



USAID
TỬ NHÂN DÂN MỸ



BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

CẨM NANG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Ông Nguyễn Việt Long – Cố vấn

Bà Nguyễn Thu Hằng – Trưởng nhóm Tư vấn

Bà Hoàng Thu Giang – Thành viên nhóm Tư vấn

Bà Tiêu Thị Thanh – Thành viên nhóm Tư vấn

Dự án USAID LinkSME

Hồ Chí Minh, ngày 18 tháng 08 năm 2022

Tổng quan



Khởi tạo Hoạt động kinh doanh

1. Định hình mô hình kinh doanh, địa điểm kinh doanh và loại hình doanh nghiệp
2. Hoạch định chiến lược trung và dài hạn của doanh nghiệp
3. Phương án tổ chức và quản lý hoạt động của doanh nghiệp
4. Yêu cầu pháp lý và chương trình hỗ trợ cho DNNVV
5. Kế hoạch và nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp
6. Đăng ký doanh nghiệp



Quản trị Doanh nghiệp

7. Hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động
8. Quản trị tài chính
9. Quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp
10. Quản trị rủi ro doanh nghiệp
11. Quản trị công nghệ thông tin – công nghệ số của doanh nghiệp



Phát triển Doanh nghiệp

12. Quản trị đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp
13. Chiến lược tăng trưởng kinh doanh và lợi thế cạnh tranh



Phụ lục

Chia sẻ thông lệ về:

- Khung quy trình hoạt động của doanh nghiệp
- Các Phương án về mô hình tổ chức của doanh nghiệp
- Các chương trình hỗ trợ DNNVV
- Đặc điểm và trọng tâm đánh giá trong quá trình ra quyết định đầu tư, góp vốn
- Các phương thức M&A
- Các phương án giao dịch thoái vốn
- Các chỉ số phân tích tài chính trọng yếu của doanh nghiệp
- Danh mục rủi ro tổng thể của doanh nghiệp

I. Khởi tạo Hoạt động Kinh doanh



USAID
TỬ NHÂN DÂN MỸ



BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Chương 1. Định hình mô hình kinh doanh, lựa chọn địa điểm kinh doanh và loại hình doanh nghiệp

Mục tiêu của Chương

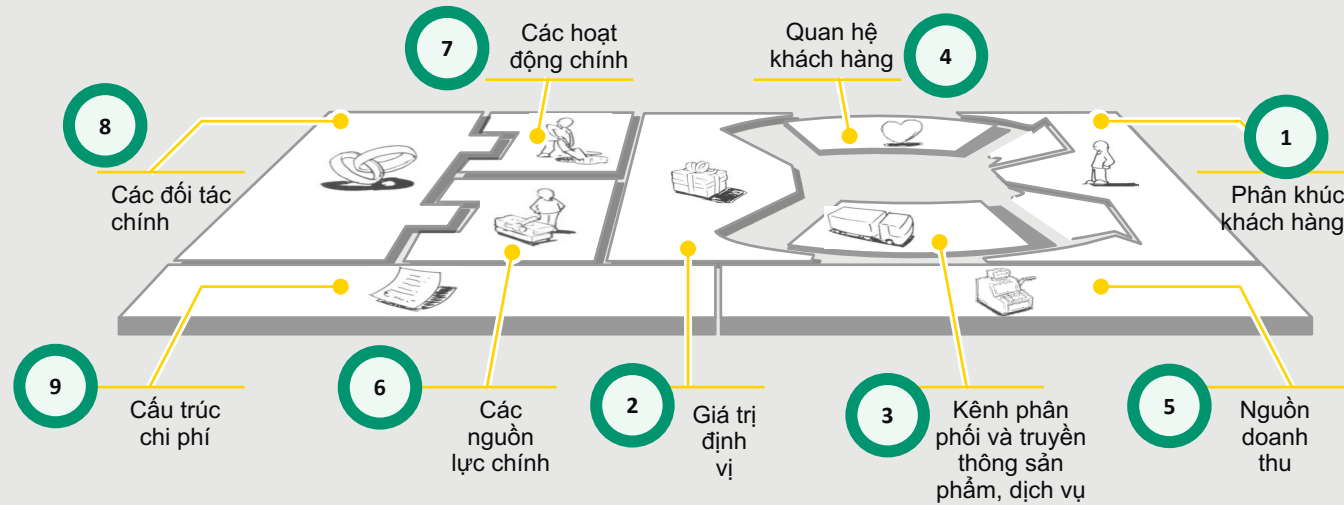
- Ý nghĩa, phương pháp thực hiện và một số lưu ý khi thiết lập mô hình kinh doanh của doanh nghiệp.
- Một số tiêu chí cần xem xét khi doanh nghiệp lựa chọn địa điểm kinh doanh.
- Các yếu tố ảnh hưởng tới quyết định lựa chọn loại hình hoạt động của doanh nghiệp; So sánh đặc điểm giữa các loại hình doanh nghiệp; Một số lưu ý cho doanh nghiệp khi xây dựng Điều lệ hoạt động.

Nội dung chính

Về mô hình kinh doanh

- Mô hình kinh doanh đóng vai trò rất quan trọng đối với sự thành bại khi doanh nghiệp triển khai một ý tưởng kinh doanh mới. Bởi nó được ví như DNA định hướng cách thức tiếp cận thị trường và triển khai hoạt động, giúp doanh nghiệp tạo lập, duy trì vị thế trên thị trường, từ đó đạt được các thành quả về tài chính.
- Mô hình Kinh doanh Canvas (Business Canvas Model) là phương pháp thông dụng để doanh nghiệp xác định mô hình kinh doanh.

Chương 1. Định hình mô hình kinh doanh, lựa chọn địa điểm kinh doanh và loại hình doanh nghiệp (tiếp)



Mô hình Kinh doanh Canvas (Business Model Canvas)

Nguồn: Business Model Generation

- Một số lưu ý khi DNNVV định hình mô hình kinh doanh:
 - Doanh nghiệp cần nghiên cứu, phân tích thấu đáo và toàn diện các yếu tố vĩ mô, đặc điểm thị trường (đặc biệt là về khách hàng và đối thủ), xu hướng công nghệ v.v. có liên quan cũng như nội lực hiện tại của doanh nghiệp khi dự thảo mô hình kinh doanh để đảm bảo sản phẩm, dịch vụ dự kiến có thể giải quyết được các vấn đề của khách hàng mục tiêu và tính khả thi của việc triển khai ý.
 - Ngoài ra, với sự eo hẹp về nguồn lực tại giai đoạn khởi tạo hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp nên cân nhắc thận trọng về lợi ích - chi phí khi đưa ra định nghĩa về phân khúc khách hàng mục tiêu và giá trị cam kết trong mô hình kinh doanh.

Chương 1. Định hình mô hình kinh doanh, lựa chọn địa điểm kinh doanh và loại hình doanh nghiệp (tiếp)

Nội dung chính

Về lựa chọn địa điểm tổ chức hoạt động kinh doanh

Các yếu tố mà doanh nghiệp cần đánh giá:

- Nhân khẩu học tại khu vực, địa bàn dự kiến tổ chức kinh doanh để đảm bảo phù hợp với thị trường và khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp;
- Đảm bảo khoảng cách hợp lý giữa địa điểm sản xuất, kho bãi và điểm phân phối/ cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng của doanh nghiệp.
- Mức độ cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ tại khu vực và địa bàn lân cận;
- Độ phủ của các sản phẩm và dịch vụ liên kết, hỗ trợ (nếu có) tại khu vực và địa bàn lân cận;
- Mức sinh hoạt bình quân của người dân tại khu vực, địa bàn dự kiến: thu nhập bình quân, giá thuê mặt bằng kinh doanh v.v.;
- Các ưu đãi, hỗ trợ của Chính phủ áp dụng riêng cho khu vực, địa bàn (nếu có).

Về lựa chọn loại hình doanh nghiệp

Doanh nghiệp cần lưu ý tới các quy định về số lượng chủ sở hữu/ thành viên góp vốn; tư cách pháp nhân và chế độ trách nhiệm về tài sản và các khoản nợ, hệ thống văn bản pháp lý bắt buộc, nghĩa vụ thuế, đặc điểm cơ bản về cấu trúc quản trị, quản lý doanh nghiệp và khả năng huy động vốn trong quá trình lựa chọn loại hình doanh nghiệp.

Chương 2. Hoạch định chiến lược trung và dài hạn của doanh nghiệp

Mục tiêu của Chương

- Tầm quan trọng của việc xác định sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược cho doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Phương pháp xây dựng bản đồ chiến lược.
- Một số lưu ý cho doanh nghiệp trong quá trình hoạch định chiến lược

Nội dung chính

- Mô hình kinh doanh đóng vai trò rất quan trọng đối với sự thành bại khi doanh nghiệp triển khai một ý tưởng kinh doanh mới. Bởi nó được ví như DNA định hướng cách thức tiếp cận thị trường và triển khai hoạt động, giúp doanh nghiệp tạo lập, duy trì vị thế trên thị trường, từ đó đạt được các thành quả về tài chính.

