: Trách nhiệm của HĐQT với các cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan đối với kết quả hoạt động của công ty và các hành động của công ty. Đây là khái niệm về việc chịu trách nhiệm cho mọi hành động được thực hiện bởi Ban điều hành của công ty và báo cáo các hoạt động này cho các bên có quyền lợi liên quan.

Mua lại: Giành quyền kiểm soát một công ty khác thông qua việc mua cổ phần hoặc trao đổi cổ phần. Đó có thể là một vụ mua lại thù nghịch (đi ngược lại với mong muốn của công ty kia) hoặc thân thiện.

Kiểm toán: Việc kiểm tra và xác minh các ghi chép kế toán và tài chính và các chứng từ của công ty bởi một bên thứ ba độc lập và chuyên nghiệp.

Hội đồng Quản trị: Một nhóm các cá nhân được bầu ra bởi các cổ đông của công ty để xác định tầm nhìn và sứ mệnh, xây dựng chiến lược và giám sát Ban điều hành. HĐQT chịu trách nhiệm lựa chọn Tổng giám đốc, xác định gói thù lao cho các nhà quản lý, và xây dựng các mục tiêu dài hạn cho công ty.

Chủ tịch HĐQT: Thành viên giữ vị trí cao nhất trong HĐQT. Chủ tịch HĐQT chịu trách nhiệm xây dựng các chương trình làm việc của HĐQT và đảm bảo rằng hoạt động kinh doanh được thực hiện vì lợi ích của tất cả các cổ đông.

Tổng giám đốc: Người giữ vị trí cao nhất của công ty, chịu trách nhiệm báo cáo cho HĐQT. Tổng giám đốc có nhiệm vụ đưa ra các quyết định ngắn hạn trong khi HĐQT xây dựng các mục tiêu dài hạn cho công ty.

Chuẩn mực đạo đức: Các hướng dẫn do công ty xây dựng và áp dụng để xác định các hành động phù hợp trong từng tình huống cụ thể và trong các tình huống khó khăn có thể xảy ra.

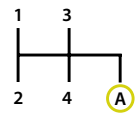
Các ủy ban của HĐQT: Các nhóm bao gồm các thành viên HĐQT được thành lập để trợ giúp HĐQT trong việc phân tích các vấn đề cụ thể bên ngoài các cuộc họp HĐQT định kỳ.

Tuân thủ: Đồng ý với và bị ràng buộc bởi các quy tắc và quy định. Nhìn chung, tuân thủ có nghĩa là tuân theo một chỉ dẫn, một chính sách (nội bộ hoặc bên ngoài), chuẩn mực hay luật pháp đã được xác định rõ ràng.

Sở hữu tập trung: Hình thức sở hữu trong đó một cổ đông duy nhất (hay một nhóm nhỏ các cổ đông đồng thuận với nhau) nắm giữ đa số các cổ phần có quyền biểu quyết của công ty.

Xung đột về lợi ích: Tình huống mà trong đó một người hoặc một nhóm người có quyền lợi trong một hoạt động kinh doanh có thể khác với lợi ích của công ty và có thể gây ảnh hưởng hoặc đưa ra những quyết định dựa trên những khác biệt đó.

Phương pháp tiếp cận dự phòng: Một hệ thống khái niệm mang tính thực tiễn phân tích các yếu tố hình thành một tình huống (cá tính, sở thích, ...) và những điều



kiện cũng như những hạn chế về mặt cấu trúc như là yếu tố chính trong quá trình ra quyết định.

Cổ đông nắm quyền kiểm soát: Cổ đông sở hữu đủ số cổ phần có quyền biểu quyết của công ty, thông thường là từ 30% trở lên, để kiểm soát thành phần của HĐQT

Công bố thông tin: Việc công bố ra công chúng các thông tin trọng yếu, có ảnh hưởng tới thị trường theo yêu cầu của cơ quan quản lý hoặc theo các hợp đồng. Đây là một trong những nguyên tắc chính của quản trị công ty.

Nghĩa vụ cẩn trọng: Nghĩa vụ mà theo đó tất cả các thành viên HĐQT phải thực hiện các nhiệm vụ của mình với tinh thần cẩn trọng của một doanh nhân chuyên nghiệp. Nghĩa vụ này bao gồm nghĩa vụ thu thập và xử lý thông tin, tham gia vào quá trình đưa ra quyết định chuyên nghiệp và tham dự đầy đủ các cuộc họp.

Trách nhiệm ủy thác: Nghĩa vụ pháp lý của tất cả các thành viên HĐQT phải phục vụ vì lợi ích cao nhất của toàn công ty và của tất cả các cổ đông.

Kiểm toán viên độc lập: Các chuyên gia từ một hãng kiểm toán bên ngoài thực hiện việc kiểm tra các báo cáo tài chính của công ty. Họ không được có lợi ích cá nhân trong các báo cáo tài chính để có thể đưa ra ý kiến không thiên lệch về tình hình tài chính của công ty.

