

# Vòng quay phục hồi

## Các hành động thiết yếu trong thời điểm kinh tế khó khăn và khủng hoảng

COVID-19 đang tạo ra các tác động tiêu cực lên nền kinh tế toàn cầu. Tất cả các ngành công nghiệp đều chịu sức ép từ việc đứt gãy chuỗi cung ứng, vấn đề lực lượng lao động và dòng tiền. Cách thức giải quyết vấn đề sẽ tùy thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể mà từng doanh nghiệp đang gặp phải. Tuy nhiên, trong thời điểm kinh tế khó khăn và khủng hoảng này, **điều đầu tiên** chúng tôi khuyến nghị các doanh nghiệp là tập trung vào **quản lý tiền mặt**.

Vòng quay Phục hồi của chúng tôi đưa ra 5 vấn đề mà Doanh nghiệp cần tập trung giải quyết, trong đó quản lý tiền mặt là vấn đề trung tâm

### 1 Quản lý tiền mặt: vấn đề chính yếu đối với doanh nghiệp

#### Tiền mặt là Vua – hiểu rõ được tiền mặt và nhu cầu vốn lưu động của bạn

Tiền mặt là nguồn sống của mọi doanh nghiệp. Trong hoàn cảnh nền kinh tế đầy biến động như hiện nay, việc xử lý nhu cầu tiền mặt hàng ngày là điều thiết yếu. Các doanh nghiệp cần rà soát lại hoạt động, các quy trình dự báo dòng tiền hiện có, nghiên cứu mức độ ảnh hưởng trong trường hợp hoạt động kinh doanh bị gián đoạn đối với dòng tiền như thế nào.

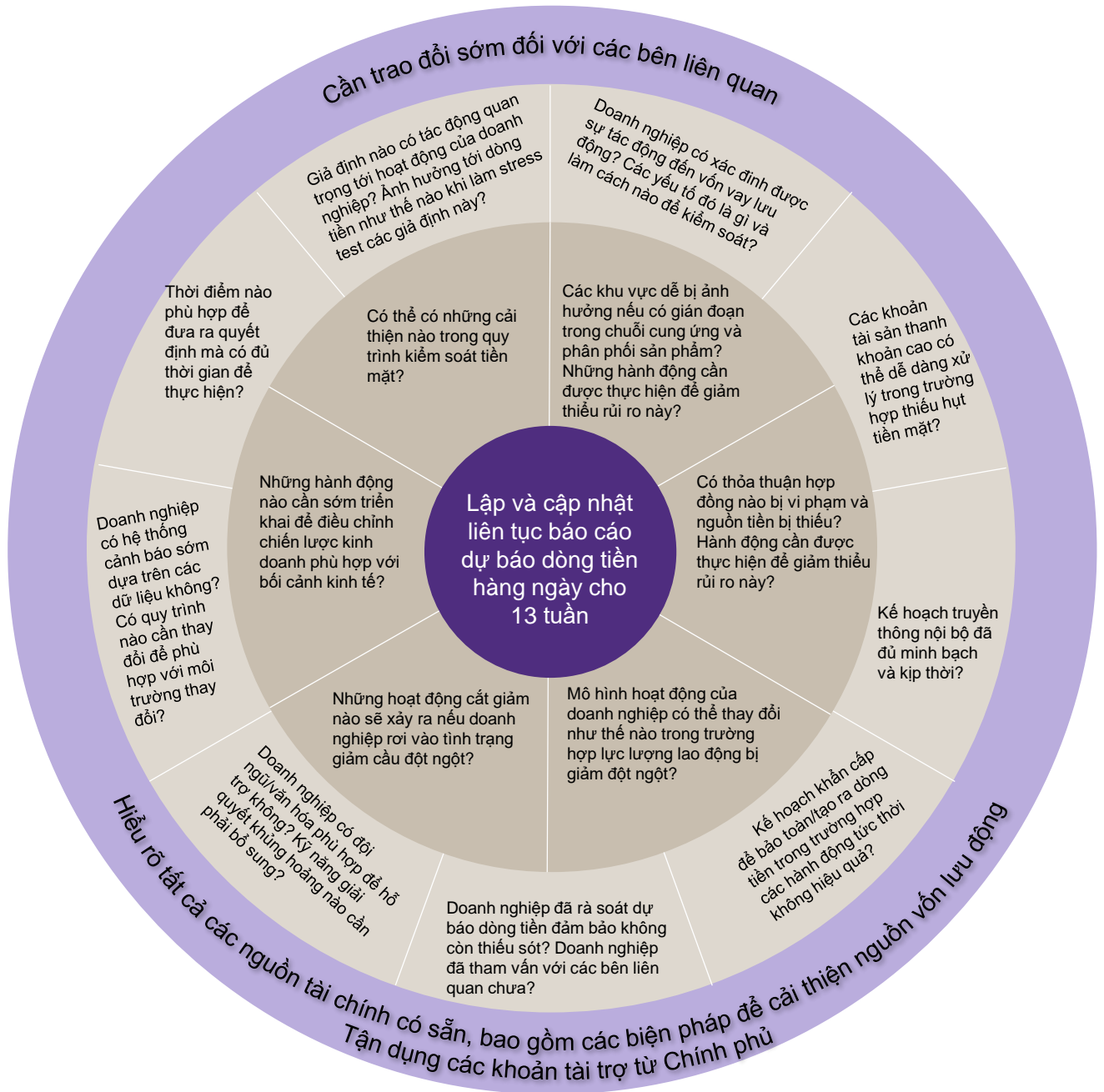
- Hơn bao giờ hết, tại thời điểm này, dự báo dòng tiền chi tiết về tiền mặt là cần thiết. Doanh nghiệp nên lập dự báo dòng tiền chi tiết cho từng ngày (hoặc ít nhất là từng tuần) cho một giai đoạn tối thiểu 12-14 tuần.
- Tiến hành phân tích các kịch bản dự báo tài chính và tiền mặt và đưa ra các phương án đối phó với nhu cầu tiền mặt trong ngắn hạn.
- Quản lý vốn lưu động một cách chiến lược, ví dụ xem xét khả năng bán hàng tồn kho hoặc giảm thiểu việc nhập hàng tồn kho mới để bảo toàn tiền mặt. Xem xét kỹ các KPI về vốn lưu động, ví dụ như số ngày phải trả và số ngày bán hàng còn tồn đọng và hiểu tác động của việc kéo dài hoặc rút ngắn các chỉ số này tới dòng tiền của doanh nghiệp. Đánh giá các yêu cầu chi tiêu vốn và có thể trì hoãn chi tiêu không cần thiết.