Sứ mệnh: Lý do doanh nghiệp tồn tại, những giá trị định hướng cho khách hàng và nội bộ doanh nghiệp

Các giá trị cốt lõi: Điều gì là quan trọng nhất trong tổ chức, quản lý và vận hành doanh nghiệp

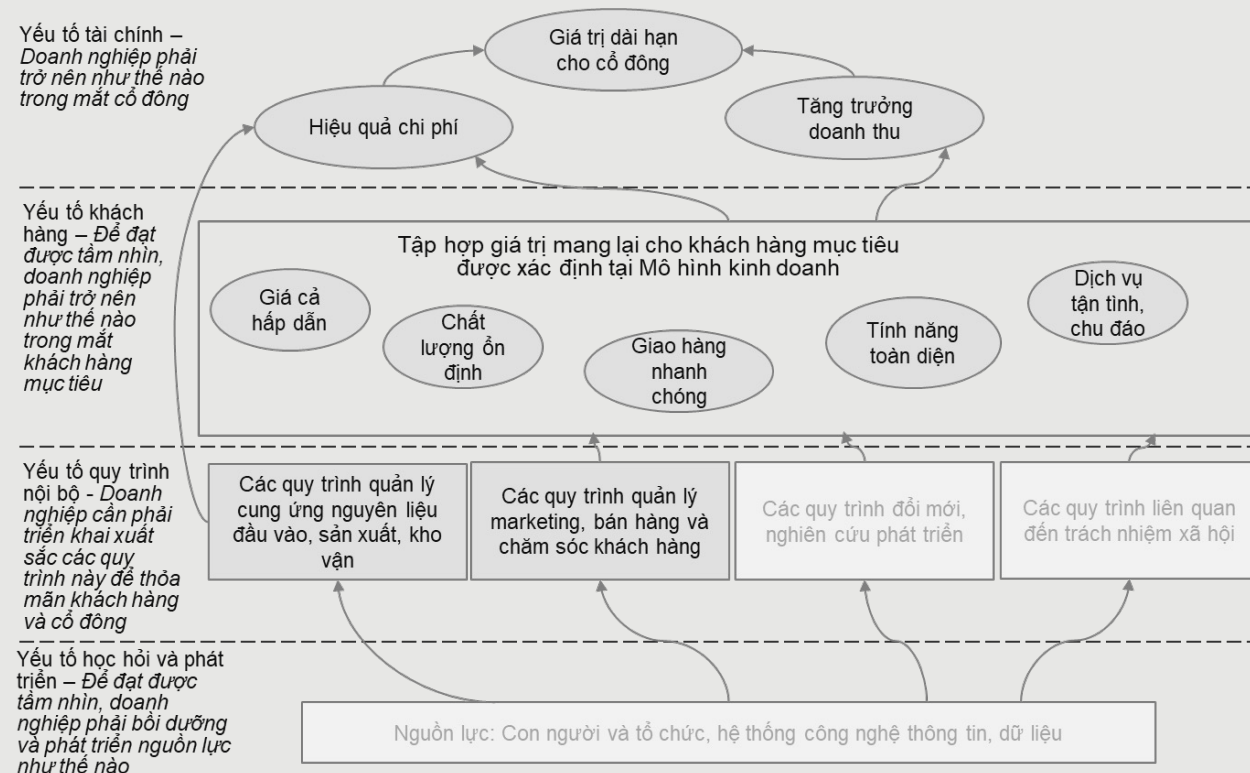
Tầm nhìn: Điều doanh nghiệp muốn trở thành hoặc muốn bên ngoài (khách hàng, thị trường) nhìn nhận về doanh nghiệp trong trung và dài hạn

Chiến lược: Tập hợp các hoạt động có tính chọn lọc mà doanh nghiệp có thể thực hiện một cách xuất sắc để tạo ra giá trị bền vững cho khách hàng và cổ đông. Trong đó, kết quả của từng hoạt động chiến lược được mô tả rõ ràng, cụ thể để dễ dàng đánh giá mức độ hoàn thành.

Chương 2. Hoạch định chiến lược trung và dài hạn của doanh nghiệp (tiếp)

Nội dung chính

- Phương pháp xây dựng chiến lược trên định dạng sơ đồ chiến lược theo Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) để xác định tập hợp các hoạt động mục tiêu trên cơ sở 04 yếu tố: Tài chính – Khách hàng – Quy trình nội bộ - Học hỏi & Phát triển.



Minh họa về bản đồ chiến lược của doanh nghiệp theo Thẻ điểm cân bằng

Chương 2. Hoạch định chiến lược trung và dài hạn của doanh nghiệp (tiếp)

Nội dung chính

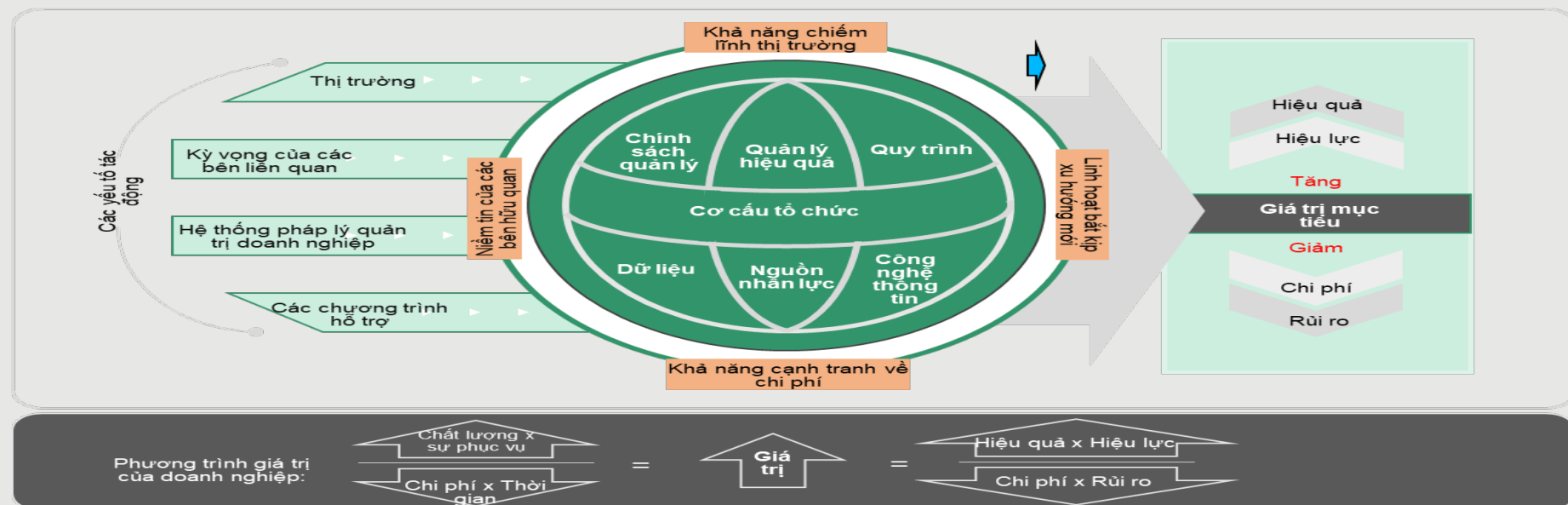
- Các nguyên tắc cần lưu ý trong quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp:
 - Chiến lược phải đảm bảo sự cân bằng, phối hợp giữa các nguồn lực mâu thuẫn nhau.
 - Chiến lược được xác định dựa trên sự kết nối rõ ràng giữa phân khúc khách hàng mục tiêu và tập hợp các giá trị doanh nghiệp cần theo đuổi để làm hài lòng họ. Bởi sự hài lòng của khách hàng là nguồn gốc của việc tạo dựng và duy trì giá trị bền vững.
 - Các mục tiêu, hoạt động được thiết lập trong nhóm các yếu tố về quy trình, học hỏi và phát triển phải được dẫn dắt bởi các giá trị mà doanh nghiệp kỳ vọng tại khía cạnh khách hàng và tài chính.
 - Chiến lược phải cân bằng giữa các mục tiêu hoạt động ngắn và dài hạn cũng như bao quát giữa các chủ đề tương thích và bổ sung cho nhau.
- Mô hình Marketing mix và mô hình tổ chức chuỗi cung ứng là các nền tảng quan trọng doanh nghiệp cần tham chiếu trong quá trình hoạch định chiến lược, đặc biệt là các khía cạnh chiến lược về khách hàng và quy trình nội bộ.

Chương 3. Phương án tổ chức và quản lý hoạt động của doanh nghiệp (tiếp)

Mục tiêu của Chương

- Ý nghĩa và tổng quan các cầu phần trong mô hình hoạt động của doanh nghiệp
- Một số lưu ý trong quá trình xây dựng và ví dụ minh họa của từng cấu phần thuộc mô hình hoạt động của doanh nghiệp

Nội dung chính



Chú thích: Các khía cạnh trong Mô hình hoạt động của doanh nghiệp

Mục tiêu hoạt động chính của doanh nghiệp

Các cấu phần trong Mô hình hoạt động và mối liên hệ với các giá trị mục tiêu cốt lõi của doanh nghiệp

Nguồn: EY

Chương 3. Phương án tổ chức và quản lý hoạt động của doanh nghiệp (tiếp)

Nội dung chính

Các khía cạnh trong mô hình hoạt động giúp tạo dựng bộ khung vận hành doanh nghiệp xuyên suốt chu kỳ khởi tạo và phát triển của doanh nghiệp.