Thành viên độc lập: Thành viên HĐQT mà mối liên hệ về mặt tài chính, gia đình, nghề nghiệp quan trọng duy nhất với công ty, với chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc hoặc các vị trí điều hành khác chỉ là vai trò làm thành viên HĐQT của họ. Xem Phụ lục B cho định nghĩa của IFC về thành viên độc lập.

Kiểm toán nội bộ: Việc đánh giá thực trạng tài chính trong hoạt động của công ty bởi chính nhân viên của công ty. Những nhân viên thực hiện chức năng này được gọi là kiểm toán viên nội bộ.

Cổ đông thiểu số: Các cổ đông nắm giữ cổ phần thiểu số (thường là dưới 5%) trong một công ty được kiểm soát bởi cổ đông lớn.

Thành viên không điều hành: Trong một hệ thống quản trị một cấp, thành viên không điều hành là thành viên không được giao trách nhiệm điều hành hoạt động của công ty. Nhiều khuôn khổ pháp luật ngày nay yêu cầu một tỷ lệ nhất định các thành viên không điều hành trong HĐQT. Trong một hệ thống HĐQT hai cấp, theo định nghĩa, tất cả các thành viên trong ban kiểm soát phải là thành viên không điều hành và tất cả những người trong Ban điều hành đều là thành viên điều hành.

Thành viên danh nghĩa: Thành viên HĐQT được đề cử bởi một cổ đông (lớn) để đại diện cho cổ đông này trong HĐQT (nhưng thành viên này có trách nhiệm luôn luôn hành động vì lợi ích cao nhất của cả công ty chứ không của một cá nhân nào, giống như tất cả các thành viên khác). Ở hầu hết các nước, việc đề cử như vậy chỉ được phép ở các công ty chưa niêm yết.

Các nguyên tắc quản trị công ty của OECD: Các nguyên tắc quản trị công ty được định nghĩa bởi Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế³.

Cơ cấu sở hữu: Việc phân phối cổ phần giữa các cổ đông trong công ty.

Các bên liên quan: Công ty con, công ty liên doanh, thành viên trong gia đình hoặc các công ty thuộc sở hữu hoặc liên kết với công ty đó.

Quản lý rủi ro: Quy trình phân tích các rủi ro mà công ty có thể gặp phải và xác định các phương pháp tối ưu để quản lý các rủi ro đó.

Cổ đông: Những người nắm giữ cổ phần do công ty phát hành.

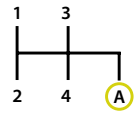
Quyền của cổ đông: Các quyền có được từ việc sở hữu cổ phần, được phân thành hai loại: quyền biểu quyết và quyền đối với các dòng tiền.

Bên có quyền lợi liên quan: Cá nhân hoặc tổ chức có quyền lợi hợp pháp trong một dự án hoặc một công ty, bao gồm nhà cung cấp, chủ nợ, khách hàng, nhân viên hoặc chính quyền địa phương chịu ảnh hưởng bởi những hoạt động của công ty.

Mua lại công ty đại chúng: Việc mua lại một công ty đại chúng (Công ty mục tiêu) bởi một công ty khác (công ty mua lại).

Tính minh bạch: Nguyên tắc quản trị công ty yêu cầu việc công bố những thông tin liên quan tới quyền lợi của các bên có quyền lợi liên quan.

3 Bản sửa đổi năm 2004 của các nguyên tắc này có thể được tải xuống theo một số thứ tiếng từ trang web của OECD
http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html



Phụ lục B: Định nghĩa của IFC về thành viên độc lập

Mục đích của việc xác định và chỉ định các thành viên độc lập là để đảm bảo rằng HĐQT bao gồm các thành viên có thể triển khai các nhận định tốt nhất của mình một cách hiệu quả vì lợi ích duy nhất của công ty, những nhận định này không bị che lấp bởi những xung đột thực tế hoặc có thể có. IFC cho rằng trong trường hợp mà một thành viên được cho là "độc lập", HĐQT sẽ xác định chắc chắn rằng thành viên đó đáp ứng được các yêu cầu do HĐQT đặt ra và nếu không thì không có những mối liên hệ trọng yếu với Ban điều hành, những người nắm quyền kiểm soát hoặc những đối tượng khác được cho là có can thiệp tới việc thực hiện những nhận định tốt nhất một cách độc lập của thành viên này vì lợi ích của công ty. Dưới đây là một định nghĩa mang tính tham khảo. Trong từng trường hợp cụ thể, công ty và IFC nên xem xét tình hình thực tế của công ty và cân nhắc để có những thay đổi cho phù hợp với các mối quan hệ có thể ảnh hưởng đến tính độc lập của thành viên HĐQT.