#### Các biện pháp để duy trì tiền mặt trong doanh nghiệp

Có thể bao gồm:

- Phát triển và giám sát các sáng kiến giảm chi phí, như rà soát cẩn thận chi phí cố định và biến đổi và xác định những chi phí thực sự cần thiết để vận hành doanh nghiệp, tối ưu hóa chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, xem xét kỹ các chính sách về nhân sự, etc.
- Đàm phán giãn nợ với các khoản nợ phải trả nhà cung cấp
- Cố gắng đàm phán, trì hoãn các khoản nợ đối với ngân hàng và chủ cho thuê
- Chuyển dòng tiền nhàn rỗi từ các hoạt động kinh doanh khác về tài khoản vốn lưu động hoặc huy động nguồn tiền khả dụng từ các khoản vay ngân hàng
- Tích cực thu hồi các khoản phải thu càng nhanh càng tốt bằng cách áp dụng các biện pháp giảm giá hay ưu đãi khác
- Tìm kiếm các ưu đãi thuế
- Tận dụng các khoản tài trợ chính phủ và hỗ trợ khác.

# Vòng quay phục hồi: Tập trung vào quản lý tiền mặt



## Các ý chính

- Dự báo dòng tiền ngắn hạn
- Các vấn đề tác động đến dòng tiền ngắn hạn
- Các vấn đề cần xem xét mở rộng
- Xem xét mối liên hệ với các bên liên quan

# Các vấn đề khác cần xem xét

## 2 Kế hoạch dự phòng

Doanh nghiệp cần xác định đâu là những điểm mấu chốt trong chuỗi cung ứng, cân nhắc việc dự trữ các vật tư thiết yếu hoặc xác định được nguồn thay thế.

Doanh nghiệp cũng cần xác định đội ngũ nhân viên cốt yếu, đưa ra các kế hoạch hỗ trợ nhân viên để họ tiếp tục làm việc (VD: tạo điều kiện chăm sóc con nhỏ, chính sách thời gian làm việc linh hoạt, làm việc từ xa).

Doanh nghiệp cũng nên tìm kiếm các phương án hỗ trợ bên ngoài cho bất kỳ quy trình/tương tác với các doanh nghiệp khác (bao gồm chuỗi cung ứng/phân phối sản phẩm).