1. **Cách thức sắp xếp, tổ chức hoạt động** thông qua cơ cấu tổ chức, phân công công việc cụ thể giữa các bộ phận và cá nhân trong nội bộ doanh nghiệp.
2. **Cách thức triển khai hoạt động** thông qua hệ thống quy trình, chính sách quản lý, dữ liệu và công cụ/ CNTT được thiết lập trong doanh nghiệp.
3. **Cách thức quản trị và kiểm soát hoạt động** thông qua hệ thống quy trình, chính sách và hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

07 khía cạnh trong mô hình hoạt động có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và cần được rà soát toàn diện khi doanh nghiệp có các thay đổi về mô hình kinh doanh và định hướng chiến lược. Việc thay đổi một khía cạnh bất kỳ trong mô hình cũng có thể dẫn tới việc xem xét và hiệu chỉnh tương ứng với các cấu phần còn lại để đảm bảo duy trì hệ thống tổ chức, vận hành và quản lý tối ưu.

Chương 4. Yêu cầu pháp lý và chương trình hỗ trợ cho DNNVV

Mục tiêu của Chương

- Giúp DN hiểu rõ các yêu cầu pháp lý cơ bản về hoạt động nội bộ, thuế, kinh doanh, thương mại, xuất nhập khẩu và phát triển bền vững.
- Giúp DN nắm bắt được chương trình hỗ trợ, ưu đãi của Nhà nước liên quan tới ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp.

Chương 5. Kế hoạch và nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Mục tiêu của Chương

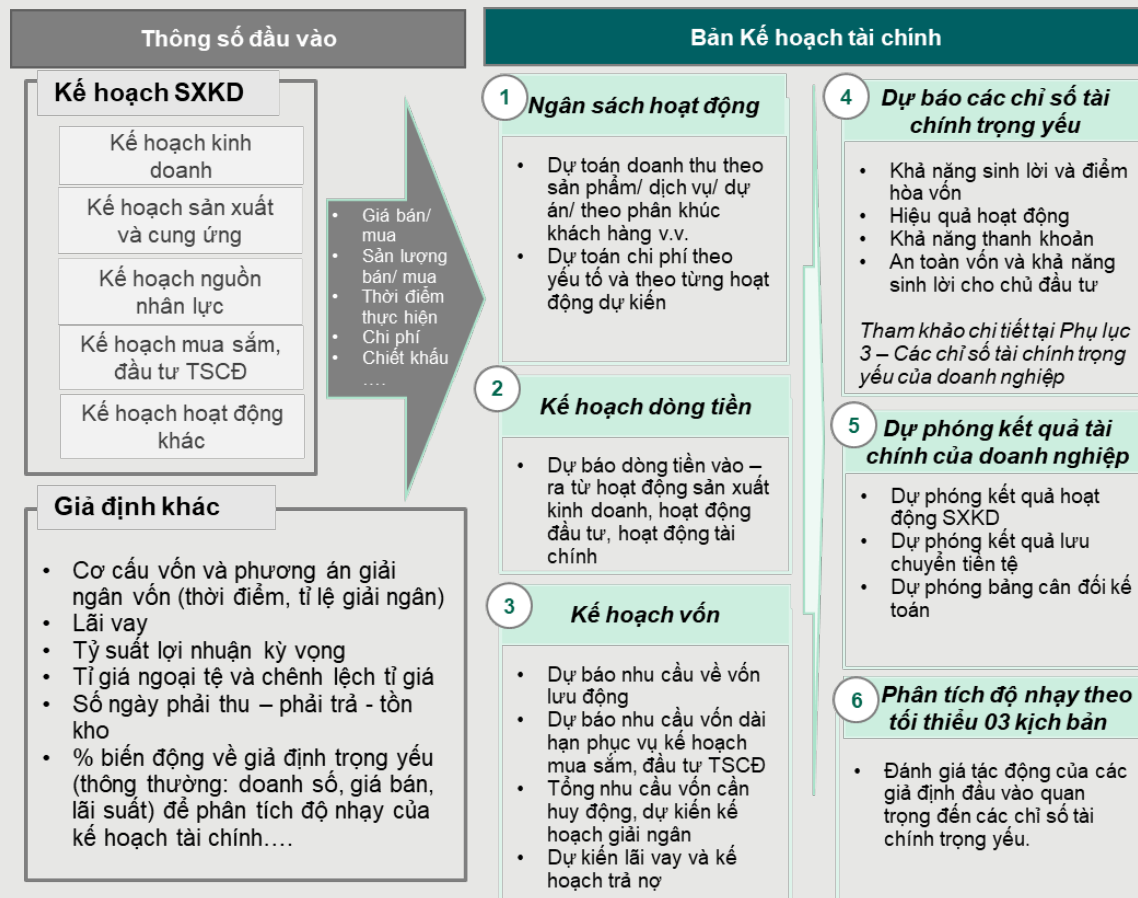
Trang bị cho DNNVV kiến thức cơ bản về:

- Ý nghĩa và trình tự xây dựng bản Kế hoạch SXKD và Kế hoạch tài chính của doanh nghiệp
- Phân loại về nguồn vốn và các kênh huy động vốn của doanh nghiệp

Nội dung chính

Kế hoạch SXKD và Kế hoạch tài chính của doanh nghiệp

- Kế hoạch SXKD mô tả các hạng mục công việc mà doanh nghiệp cần triển khai trong ngắn và trung hạn (thường từ 1-3 năm) để đạt được chiến lược đề ra, nguồn lực yêu cầu và chỉ tiêu kết quả cần hoàn thành cho từng hạng mục công việc.
- Kế hoạch tài chính mô tả hiệu quả tài chính dự kiến mang lại trên cơ sở triển khai các chương trình hoạt động trong kế hoạch SXKD đồng thời, đưa ra dự báo về dòng tiền, nhu cầu nguồn vốn phục vụ SXKD và đầu tư trang thiết bị của doanh nghiệp



Các cấu phần cơ bản trong Kế hoạch SXKD và Kế hoạch tài chính

Chương 5. Kế hoạch và nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Nội dung chính

Nguồn vốn

- Căn cứ dự báo về nhu cầu vốn phục vụ hoạt động SXKD và đầu tư trang thiết bị, doanh nghiệp có thể tiếp cận dòng vốn từ 02 nguồn là vốn chủ sở hữu và vốn vay.
- Tùy vào từng giai đoạn hoạt động và phát triển, doanh nghiệp lựa chọn nguồn huy động vốn phù hợp cho các mục đích tối ưu hóa chi phí vốn, khả năng thanh khoản và quan điểm sở hữu của doanh nghiệp..

Vốn chủ sở hữu

- Chia sẻ quyền sở hữu, điều hành và kiểm soát
- Khả năng huy động vốn chủ yếu dựa vào tiềm năng tạo ra giá trị lợi nhuận của doanh nghiệp và không đặt yêu cầu về tài sản đảm bảo.
- Không ràng buộc cam kết về việc trả lợi tức khi doanh nghiệp chưa hoạt động có lãi.

Vốn vay

- Bảo toàn quyền sở hữu, điều hành kiểm soát doanh nghiệp của các cổ đông
- Cho phép tối ưu hóa chi phí vốn cho doanh nghiệp nhờ tận dụng đòn bẩy tài chính.
- Chi phí lãi vay được xem là chi phí hợp lệ và được khấu trừ thuế TNDN
- Có ràng buộc cam kết cụ thể về kỳ hạn, lãi suất, kế hoạch trả nợ gốc và lãi vay.

Các kênh huy động vốn chủ yếu

- Nguồn vốn từ bản thân người sáng lập và người thân, bạn bè
- Gọi vốn cộng đồng - crowdfunding
- Nguồn đầu tư thiên thần
- Các quỹ đầu tư mạo hiểm
- Các quỹ hỗ trợ khởi nghiệp
- Vay vốn từ các tổ chức tín dụng

Chương 6. Đăng ký doanh nghiệp

Mục tiêu của Chương

- Lưu ý cho DNNVV về các thủ tục cần thực hiện để thành lập doanh nghiệp, đăng ký bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ và đăng ký tên miền.