"Thành viên độc lập" có nghĩa là thành viên mà không có mối quan hệ trực tiếp hoặc gián tiếp, trọng yếu với công ty ngoài việc là thành viên HĐQT và là người:

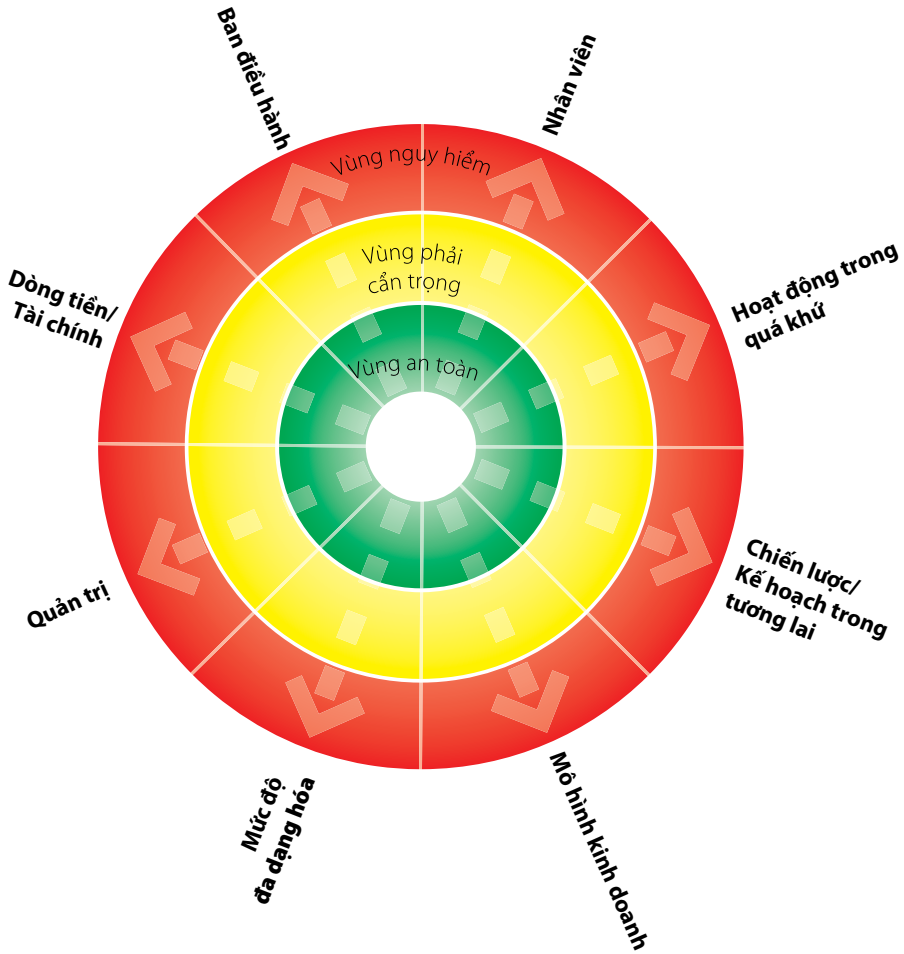
- a. hiện tại và trong vòng năm năm trước không làm việc cho công ty đó hoặc các công ty con của công ty đó;
- b. hiện tại và trong vòng năm năm trước không có mối quan hệ về kinh doanh với công ty hoặc với các công ty con của công ty đó (có thể là mối quan hệ trực tiếp hoặc là một đối tác, cổ đông (trừ trường hợp thành viên đó nắm giữ cổ phần theo quy định pháp luật hiện hành đối với các thành viên hội đồng quản trị nói chung), thành viên HĐQT, cán bộ lãnh đạo hay nhân viên cao cấp của một người mà có hoặc đã có mối quan hệ như vậy);
- c. không có liên quan đến bất kì một tổ chức phi lợi nhuận nào được nhận nguồn tài trợ lớn từ công ty hoặc các công ty con của công ty đó;
- d. không nhận được và trước đây cũng chưa từng nhận được các khoản thù lao khác từ công ty hoặc các công ty con của công ty đó ngoài khoản thù lao trả cho thành viên HĐQT và khoản thù lao đó không phải là một phần quan trọng trong thu nhập hàng năm của thành viên đó;
- e. không tham gia vào bất cứ chương trình quyền chọn cổ phần hay chương trình hưu trí nào của công ty hay bất cứ công ty con nào của công ty đó;
- f. không được thuê làm giám đốc điều hành của một công ty khác mà bất cứ thành viên điều hành nào của công ty hiện tại làm thành viên HĐQT của công ty khác đó;

- g. hiện tại và trong vòng năm năm trước không có liên quan hoặc được thuê bởi kiểm toán viên hiện tại hoặc trước đây của công ty hoặc bất cứ công ty con nào của công ty;
- h. không nắm giữ quyền lợi trọng yếu trong công ty hoặc các công ty con của công ty (trực tiếp hoặc trong vai trò là đối tác, cổ đông, thành viên HĐQT, cán bộ lãnh đạo hoặc nhân viên cao cấp của một người có nắm giữ quyền lợi đó trong công ty);
- i. không phải là thành viên trong một gia đình (và không phải là người thực hiện, quản trị viên hoặc đại diện cá nhân của bất cứ người nào đã chết hoặc không có năng lực pháp lý) của bất cứ cá nhân nào không đáp ứng được các yêu cầu nêu ra từ điểm (a) tới điểm (i) trên đây (ví dụ người đó là thành viên HĐQT của công ty) và;
- j. không là thành viên HĐQT trong vòng trên mười năm.