Xem xét liệu một phần (hoặc thậm chí tất cả) hoạt động kinh doanh có nên tạm dừng hay không. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần xem xét tác động của các thiết bị/hoạt động kinh doanh bị tạm dừng và phương án giải quyết các dự án đang hoạt động hoặc dở dang.

Doanh nghiệp cũng cần xem xét liệu việc nhân viên nghỉ việc có dẫn tới việc chậm trễ khai báo/nộp thuế và chính sách nhà nước trong giai đoạn này như thế nào.

Doanh nghiệp nên rà soát các hợp đồng bảo hiểm để xem liệu có thể yêu cầu bồi thường trong trường hợp doanh nghiệp không thể tiếp tục hoạt động kinh doanh. Tương tự, doanh nghiệp cũng nên xem xét khả năng bị yêu cầu bồi thường nếu phá vỡ các hợp đồng với khách hàng hoặc nhà cung cấp.

## 3 Quản lý mối quan hệ với các bên liên quan

Các nhà đầu tư sẽ không thể phân bổ nguồn lực hỗ trợ tài chính đồng đều cho các đơn vị họ đầu tư. Doanh nghiệp nào có kế hoạch rõ ràng kèm theo một báo cáo dự báo dòng tiền chặt chẽ sẽ tạo ra sự tin tưởng và yên tâm cho các nhà đầu tư, từ đó có thể tận dụng được các cơ hội tiếp cận với các nguồn vốn cần thiết.

Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên chủ động trao đổi với cơ quan thuế, bên cho vay, bên cho thuê và với các nhà cung cấp để có thể tận dụng các khoản hỗ trợ tài chính và hỗ trợ khác.

## 4 Nhân sự

Doanh nghiệp nên nắm rõ thông tin cá nhân của từng nhân viên và cân nhắc tính linh hoạt của nhân viên khi điều động sang các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

Trong nhiều trường hợp, các giải pháp về lao động luôn luôn có thể thảo luận/đàm phán thông qua việc tích cực thu hút sự tham gia của nhân viên, tổ chức công đoàn hoặc ban đại diện công nhân viên trong việc tìm kiếm các giải pháp phù hợp với doanh nghiệp mình. Doanh nghiệp cũng nên tìm kiếm các tư vấn pháp lý khi đánh giá các giải pháp lao động.

Việc tìm kiếm sự cân bằng giữa số lượng lao động cần duy trì, với sự tồn tại doanh nghiệp có thể khá nhạy cảm.

Doanh nghiệp cần thiết lập một chính sách rõ ràng cho các trường hợp nghỉ phép, bao gồm nghỉ phép tự nguyện hoặc các trường hợp bị cách ly hoặc sức khỏe không đảm bảo.

Khi thuyền thông tới nhân viên, lãnh đạo doanh nghiệp nên sử dụng thông điệp phù hợp, chính xác để đảm bảo nhân viên hiểu và tin tưởng vào các quyết định của mình.

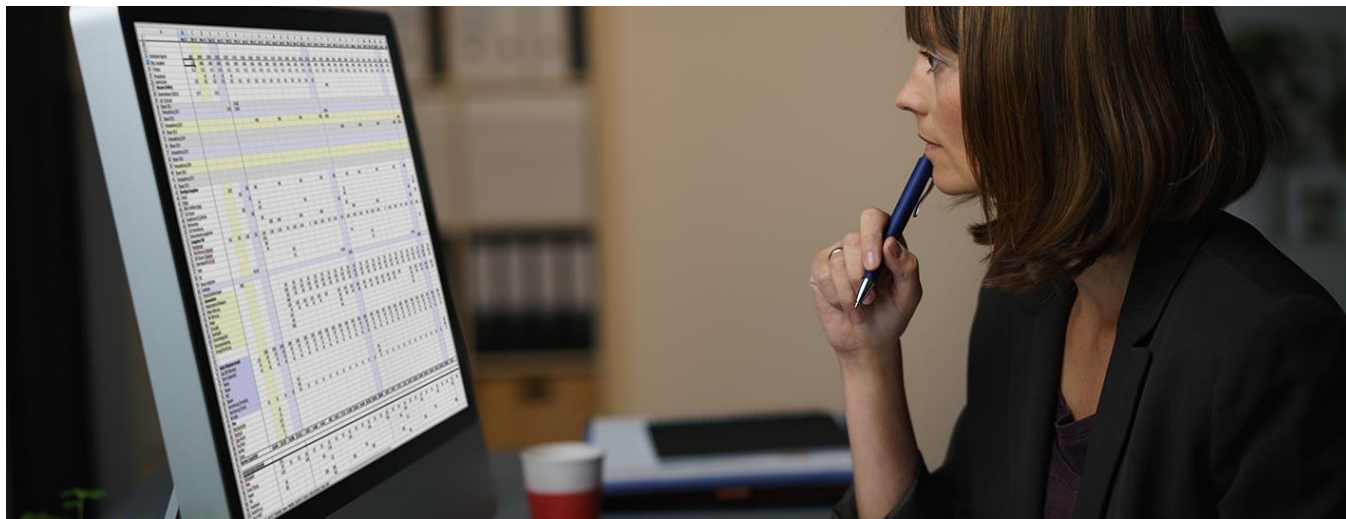
## 5 Thành lập một Đội xử lý khủng hoảng