Nội dung chính

Đăng ký doanh nghiệp

- Lựa chọn tên doanh nghiệp để đăng ký tên pháp nhân (được công nhận trên Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh) trước khi đi vào hoạt động chính thức.
- Thủ tục đăng ký doanh nghiệp

Một số công việc quan trọng cần thực hiện sau khi hoàn thành đăng ký kinh doanh

- Đặt tên bảng hiệu công ty tại trụ sở
- Mua chữ ký số, đăng ký kê khai thuế điện tử
- Mở tài khoản ngân hàng
- Kê khai và nộp lệ phí môn bài
- Đăng ký nộp thuế điện tử
- Lựa chọn phương pháp kê khai thuế giá trị gia tăng
- Lựa chọn chế độ kế toán và phương pháp khấu hao tài sản cố định

Đăng ký các biện pháp bảo hộ sở hữu trí tuệ

- Doanh nghiệp cần nhắc sử dụng hệ thống sở hữu trí tuệ để bảo vệ sản phẩm sáng tạo và sáng chế của mình, cho phép doanh nghiệp độc quyền sử dụng sáng chế, kiểu dáng công nghiệp, thương hiệu, tác phẩm văn học nghệ thuật và các tài sản vô hình khác.
- Doanh nghiệp nên bắt đầu bảo hộ ít nhất là nhãn hiệu

Đăng ký tên miền

- Việc lựa chọn tên miền đã trở thành một trong số những quyết định kinh doanh quan trọng nhất của một doanh nghiệp, nhất là khi doanh nghiệp tham gia thương mại điện tử.

II. Quản trị doanh nghiệp



Chương 7. Hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động

Mục tiêu của Chương

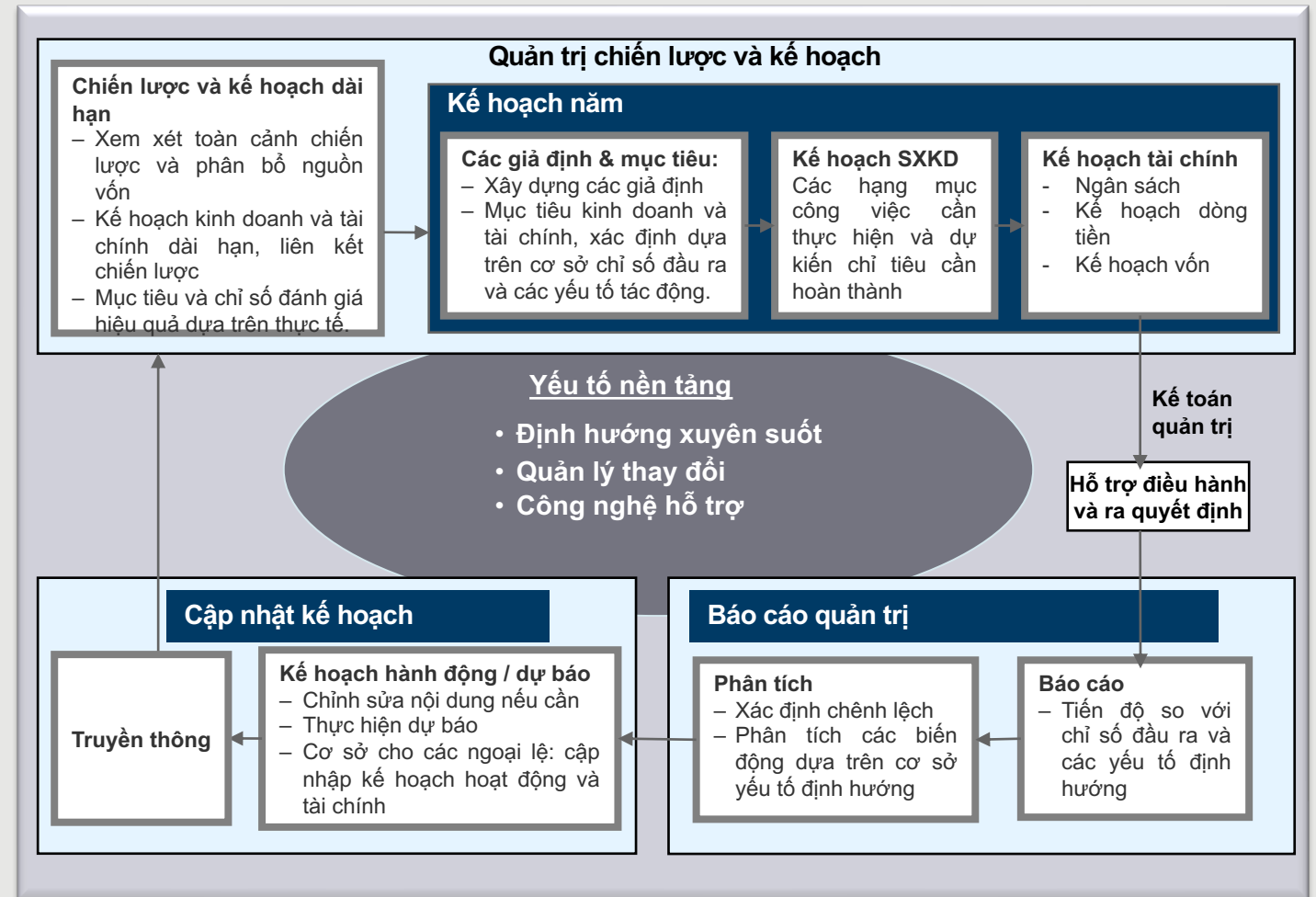
Giúp doanh nghiệp hiểu cách thức xây dựng một hệ thống quản lý từ hoạch định chiến lược, kế hoạch SXKD, kế hoạch tài chính đến giám sát, đánh giá hiệu quả thông qua chỉ số đo lường (KPIs/OKRs) và báo cáo quản trị cũng như triển khai công tác kế toán quản trị.

Nội dung chính

Hệ thống quản lý, giám hiệu quả hoạt động là sự tích hợp của 3 nền tảng quy trình quản trị cơ bản tại doanh nghiệp gồm:

- Quy trình quản trị chiến lược trung và dài hạn
- Quy trình quản trị kế hoạch bao gồm kế hoạch SXKD và kế hoạch tài chính
- Quy trình báo cáo quản trị

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần nhận thức rõ tầm quan trọng và thiết lập cho mình một hệ thống kế toán quản trị toàn diện nhằm ghi nhận dữ liệu, thông tin tài chính một cách chi tiết, chính xác, kịp thời, đáp ứng đầy đủ nhu cầu quản trị và điều hành trong nội bộ doanh nghiệp.

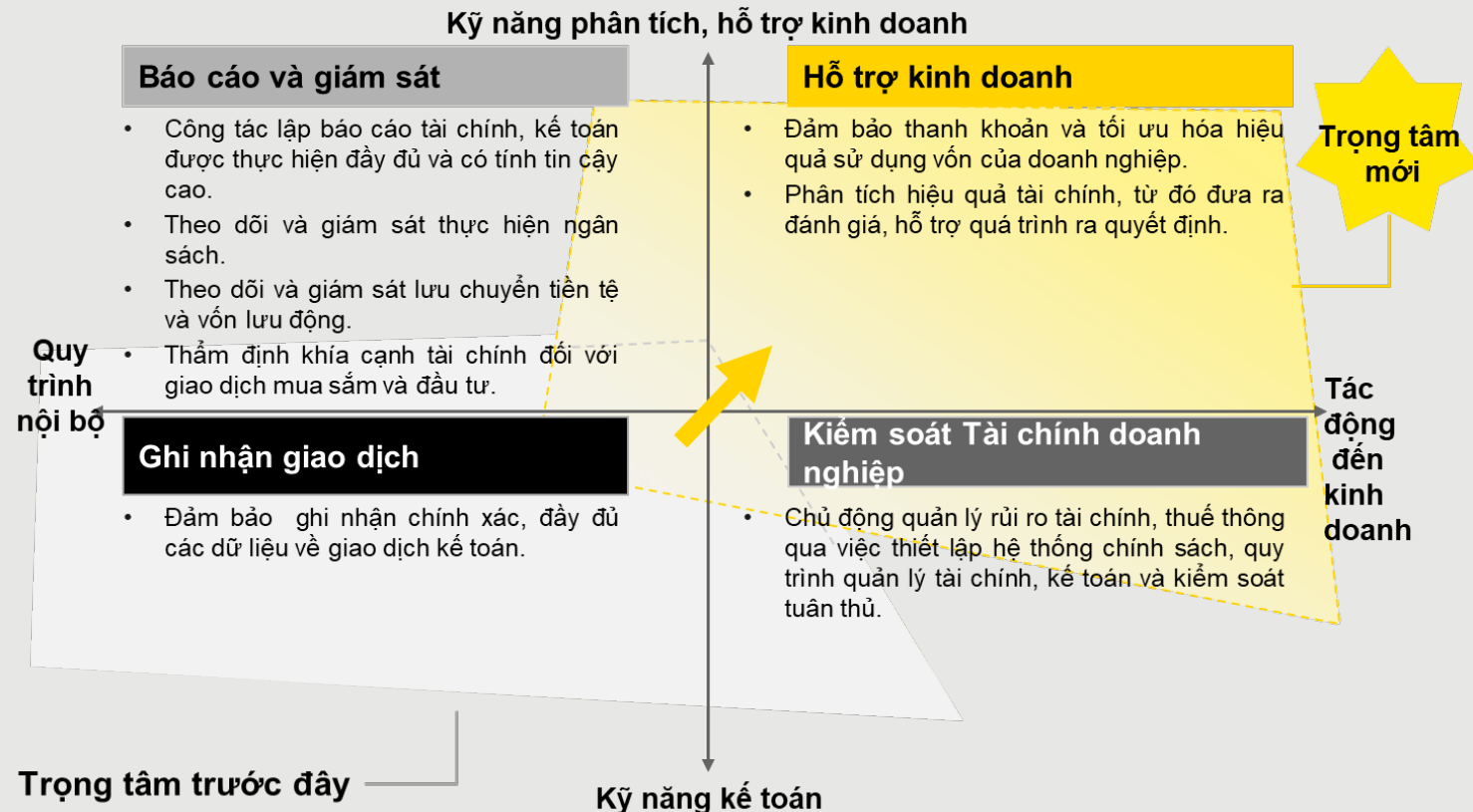


Tổng quan về Hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động (BPM)

Chương 8. Quản trị tài chính

Mục tiêu của Chương

- Nhấn mạnh tầm quan trọng của nguồn vốn và công tác quản lý vốn tại doanh nghiệp, cụ thể là phương án tổ chức, quản lý nguồn vốn trung và dài hạn, quản lý nguồn vốn lưu động, quản lý dòng tiền.
- Sự cần thiết của phân tích tài chính trong việc hỗ trợ ra quyết định của doanh nghiệp và các hệ thống chỉ số phân tích cơ bản.