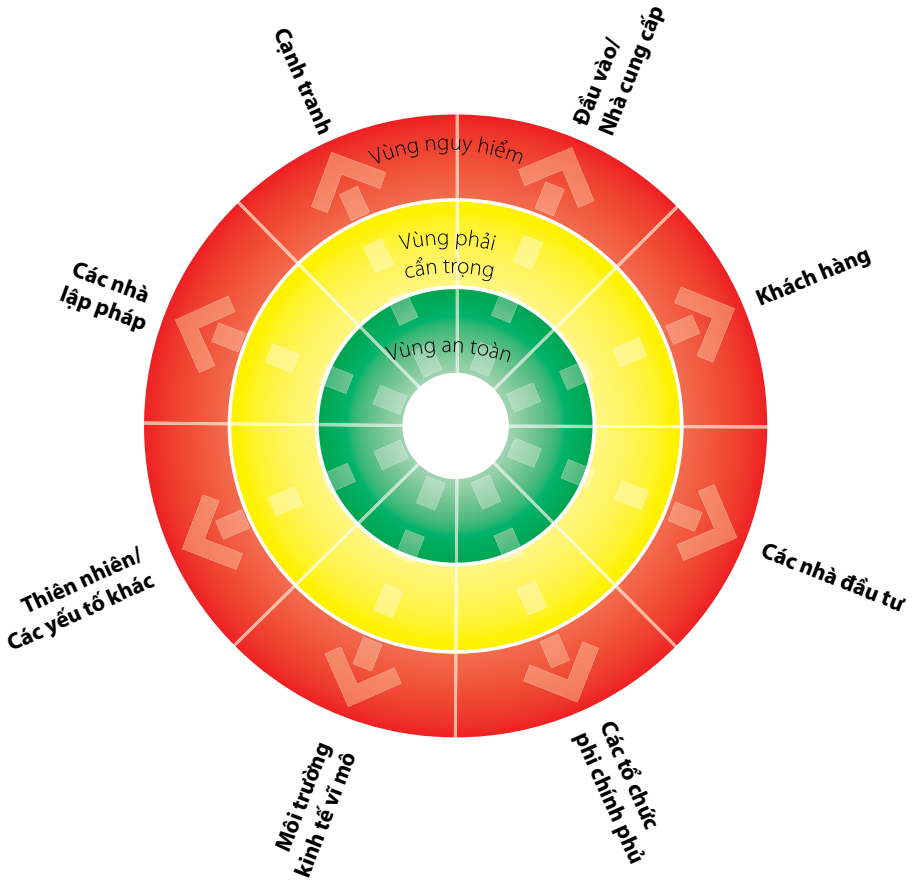
Trong định nghĩa này, “quyền lợi trọng yếu” có nghĩa là việc sở hữu trực tiếp hoặc gián tiếp cổ phần có quyền biểu quyết đại diện cho ít nhất là 2% tổng số quyền biểu quyết hoặc cổ phần có quyền biểu quyết của công ty hoặc bất cứ công ty con nào của công ty.

Phụ lục C: Công cụ Ra-đa phát hiện rủi ro

Công cụ Ra-đa phát hiện rủi ro bên trong công ty



Công cụ Ra-đa phát hiện rủi ro bên ngoài công ty



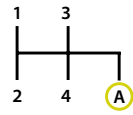
Ví dụ về mối quan hệ giữa các loại rủi ro khác nhau