Doanh nghiệp nên thành lập một Đội xử lý khủng hoảng, bao gồm đại diện của các phòng ban chủ chốt. Đội xử lý khủng hoảng cần có các buổi họp thường xuyên để thảo luận và đưa ra mức ưu tiên giải quyết các vấn đề. Đội xử lý khủng hoảng hãy cố gắng dự đoán những vấn đề có khả năng xảy ra.

Nếu doanh nghiệp vẫn còn nguồn nhân lực phù hợp, doanh nghiệp có thể tổ chức một “đội ứng phó khẩn cấp”, bao gồm những người có thể phản ứng và giải quyết các vấn đề riêng lẻ ngay lập tức mà không cần sự tham gia của toàn bộ Ban Giám đốc.

Doanh nghiệp cũng cần xác định các cách thức truyền thông sớm, thường xuyên và thẳng thắn với toàn bộ nhân viên trong Công ty, bao gồm cả các nhân viên tại nhà hoặc tại nơi cách ly. Việc thiếu thông tin có thể dẫn tới các nghi ngờ và lo lắng cho nhân viên.

# Hành động vì doanh nghiệp của bạn



Các tư vấn viên của Grant Thornton đang đồng hành cùng với các khách hàng của chúng tôi để hỗ trợ doanh nghiệp cùng vượt qua thời gian thử thách trong điều kiện kinh tế khó khăn và khủng hoảng

## Thông tin liên hệ

Nếu bạn muốn trao đổi với một trong những chuyên gia của chúng tôi để hiểu và áp dụng hiệu quả các khía cạnh của Vòng quay Phục hồi cho doanh nghiệp của bạn và cách doanh nghiệp có thể áp dụng các biện pháp để bảo vệ doanh nghiệp tại thời điểm khủng hoảng, xin vui lòng liên hệ.



**Nguyễn Chí Trung**  
Tổng Giám Đốc & Giám Đốc Điều Hành  
E [chitruong.nguyen@vn.gt.com](mailto:chitruong.nguyen@vn.gt.com)  
T +84 24 3850 1616



**Nguyễn Quốc Tuấn**  
Phó Tổng Giám Đốc  
Trưởng Bộ phận Dịch vụ Kiểm toán  
E [tuan.nguy@vn.gt.com](mailto:tuan.nguy@vn.gt.com)  
T +84 28 3910 9180



**Hoàng Khôi**  
Phó Tổng Giám Đốc  
Trưởng Bộ phận Dịch vụ Tư vấn Thuế  
E [khoi.hoang@vn.gt.com](mailto:khoi.hoang@vn.gt.com)  
T +84 24 3850 1618



**Lê Minh Thắng**  
Phó Tổng Giám Đốc  
Trưởng Bộ phận Giải pháp Doanh nghiệp  
E [minhthang.le@vn.gt.com](mailto:minhthang.le@vn.gt.com)  
T +84 28 3910 9219



**Nguyễn Thị Vĩnh Hà**  
Phó Tổng Giám Đốc  
Trưởng Bộ phận Tư vấn Doanh nghiệp  
E [vinhha.nguyen@vn.gt.com](mailto:vinhha.nguyen@vn.gt.com)  
T +84 24 3850 1600



**Nguyễn Hùng Du**  
Phó Tổng Giám Đốc Dịch vụ Tư vấn Thuế  
E [hungdu.nguyen@vn.gt.com](mailto:hungdu.nguyen@vn.gt.com)  
T +84 28 3910 9231



© 2020 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTIL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.