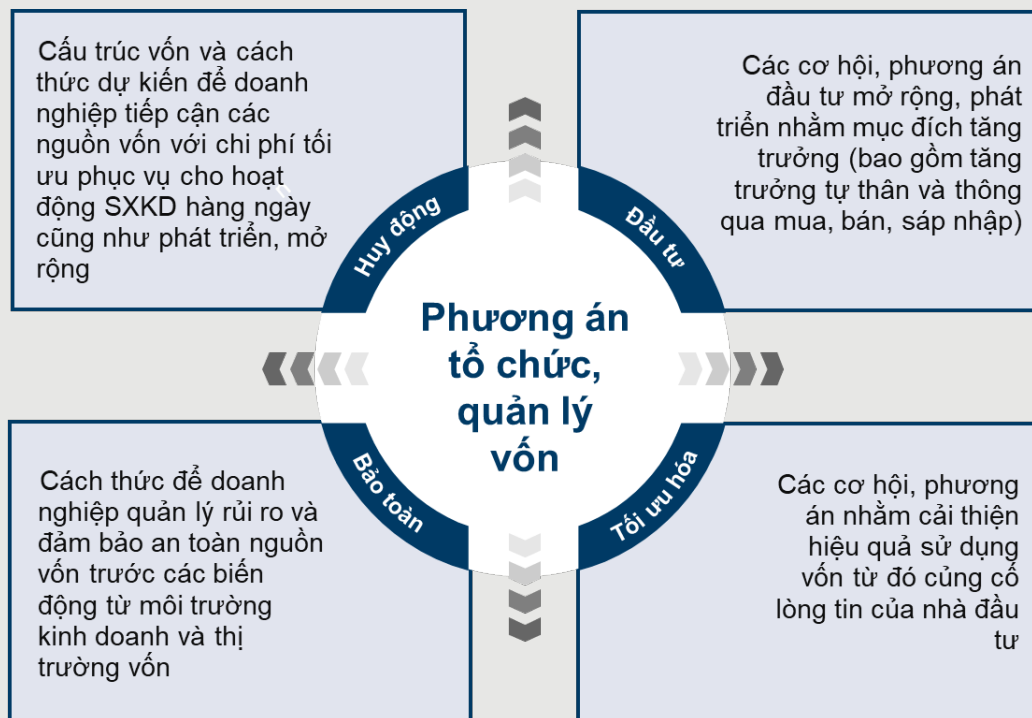


Xu hướng chuyển dịch trọng tâm của Chức năng Quản trị tài chính tại doanh nghiệp

Chương 8. Quản trị tài chính (tiếp)

Nội dung chính

Quản lý nguồn vốn tại doanh nghiệp cần đầy đủ trên 4 khía cạnh: Huy động - Đầu tư - Bảo toàn - Tối ưu hóa.



Phương án tổ chức, quản lý vốn trung và dài hạn

- **Huy động:** Các hình thức huy động vốn mà doanh nghiệp sau khi đi vào vận hành có thể tiếp cận sẽ rất đa dạng (hình thức vay thế chấp, vay tín chấp, phát hành trái phiếu doanh nghiệp, trái phiếu doanh nghiệp chuyển đổi thành cổ phiếu và phát hành cổ phiếu v.v). Doanh nghiệp cần cân nhắc tổng thể đặc điểm tổ chức sản xuất - kinh doanh và mục tiêu quản lý, huy động vốn trong quá trình lựa chọn phương thức huy động vốn và các nguồn huy động vốn phù hợp.
- **Đầu tư:** Doanh nghiệp cần thiết lập và áp dụng hệ thống quy trình thẩm định, đánh giá khách quan với các tiêu chí đánh giá rõ ràng, cụ thể đối với từng cơ hội, phương án đầu tư theo 03 bước: Phân tích định lượng - Phản biện - Đánh giá.
- **Tối ưu hóa:** Doanh nghiệp cần định hình văn hóa quản trị tài chính tập trung vào việc tạo và duy trì dòng tiền (cash culture) cho doanh nghiệp, đồng thời giảm thiểu tối đa các khoản lưu đọng vốn không cần thiết.
- **Bảo toàn:** Doanh nghiệp cần cập nhật biến động tăng/ giảm nguồn vốn cũng như chủ động xác định các rủi ro về thanh khoản, tín dụng và cấu trúc vốn để đưa ra các phương án xử lý, giảm thiểu nguy cơ gây thất thoát.

Chương 8. Quản trị tài chính (tiếp)

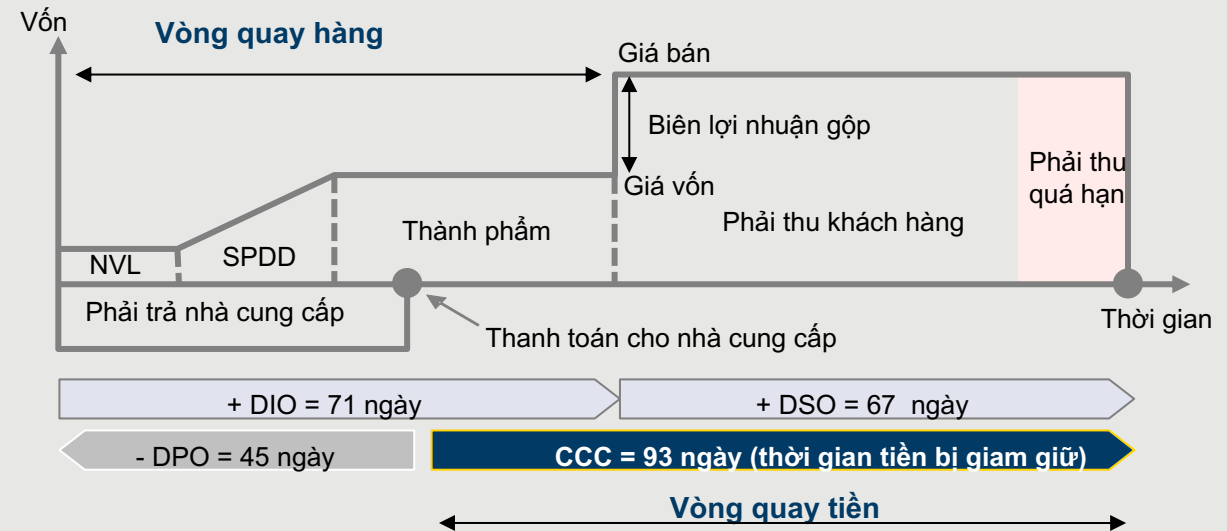
Nội dung chính

Quản lý vốn lưu động tại doanh nghiệp

- Vốn lưu động là nguồn vốn trong ngắn hạn nhằm đáp ứng cho các hoạt động SXKD hằng ngày của doanh nghiệp. Đây cũng là thước đo về khả năng thanh khoản hoạt động của doanh nghiệp đó
- Việc quản lý vốn lưu động của doanh nghiệp chủ yếu liên quan tới khả năng cân bằng mối quan hệ đánh đổi giữa tiền, chi phí và kinh doanh. Cụ thể, hiệu quả sử dụng vốn lưu động tại doanh nghiệp thường được phân tích và đánh giá dựa trên 03 tiêu chí: rút ngắn thời gian thu nợ của khách hàng, tối ưu thời gian tồn kho của hàng hóa nguyên vật liệu và kéo dài tối đa số ngày nợ tiền nhà cung cấp mà vẫn duy trì được mối quan hệ kinh doanh lành mạnh. .

Quản lý dòng tiền cần lưu ý:

- Lập kế hoạch dòng tiền chi tiết và cập nhật liên tục
- Thiết lập hạn mức tồn quỹ tiền mặt tối ưu kèm các quy định cụ thể về xử lý tiền dư vượt hạn mức
- Xem xét tổ chức quản lý tài khoản tập trung hoặc quản lý dòng tiền tập trung khi quy mô cho phép.