Rủi ro tài chính

Chịu ảnh hưởng bởi (quan hệ đầu vào)	Rủi ro tài chính	Ảnh hưởng tới (quan hệ đầu ra)	Các nhận xét cá nhân/ chi tiết	Loại (1. An toàn 2. Cần cẩn trọng 3. Nguy hiểm)
Giá cả hàng hóa Ví dụ: Mô hình kinh doanh Nhân viên Các quy trình	Rủi ro hoạt động Ví dụ: chi phí hoạt động	Chi phí Ví dụ: Niềm tin của các nhà đầu tư		
Khách hàng Ví dụ: Chu kỳ của ngành Rủi ro hệ thống	Rủi ro về nhu cầu Ví dụ: doanh thu bán hàng	Doanh thu Ví dụ: Niềm tin của các nhà đầu tư		
Chính trị Ví dụ: Khủng bố Nhu cầu Chu kỳ của ngành	Rủi ro về hàng hóa Ví dụ: chi phí mua hàng	Hoạt động Ví dụ: Giá cả hàng hóa được sản xuất ra		
Chính trị Các kỳ vọng	Rủi ro tỷ giá Ví dụ: chi phí mua ngoại tệ	Nhu cầu Ví dụ: Giá cả hàng hóa		
Thị trường chứng khoán Ví dụ: Chiến lược kinh doanh Tỷ giá	Rủi ro danh mục đầu tư Ví dụ: các cổ phiếu do công ty nắm giữ	Đòn bẩy Ví dụ: Đòn bẩy		
Chính trị Các kỳ vọng	Rủi ro hệ thống Ví dụ: sự sụp đổ của thị trường tài chính	Tất cả Ví dụ: Các cơ hội đầu tư trong tương lai		
Các quyết định của Ban điều hành Lãi suất	Rủi ro vay nợ/rủi ro lãi suất Ví dụ: thay đổi lãi suất	Hoạt động Ví dụ: Các cơ hội đầu tư Đòn bẩy		
Cơ cấu các nhà đầu tư	Rủi ro với các nhà đầu tư/chủ sở hữu Ví dụ: việc thu hồi vốn	Hoạt động Ví dụ: Các cơ hội đầu tư Đòn bẩy		

Rủi ro nội tại

Chịu ảnh hưởng bởi (quan hệ đầu vào)	Rủi ro tài chính	Ảnh hưởng tới (quan hệ đầu ra)	Các nhận xét cá nhân/chi tiết	Loại (1. An toàn 2. Cần cân trọng 3. Nguy hiểm)
<p>Kết quả hoạt động trước đây</p> <p>Ví dụ: Mô hình kinh doanh bên ngoài</p>	<p>Dòng tiền/nguồn tài chính</p> <p>Ví dụ: rủi ro vay nợ, lãi suất, nhu cầu, rủi ro hoạt động</p>	<p>Ví dụ: Chiến lược</p>		
<p>Ví dụ: Kết quả hoạt động trước đây</p>	<p>Ban điều hành</p> <p>Ví dụ: quá tự tin, có định kiến, năng lực</p>	<p>Ví dụ: Chiến lược Dòng tiền</p>		
<p>Cách thức quản lý</p> <p>Ví dụ: Kết quả hoạt động trước đây</p> <p>Mô hình kinh doanh</p>	<p>Nhân viên</p> <p>Ví dụ: năng lực, động lực, các cuộc đình công</p>	<p>Ví dụ: Chiến lược Chính sách nhân sự</p>		
<p>Ví dụ: Chiến lược Dòng tiền</p>	<p>Kết quả hoạt động kinh doanh trong quá khứ</p> <p>Ví dụ: chiến lược trước đây, mức độ đa dạng hóa, dòng tiền</p>	<p>Ví dụ: Chiến lược Mức độ đa dạng hóa</p>		
<p>Ví dụ: Kết quả hoạt động trước đây</p> <p>Cách thức quản lý</p>	<p>Chiến lược</p> <p>Ví dụ: chiến lược đầu tư, kế hoạch phát triển trong tương lai</p>	<p>Dòng tiền</p> <p>Đa dạng hóa</p> <p>Khả năng tiếp cận thị trường</p>		
<p>Ví dụ: Chính trị</p> <p>Các kỳ vọng</p>	<p>Mô hình kinh doanh</p> <p>Ví dụ: Nhân viên, quản lý, sự đa dạng hóa, chiến lược</p>	<p>Nhân viên</p> <p>Quản trị</p> <p>Đa dạng hóa</p>		
<p>Ví dụ: Mô hình kinh doanh</p> <p>Kết quả hoạt động trước đây</p>	<p>Mức độ đa dạng hóa</p> <p>Ví dụ: ngành nghề, thị trường, khách hàng</p>	<p>Chiến lược</p> <p>Nhân viên</p> <p>Rủi ro tài chính</p> <p>Rủi ro tỷ giá</p>		
<p>Ví dụ: Mô hình kinh doanh</p> <p>Kết quả hoạt động trước đây</p> <p>Luật pháp</p>	<p>Quản trị</p> <p>Ví dụ: hệ thống thông tin, hệ thống báo cáo</p>	<p>Chiến lược</p> <p>Dòng tiền</p> <p>Trách nhiệm</p> <p>Tính minh bạch</p>		



Rủi ro bên ngoài

Loại (1. An toàn
2. Cần cân trọng
3. Nguy hiểm)