Mối quan hệ giữa vòng quay vốn lưu động, tiền và chu kỳ kinh doanh

Chương 8. Quản trị tài chính (tiếp)

Nội dung chính

Phân tích tài chính hỗ trợ ra quyết định

Việc phân tích các chỉ số tài chính có ý nghĩa quan trọng trong việc hỗ trợ lãnh đạo doanh nghiệp hiểu rõ bức tranh toàn diện về hiệu quả hoạt động SXKD, đầu tư và sức khỏe tài chính, từ đó cung cấp cơ sở đầu vào cho các quyết định điều hành.

Hệ thống các chỉ số phân tích tài chính cơ bản bao gồm:

- Khả năng sinh lời
- Hiệu suất hoạt động
- Hiệu suất đầu tư
- Khả năng thanh khoản
- Khả năng sử dụng đòn bẩy tài chính và an toàn vốn

Chương 9. Quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

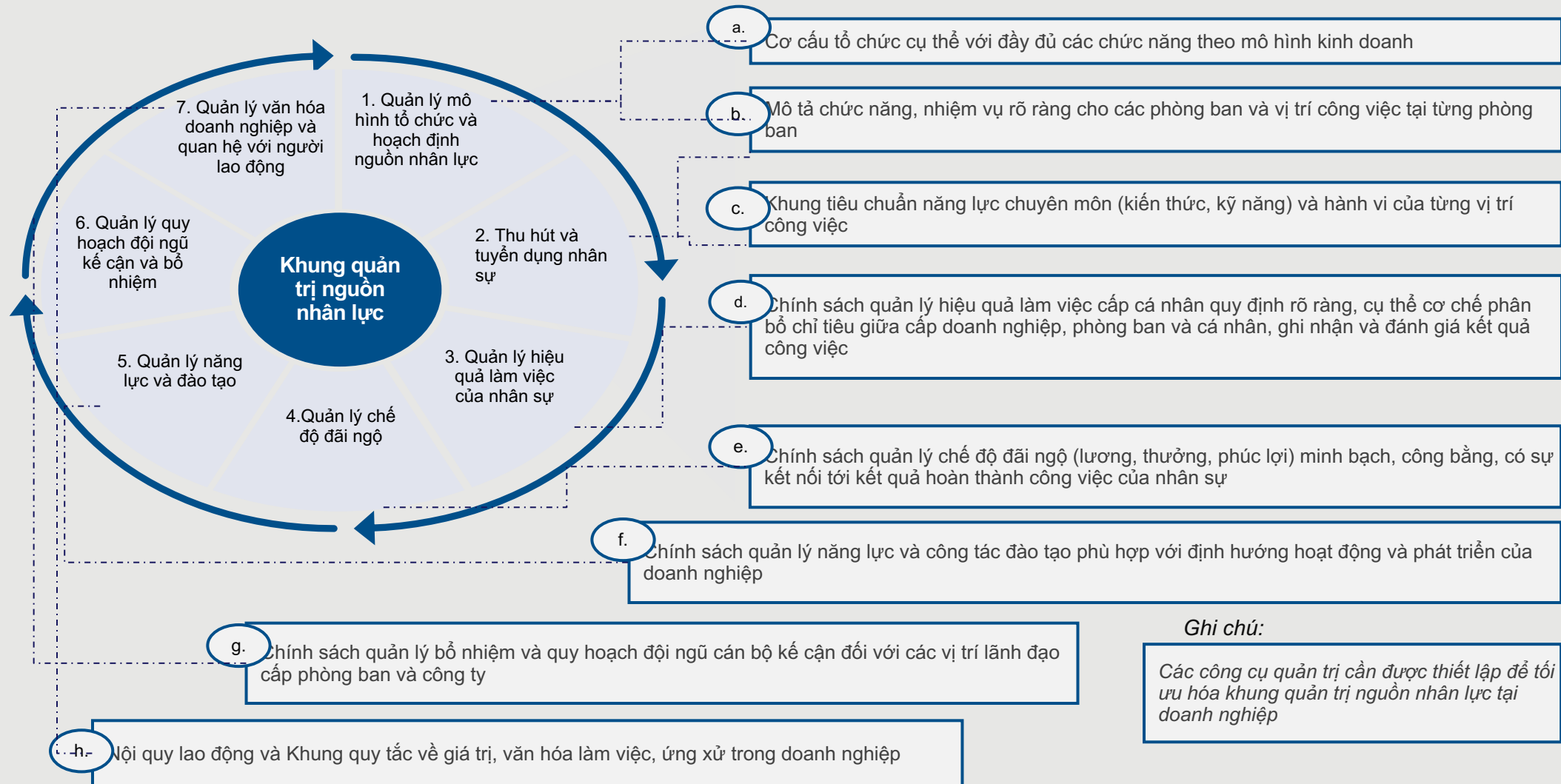
Mục tiêu của Chương

Tập trung vào cung cấp cho doanh nghiệp cách thức xây dựng khung quản trị nguồn nhân lực bao gồm tuyển dụng, đào tạo, quản lý kết quả công việc trong mối liên hệ với chế độ đãi ngộ.

Nội dung chính

Hệ thống quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp là một cấu phần không thể thiếu trong quản trị doanh nghiệp bởi nó đảm nhận vai trò xây dựng các chủ trương, chính sách và triển khai các hoạt động để giúp doanh nghiệp thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì đội ngũ nhân sự có chất lượng từ đó, thực thi một cách hiệu quả các chiến lược đề ra.

Chương 9. Quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp (tiếp)



Các cấu phần trong khung quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Chương 10. Quản trị rủi ro doanh nghiệp

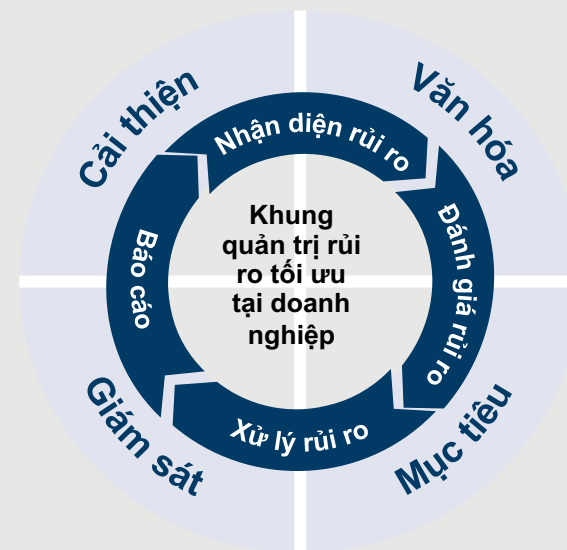
Mục tiêu của Chương

- Sự cần thiết và tổng quan khung quản trị rủi ro tại doanh nghiệp
- Các lưu ý khi nhận diện rủi ro, đánh giá rủi ro và các biện pháp xử lý rủi ro
- Mô hình tổ chức tiêu chuẩn của hệ thống quản trị rủi ro tại doanh nghiệp.

Nội dung chính

Sự cần thiết của quản trị rủi ro doanh nghiệp:

- Rủi ro là khả năng một hoặc nhiều sự kiện có thể xảy ra và tác động (có thể là tiêu cực hoặc tích cực) đến khả năng hoàn thành hoặc vượt mục tiêu kinh doanh, kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống quy trình có tính nhất quán nhằm nhận diện, đánh giá và giải quyết các ảnh hưởng và khả năng xảy ra của rủi ro theo cách hiệu quả và hợp lý.
- Việc thực hiện quản trị rủi ro giúp doanh nghiệp giảm thiểu các nguy cơ và tối đa hóa các cơ hội đảm bảo có sự tăng trưởng và phát triển bền vững của doanh nghiệp.



Cấu trúc khung quản trị rủi ro của doanh nghiệp

Chương 10. Quản trị rủi ro doanh nghiệp (tiếp)

Nội dung chính

Nhận diện rủi ro

Doanh nghiệp cần xác định rõ mức độ chấp nhận rủi ro và xây dựng một danh mục rủi ro toàn diện cho đầy đủ các khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp.

Đánh giá rủi ro

Doanh nghiệp có thể đánh giá mức độ trọng yếu của rủi ro căn cứ vào các khía cạnh: tính chất của rủi ro, các biện pháp kiểm soát rủi ro (nếu có) và mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra của rủi ro.

Xử lý rủi ro

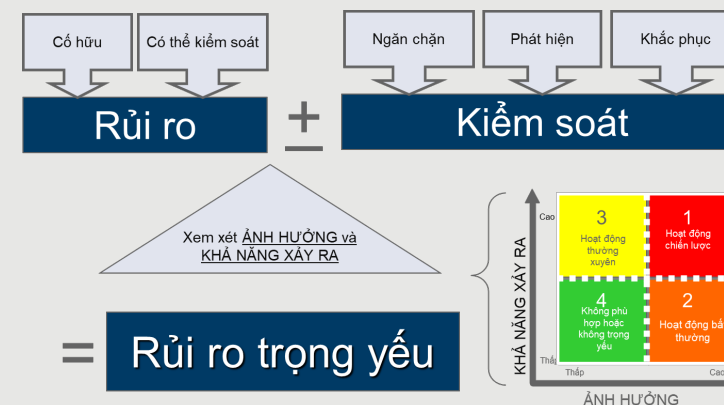
Doanh nghiệp cần:

- Sử dụng phương án xử lý rủi ro (giảm thiểu, chấp nhận, phòng tránh, chia sẻ) tùy thuộc vào tính chất và mức độ trọng yếu của từng rủi ro.
- Thiết kế và triển khai các kiểm soát, dự phòng các phương án hoạt động, vận hành để xử lý, khắc phục hậu quả trong trường hợp xảy ra rủi ro và thực hiện giám sát, báo cáo và rà soát quy trình QTRR.