Chịu ảnh hưởng bởi (quan hệ đầu vào)	Rủi ro tài chính	Ảnh hưởng tới (quan hệ đầu ra)	Các nhận xét cá nhân/chi tiết	Loại (1. An toàn 2. Cần cân trọng 3. Nguy hiểm)
<p>Các xu hướng xã hội Ví dụ: Kết quả kinh doanh trong quá khứ</p>	<p>Các nhà lập pháp/chính trị Ví dụ: các quy định mới, luật pháp và các yếu tố pháp lý</p>	<p>Hoạt động Ví dụ: Tài chính Chiến lược Quản trị</p>		
<p>Kết quả kinh doanh trong quá khứ Ví dụ: Các nhà đầu tư Các nhà lập pháp</p>	<p>Cạnh tranh Ví dụ: sản phẩm mới, công nghệ mới, cướp khách hàng hoặc nhân viên</p>	<p>Các nhà cung cấp Nhân viên Chi phí Doanh thu</p>		
<p>Các nhà đầu tư Ví dụ: Các nhà lập pháp Kết quả kinh doanh trong quá khứ</p>	<p>Đầu vào/ các nhà cung cấp Ví dụ: khả năng sẵn có của nguyên vật liệu, hàng hóa, sự đổ vỡ của chuỗi cung ứng, các vấn đề về chất lượng</p>	<p>Hoạt động Ví dụ: Chiến lược Chi phí</p>		
<p>Kết quả kinh doanh trong quá khứ Ví dụ: Các nhà lập pháp Các tổ chức phi chính phủ</p>	<p>Khách hàng Ví dụ: mất khách hàng, thanh toán chậm</p>	<p>Sự đa dạng hóa Ví dụ: Doanh thu Chiến lược</p>		
<p>Chiến lược Ví dụ: Kết quả kinh doanh trong quá khứ Các nhà lập pháp Các tổ chức phi chính phủ Cách thức quản lý</p>	<p>Các nhà đầu tư Ví dụ: mất niềm tin, rút vốn</p>	<p>Sự đa dạng hóa Ví dụ: Doanh thu Chiến lược</p>		
<p>Các nhà lập pháp Ví dụ: Chiến lược kết quả kinh doanh trong quá khứ</p>	<p>Các phương tiện truyền thông/ các tổ chức phi chính phủ Ví dụ: những lời cáo buộc, những tin đồn, kiện tụng, việc tịch biên tài sản</p>	<p>Hoạt động Ví dụ: Niềm tin của nhà đầu tư</p>		
<p>Các nhà lập pháp Ví dụ: Chính trị Dân số</p>	<p>Môi trường vĩ mô Ví dụ: giá cả hàng hóa, xu hướng xã hội, khủng bố</p>	<p>Ví dụ: Tất cả</p>		
<p>Kết quả kinh doanh trong quá khứ</p>	<p>Thiên nhiên/Các yếu tố khác Ví dụ: bão lụt, hỏa hoạn, khủng bố</p>	<p>Ví dụ: Hoạt động Các nhà lập pháp</p>		

Phụ lục D: Tài liệu tham khảo (tài liệu trích dẫn và tài liệu tham khảo thêm)

Augustine, Norman. Tháng 11-12/1995. "Quản lý cuộc khủng hoảng mà bạn đã cố gắng ngăn chặn." *Harvard Business Review*, trang 147–158.

Barton, Dominic, và Simon Chiu-Yin Wong. Tháng 2/2006. "Cải thiện hiệu quả hoạt động của HĐQT tại các thị trường mới nổi." *McKinsey Quarterly*, http://www.mckinseyquarterly.com/improving_board_performance_in_emerging_markets_1711.

Bryan, Lowell, và Diana Farrell. Tháng 12/2008. "Lãnh đạo công ty qua giai đoạn không ổn định." *McKinsey Quarterly*. http://www.mckinseyquarterly.com/Leading_through_uncertainty_2263.

Buehler, Kevin S., và Gunnar Pritsch. Tháng 11/2003. "Điều hành công ty với rủi ro." *McKinsey*

Quarterly. http://www.mckinseyquarterly.com/Running_with_risk_1351.

Conger, Jay A., David L. Finegold, và Edward E. Lawler III. Tháng 1-2/1998. "Đánh giá hiệu quả hoạt động của Hội đồng quản trị." *Harvard Business Review*, trang 136–148.

Courtney, Hugh. Tháng 12/2008. "Một cái nhìn mới về chiến lược trong điều kiện bất ổn: Một cuộc phỏng vấn." *McKinsey Quarterly*. http://www.mckinseyquarterly.com/fresh_look_at_strategy_under_uncertainty_2256.

Economist. 15/1/2009. "Khủng hoảng tài chính – Đừng quên những lợi ích." *Economist*.

http://www.economist.com/node/12926120?story_id=12926120.

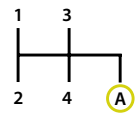
Erismann-Peyer, Gertrud, Ulrich Steger, và Oliver Salzmann. 2008. *Quan điểm của người trong cuộc về Quản trị công ty – Vai trò của Thư ký công ty*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Farrell, Diana, Christian Fölster, và Susan Lund. Tháng 2/2008. "Xu hướng dài hạn trên các thị trường tài chính toàn cầu." *McKinsey Quarterly*. http://www.mckinseyquarterly.com/Longterm_trends_in_the_global_capital_markets_2100.

Graf, P. tháng 9-10/2007. "Những bí ẩn về việc đánh giá Ban điều hành." *Corporate Board*, trang 16–21.

Hamilton, Stewart, và Alicia Micklethwait. 2006. *Lòng tham và sự thất bại của công ty*. New

York: Palgrave Macmillan.



Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, và Marty Linsky. Tháng 7-8/2009. "Vai trò lãnh đạo trong một cuộc khủng hoảng (thường xuyên)." *Harvard Business Review*, trang 62–69.

Hickman, Jennifer R., và William Crandall. 1997. "Trước khi thảm họa diễn ra: Một phương pháp tiếp cận đa chiều cho việc quản lý khủng hoảng." *Business Horizon* 40 (2): trang 75–79.

Hopgood, Suzanne, và Michael W. Tankersley. 2005. *Sự lãnh đạo của Hội đồng quản trị với công ty trong khủng hoảng*. Washington, D.C.: Hiệp hội các thành viên HĐQT quốc gia.

IFC. 2009. *Hướng dẫn thực tiễn về Quản trị công ty: Kinh nghiệm từ các nước Châu Mỹ La tinh*, tháng 9/2009. Washington, D.C.: IFC. <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/C33DDE650E2B859E852576250066191B?OpenDocument>.

James, David. Tháng 3/2002. "Những rắc rối mà tôi đã thấy." *Harvard Business Review*, trang 42–49.

Julien, R., và L. Rieger. Tháng 7-8/2003. "Bảy yếu tố của một hệ thống quản trị công ty tốt." *Corporate Board*, trang 6–11.

Krugman, Paul. 2008. *Sự trở lại của Kinh tế học suy thoái và cuộc khủng hoảng năm 2008*. New York: Norton.

Leblanc, Richard. 2005. "Đánh giá vai trò lãnh đạo của Hội đồng Quản trị." *Quản trị công ty: đánh giá trên toàn thế giới số 13*: trang 654–66.

Lehmann, Jean-Pierre, và Fabrice Lehmann. Tháng 4/2009. *Lãnh đạo công ty toàn cầu trong giai đoạn khủng hoảng: Vấn đề và thách thức. Những thách thức của ngày mai*. Lausanne: IMD International.

Mathews, John A. 2005. "Chiến lược và Chu kỳ pha lê." *California Management Review* 7 (2): trang 6–32.

Maznevski, Martha, và Karsten Jonsen. 2006. "Gặt hái kết quả bằng sự đa dạng." trang 61–67, *Phụ nữ trong khoa học và công nghệ - Quan điểm kinh doanh*. Brussels: Ủy ban Châu Âu.

McKinsey. tháng 4/2008. "Các công ty phản ứng thế nào với các xu hướng toàn cầu." *McKinsey Quarterly*. http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_act_on_global_trends_A_McKinsey_Global_Survey_2130.

Meehan, Seán, và Bernie Jaworski. Tháng 6/2009. "Đừng lãng phí các cuộc khủng hoảng – Cơ hội đang gõ cửa!" *Các quan điểm cho các nhà quản lý - IMD*. <http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM173.pdf>.

Mendenhall, Mark E., và Martha Maznevski. 2008. *Lãnh đạo toàn cầu: Nghiên cứu, thực hành và phát triển*. London: Routledge.

Mitroff, Ian I. 2003. *Lãnh đạo công ty trong khủng hoảng: Lập kế hoạch cho những điều không tưởng*. Chichester: J. Wiley & Sons.

Nedopil, Christoph. 2009. *Ảnh hưởng của đầu tư trực tiếp nước ngoài đến môi trường quản trị công ty*. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.

Rhodes, David, và Daniel Stelter. 2009. *Sụt giảm giá trị của tài sản thế chấp – Phần 6: Đánh giá thấp cuộc khủng hoảng*. London: Nhóm tư vấn Boston.

Salmon, Walter J. tháng 1-2/1993. “Ngăn ngừa khủng hoảng: Làm sao để thúc đẩy HĐQT” *Harvard Business Review*, trang 68–75.

Simons, Robert. Tháng 5-6/1999. “Công ty của bạn rủi ro như thế nào?” *Harvard Business Review*, trang 85–94.

Steger, Ulrich. 12/2/2003. *Ngoại giao doanh nghiệp: Chiến lược cho một môi trường kinh doanh phân khúc nhiều biến động*. Chichester: J. Wiley & Sons.

———. 2009. “Phải làm gì bây giờ hỏi các thành viên HĐQT?” *FT.Com*. <http://www.ft.com/cms/s/0/9e1e8634-f90f-11dd-ab7f-000077b07658.html>.

Steger, Ulrich, và Wolfgang Amann. 2008. *Quản trị công ty – Làm thế nào để gia tăng giá trị*. Oxford: Elsevier.