Mô hình tổ chức quản trị rủi ro tiêu chuẩn tại doanh nghiệp

Mô hình 03 lớp phòng vệ:

- Đơn vị sở hữu rủi ro,
- Các chức năng chịu trách nhiệm xây dựng các quy định, chính sách, hướng dẫn công tác quản trị và kiểm soát rủi ro, giám sát và đánh giá việc thực hiện quản trị và kiểm soát rủi ro
- Chức năng Kiểm toán nội bộ trực thuộc Hội đồng quản trị.



Phương trình đánh giá rủi ro của doanh nghiệp



Mô hình tổ chức ba hàng phòng vệ trong quản trị rủi ro doanh nghiệp

Chương 11. Quản trị công nghệ thông tin – công nghệ số của doanh nghiệp

Mục tiêu của Chương

- Vai trò và tiêu chuẩn về khung quản trị CNTT tại doanh nghiệp
- Vai trò và khung quản trị dữ liệu doanh nghiệp
- Vai trò và khung quản trị an ninh mạng

Nội dung chính

Vai trò của quản trị CNTT tại doanh nghiệp

Chức năng quản trị CNTT tại các doanh nghiệp có vai trò trong việc xây dựng định hướng, kế hoạch phát triển và ứng dụng CNTT, công nghệ số nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và quản trị hoạt động doanh nghiệp.

Tiêu chuẩn về khung quản trị công nghệ thông tin tại doanh nghiệp

Chức năng quản trị công nghệ thông tin của doanh nghiệp nên được xác định trên cơ sở mối quan hệ giữa nhu cầu CNTT của người dùng và khả năng đáp ứng của hệ thống Công nghệ thông tin (Demand – Supply Model).

1. Quản trị chiến lược, kế hoạch, và chính sách CNTT

1.1. Quản lý chiến lược và kế hoạch CNTT

1.2. Hoạch định kiến trúc CNTT (bao gồm việc hệ thống hóa chiến lược, quy trình, thông tin và cơ sở hạ tầng)

1.3. Quản lý danh mục dịch vụ CNTT (về kiến trúc, quy trình, chính sách)

1.4. Quản lý dịch vụ thuê ngoài CNTT

1.5. Quản lý chính sách, quy trình, quy định CNTT

1.6. Quản lý chính sách, quy trình bảo mật CNTT

1.7. Quản lý hiệu quả hoạt động của hệ thống CNTT

1.8. Quản trị đổi mới công nghệ

1.9. Quản trị rủi ro và tuân thủ

2. Quản lý và điều phối nhu cầu ứng dụng CNTT hỗ trợ hoạt động sản xuất kinh doanh

2.1. Quản lý nhu cầu hỗ trợ hoạt động SXKD về CNTT

2.2. Quản lý kế hoạch triển khai hệ thống/ giải pháp CNTT

2.3. Quản lý dự án CNTT

2.4. Giám sát chất lượng, tiến độ triển khai giải pháp CNTT

3. Quản lý các ứng dụng CNTT

3.1. Quản lý vòng đời ứng dụng

3.2. Quản lý triển khai ứng dụng

3.3. Hỗ trợ và Bảo trì ứng dụng

4. Quản lý hạ tầng CNTT

4.1. Quản lý vòng đời hạ tầng CNTT

4.2. Quản lý lắp đặt và vận hành hạ tầng CNTT

5. Quản lý cơ sở dữ liệu và hệ thống thông tin

5.1. Quản lý cấu trúc thông tin, dữ liệu

5.2. Lưu trữ và bảo toàn thông tin, dữ liệu

5.3. Hệ thống báo cáo phân tích dữ liệu

Chương 11. Quản trị công nghệ thông tin – công nghệ số của doanh nghiệp

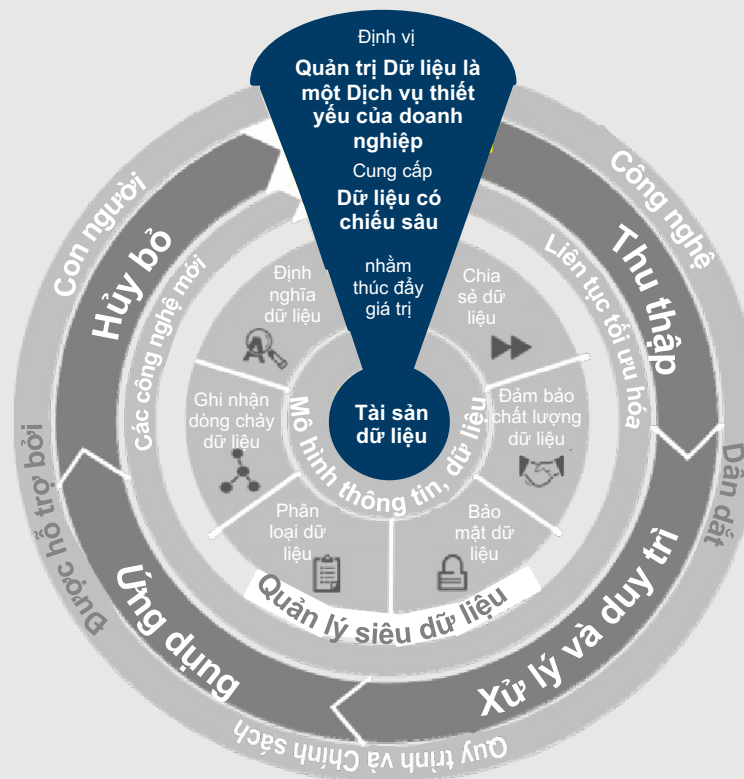
Nội dung chính

Vai trò của quản trị dữ liệu tại doanh nghiệp

Dữ liệu cần được quản trị một cách hiệu quả để mang lại lợi ích tối đa cho doanh nghiệp bao gồm:

- Đo lường chính xác và kịp thời hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, nhanh chóng nhận diện vấn đề và các điểm cần cải thiện;
- Hỗ trợ tốt hơn quá trình ra quyết định, điều hành kinh doanh và hoạt động của doanh nghiệp;
- Tối ưu hóa nguồn lực trong việc lập, cung cấp thông tin báo cáo đáp ứng nhu cầu quản trị nội bộ cũng như các quy định của Nhà nước.

Khung quản trị dữ liệu doanh nghiệp



Nguồn: EY

Chia sẻ dữ liệu

Mọi người dùng trong doanh nghiệp đều có thể tiếp cận dữ liệu.

Đảm bảo chất lượng dữ liệu

Các yếu tố xác định chất lượng gồm: tính chính xác, độ tin cậy, mức độ sẵn có và mức độ liên quan.

Bảo mật dữ liệu

Dữ liệu được bảo mật, tránh bị tiết lộ và sử dụng khi chưa được phép.

Phân loại dữ liệu

Dữ liệu được phân loại theo loại hình, định dạng, phân cấp.

Ghi nhận dòng chảy dữ liệu

Dữ liệu được ghi chép từ bản gốc và theo dòng chảy dữ liệu.

Định nghĩa dữ liệu

Dữ liệu được định nghĩa một cách thống nhất giữa các nhóm và người sử dụng có thể tiếp cận các định nghĩa này.

+

Quản lý siêu dữ liệu

Quản lý siêu dữ liệu về dữ liệu khác. Quá trình này bao gồm các quy trình, chính sách để đảm bảo thông tin được tích hợp, truy cập, chia sẻ, phân tích và duy trì một cách tối ưu nhất trong toàn doanh nghiệp.

Chương 11. Quản trị công nghệ thông tin – công nghệ số của doanh nghiệp (tiếp)

Nội dung chính

Vai trò của an toàn thông tin mạng và an ninh mạng

An toàn thông tin mạng cần được doanh nghiệp quan tâm và chú trọng nhằm đảm bảo:

- Bảo vệ dữ liệu khách hàng và thông tin cá nhân
- Bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ
- Đảm bảo và mở rộng sự hiện diện trên không gian số của doanh nghiệp
- Giảm thiểu rủi ro liên quan đến lỗ hổng an ninh khi tham gia hệ sinh thái của bên thứ ba (nhà cung cấp, đối tác...)
- Giảm thiểu rủi ro liên quan đến các nền tảng IOT/OT/sản xuất thông minh

Khung quản trị an ninh mạng

Khung quản trị an ninh mạng NIST: có 3 cấu phần, trong đó, cấu phần cốt lõi gồm 5 chức năng cơ bản:

- Xác định,
- Bảo vệ,
- Phát hiện,
- Xử lý và
- Phục hồi.

Khung quản trị này cung cấp cho các tổ chức, doanh nghiệp cơ chế để xác định rủi ro cần xử lý và tài sản cần được bảo vệ, đồng thời, liệt kê cách thức tổ chức, doanh nghiệp có thể xác định rủi ro, ứng phó với nguy cơ và phục hồi tài sản khi xảy ra sự kiện về an ninh mạng.

Khung theo ISO 27001/27002: tổ chức, doanh nghiệp áp dụng sẽ xây dựng một hệ thống quản lý an toàn thông tin (ISMS), triển khai các kiểm soát và áp dụng vòng chu kỳ PDCA (Plan – Do – Check – Act):

- Lập kế hoạch,
- Triển khai ISMS và các kiểm soát
- Giám sát và rà soát ISMS
- Duy trì và cải tiến.

II. Phát triển doanh nghiệp



USAID
TỬ NHÂN DÂN MỸ

AED | BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Chương 12. Quản trị đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

Mục tiêu của Chương

Khẳng định vai trò quan trọng của đổi mới sáng tạo và hướng dẫn các hoạt động chính trong xây dựng năng lực đổi mới sáng tạo tại doanh nghiệp.

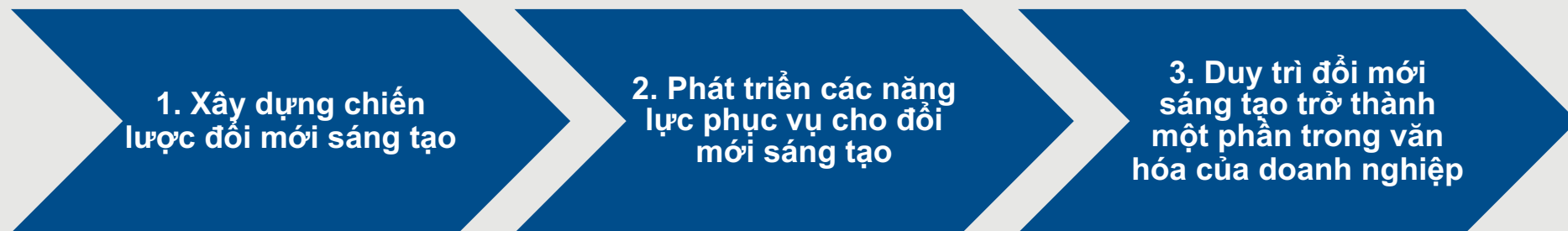
Nội dung chính

Vai trò của đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo luôn là yếu tố đem đến sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện nay, đổi mới sáng tạo đang diễn ra nhanh hơn, tạo ra khả năng đột phá thị trường cao hơn và đã trở thành năng lực cần thiết của mọi doanh nghiệp để có thể tồn tại và thành công.

Xây dựng năng lực đổi mới sáng tạo

Để xây dựng năng lực đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp có thể cân nhắc các hoạt động chính như sau:



Chương 13. Chiến lược tăng trưởng kinh doanh & lợi thế cạnh tranh

Mục tiêu của Chương

Giới thiệu cho doanh nghiệp các nội dung cơ bản về:

- Các loại hình chiến lược tăng trưởng
- Các chiến thuật tăng cường lợi thế cạnh tranh
- Các giải pháp chuyển đổi số trong doanh nghiệp
- Các động lực buộc doanh nghiệp cần cân nhắc tăng trưởng bền vững và các bước chuyển dịch cần thiết

Nội dung chính

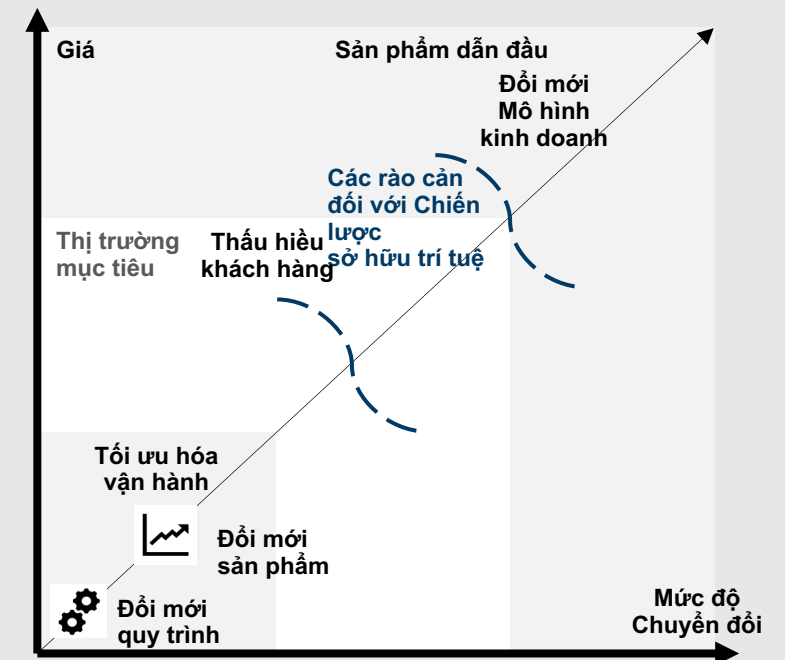
Các loại hình chiến lược tăng trưởng

(3)	Phục vụ đối tượng khách hàng mới hoặc tham gia thị trường (địa lý) mới	Tạo ra thị trường mới
(2)	Phát triển thêm sản phẩm hoặc nhãn hiệu cho thị trường hiện hữu của doanh nghiệp	Đổi mới sáng tạo sản phẩm và/hoặc giới thiệu nhãn hiệu mới cho thị trường hiện hữu và thị trường lân cận.
	Kết hợp cả phát triển thêm sản phẩm, nhãn hiệu và mở rộng thị trường ra các địa bàn hoặc phân khúc thị trường lân cận	
(1)	Tăng trưởng hoạt động kinh doanh cốt lõi (thông qua chính sách giá, khuyến mại, cải thiện hiệu quả hoạt động)	Mở rộng thị trường ra các địa bàn hoặc phân khúc thị trường lân cận

Các chiến thuật tăng cường lợi thế cạnh tranh

Để tăng lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp có thể lựa chọn áp dụng một số sáng kiến sau:

- Tạo khác biệt về vận hành
- Tạo khác biệt về dịch vụ khách hàng
- Tạo khác biệt về sản phẩm



Nguồn: EY, Treacy Wiersema strategies

Chương 13. Chiến lược tăng trưởng kinh doanh & lợi thế cạnh tranh

Nội dung chính

Chuyển đổi số trong doanh nghiệp

Định nghĩa chuyển đổi số trong doanh nghiệp

Là “việc tích hợp, áp dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả kinh doanh, hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và tạo ra các giá trị mới” (Sổ tay chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam, Bộ KHĐT, USAID LinkSME, 2020.)

Các giải pháp chuyển đổi số trong doanh nghiệp

Đề xuất một số giải pháp chuyển đổi số phù hợp có thể hỗ trợ hiệu quả cho quá trình tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp:

- Tạo khác biệt về vận hành: CNS cho chuỗi cung ứng, nghiệp vụ TCKT, báo cáo quản trị, chuyển đổi số/ tự động hóa quy trình sản xuất, xây dựng cơ sở dữ liệu chung, hệ thống đảm bảo an toàn thông tin và an ninh mạng.
- Tạo khác biệt về trải nghiệm khách hàng: CNS để mở rộng hệ thống kênh phân phối, tiếp thị, bán hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động CSKH, hình thành trải nghiệm khách hàng.
- Tạo khác biệt về sản phẩm: CNS để kết nối các hệ thống hiện có thành một hệ thống thông tin xuyên suốt từ kinh doanh đến các nghiệp vụ quản trị trong doanh nghiệp, nâng cao năng lực phân tích dữ liệu, đầu tư vào đổi mới sáng tạo (R&D).

Tăng trưởng bền vững

Lý do doanh nghiệp cần cân nhắc tăng trưởng bền vững:

- Chính sách khuyến khích hoặc yêu cầu tuân thủ từ chính phủ;
- Thói quen của người tiêu dùng đang thay đổi;
- Yêu cầu từ nhà đầu tư;
- Thay đổi về công nghệ.

Một số ưu tiên của doanh nghiệp khi chuyển đổi theo hướng bền vững:

- Tìm hiểu các quy định về bền vững liên quan đến doanh nghiệp và sản phẩm;
- Tìm hiểu kỳ vọng của khách hàng và nhà đầu tư;
- Xác định các lĩnh vực và hoạt động cần ưu tiên;
- Thực hiện các dự án chuyển đổi theo hướng bền vững;
- Thực hiện truyền thông.

Huy động vốn cho tăng trưởng bền vững: vay nợ (chương trình cho vay phát triển xanh/bền vững, phát hành trái phiếu xanh, trái phiếu khí hậu...) vốn chủ sở hữu (quỹ đầu tư cho dự án/doanh nghiệp xanh).



**THANK
YOU!**

Tài liệu này được thực hiện với sự hỗ trợ của Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) thông qua Dự án Thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối của doanh nghiệp nhỏ và vừa (USAID LinkSME). Nội dung của tài liệu này không phản ánh quan điểm của USAID hay Chính phủ Hoa Kỳ.