Steger, Ulrich, và Christoph Nedopil. Tháng 10/2009. “Tồn tại và hưởng lợi từ khủng hoảng có nghĩa là lãnh đạo công ty vượt qua và rút ra bài học từ cuộc khủng hoảng.” Các quan điểm cho các nhà quản lý - IMD. http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM176_LR_Steger_Nedopil.pdf.

Stulz, René M. tháng 3/2009. “6 cách mà các công ty sai lầm trong quản lý khủng hoảng.” *Harvard Business Review*, trang 86–94.

Winter, Matthias, và Ulrich Steger. 1998. *Quản lý áp lực từ bên ngoài: Các chiến lược ngăn chặn các thảm họa đối với công ty*. Chichester: Wiley & Sons.

GIỚI THIỆU CÁC TÁC GIẢ



Giáo sư Ulrich Steger đã làm việc cho trường đại học hàng đầu về kinh doanh IMD, quản lý các chương trình nghiên cứu và đào tạo thuộc các ngành quản trị công ty, quản lý bền vững và quản lý phức hợp. Kể từ khi gia nhập IMD, Giáo sư Steger đã trực tiếp chỉ đạo rất nhiều chương trình quản lý hàng đầu, bao gồm Chương trình cho HĐQT. Ông đã xuất bản nhiều bài viết về cả ba môn học nói trên. Kể từ năm 2005, ông là đồng tác giả của 9 cuốn sách về các chủ đề nói trên, bao gồm Quản lý phức hợp trong một tổ chức (2010) (cùng với Tiến sĩ Christoph Nedopil và Wolfgang Amann), Quản trị công ty – Làm thế nào để gia tăng giá trị (2008) và Hợp tác bền vững: Sổ tay cho các nhà quản lý (2009). Đồng thời ông cũng có nhiều cuốn sách, bài viết và các tình huống cho các nước đang phát triển. Các cuốn sách của ông được xuất bản sang tiếng Đức, tiếng Anh, tiếng Nga, tiếng Nhật và tiếng Trung Quốc và các bài viết được dịch sang hơn 10 thứ tiếng khác nhau. Với IFC, Giáo sư Steger đã tổ chức các buổi hội thảo về chủ đề HĐQT ở trên 10 nước trong vòng 16 tháng qua. Bản thân ông cũng là thành viên HĐQT của rất nhiều công ty trong gần 30 năm qua, cả về mặt quản lý (ví dụ cho Volkswagen) và giám sát.



Tiến sĩ Christoph Nedopil từng là nghiên cứu viên ở IMD và là chuyên gia tư vấn của Nhóm Ngân hàng Thế giới trong hơn ba năm qua và đã tham gia vào các cuộc nghiên cứu về học thuật và kinh doanh cũng như tham gia vào việc xây dựng và tổ chức rất nhiều các chương trình đào tạo cho các nhà quản lý, trong đó tập trung vào quản trị công ty và quản lý phức hợp. Trong giai đoạn làm việc ở IMD, ông nghiên cứu chuyên sâu về chủ đề quản trị công ty ở các nền kinh tế mới nổi. Ông đã viết hơn 40 tình huống nghiên cứu và đã làm việc với rất nhiều công ty và tổ chức trên toàn thế giới về chủ đề này, ví dụ như với IFC, FMO, Viện các thành viên HĐQT Malaysia, Daimler, Holcim và WWF. Các cuốn sách và bài viết của ông được dịch ra nhiều thứ tiếng khác nhau, gồm tiếng Nga và tiếng Trung Quốc. Từ năm 2009, Tiến sĩ Nedopil đảm nhiệm vai trò giám đốc điều hành và chủ phần hàn tại tổ chức tư vấn sáng tạo YOUSE, tổ chức hỗ trợ cho các công ty trong việc đẩy nhanh quá trình và hoàn thiện các đổi mới của họ.

Đây là bản dịch do Dự án Quản trị Công ty tại Việt Nam của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) thực hiện, với sự hỗ trợ của Phần Lan, Ai-len, Hà Lan, Niu Di-lân và Thụy Sĩ.

© 2011 Tổ chức Tài chính Quốc tế giữ bản quyền bản dịch tiếng Việt.

Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)
Dự án Quản trị Công ty tại Việt Nam

Văn phòng TP. Hồ Chí Minh

Tầng 3, Tòa nhà Somerset
Chancellor Court 21 – 23
Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1
TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam
ĐT: +84 8 3823 5266
Fax: +84 8 3823 5271

Liên hệ: Juan Carlos Fernandez Zara
Giám đốc Dự án
Email: JFernandez@ifc.org

ifc.org

Văn phòng Hà Nội

Tầng 3, 63 Lý Thái Tổ,
Quận Hoàn Kiếm
Hà Nội, Việt Nam
ĐT: +84 4 3824 7892
Fax: +84 4 3824 7898

Liên hệ: Nguyễn Nguyệt Anh
Cán bộ Dự án
Email: NAnh2@ifc.org

Bản dịch được tài trợ bởi:

