

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

ThS. PHAN QUỐC CƯỜNG

QUẢN LÝ ỨNG DỤNG CNTT

QUẢN TRỊ DỰ ÁN HTTT

CÁC HTTT QUẢN LÝ TÍCH HỢP

Khoảng cách giữa

các mục tiêu đặt ra cho việc quản trị HTTT và hiệu năng hệ thống nhận được trên thực tế. Khoảng cách đáng kể này là bằng chứng của việc CNTT không được sử dụng một cách thực sự, hiệu quả hoặc kinh tế tại nhiều doanh nghiệp. Thí dụ các trường hợp sau đây:


- CNTT không được sử dụng một cách thực sự trong các công ty tại đó CNTT chủ yếu được dùng để tin học hoá các quá trình doanh nghiệp truyền thống, mà không được dùng trong hỗ trợ quyết định, trong các quá trình sáng tạo, hoặc trong các sản phẩm tạo nên lợi thế cạnh tranh.
- CNTT không được sử dụng một cách hiệu quả tại các nhóm cung cấp dịch vụ thông tin nhưng có thời gian đáp ứng kém, thường xuyên phải ngừng việc, sử dụng các hệ thống không tương thích, các dữ liệu không được tích hợp, có sự ứ đọng nhiều công việc phát triển ứng dụng.
- CNTT không được sử dụng một cách kinh tế trong nhiều trường hợp. Chi phí cho CNTT tăng nhanh hơn chi phí trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác, cho dù giá xử lý một đơn vị dữ liệu đang giảm đi do có sự giảm giá đáng kể về công nghệ phần cứng và nâng cao hiệu suất của phần mềm.

Ứng dụng công nghệ thông tin trong doanh nghiệp

- Giai đoạn 1: Đầu tư cơ sở về **CNTT**. ...
- Giai đoạn 2: Tăng cường **ứng dụng** điều hành, tác **ngành**. ...
- Giai đoạn 3: **Ứng dụng** toàn diện nâng cao năng lực quản lý và sản xuất. ...
- Giai đoạn 4: Đầu tư để biến đổi **doanh nghiệp**, tạo lợi thế cạnh tranh quốc tế

Giai đoạn 1: Đầu tư cơ sở về CNTT

Giai đoạn này muốn nói đến sự đầu tư ban đầu của doanh nghiệp vào CNTT bao gồm các trang bị cơ bản về phần cứng, phần mềm và nhân lực. Mức độ trang bị “cơ bản” có thể không đồng nhất, tuy nhiên, cần đạt được một số yêu cầu chính về cơ sở hạ tầng công nghệ (phần cứng & phần mềm) được trang bị đủ để triển khai một số ứng dụng thường xuyên của doanh nghiệp như: trang bị máy tính, thiết lập mạng LAN, WAN, thiết lập kết nối Internet, môi trường truyền thông giữa các văn phòng trong nội bộ hoặc giữa các đối tác; về con người được đào tạo để sử dụng được các hạ tầng trên vào một số hoạt động tác nghiệp hoặc quản lý của doanh nghiệp, các đầu tư trong giai đoạn này nhằm xây dựng “nền tảng” cho các ứng dụng CNTT tiếp theo.




Giai đoạn 2: Tăng cường ứng dụng điều hành, tác nghiệp

Mục tiêu của giai đoạn này là đầu tư CNTT để nâng cao hiệu suất hoạt động, hỗ trợ cho các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp, cụ thể cho hoạt động của các phòng ban chức năng hoặc các nhóm làm việc theo nhiệm vụ. Đây là bước phát triển tự nhiên của hầu hết các doanh nghiệp, vì khối lượng thông tin cần xử lý tăng lên, và do đã có được các kỹ năng cần thiết về ứng dụng CNTT trong các giai đoạn trước. Các đầu tư nhằm tự động hóa các quy trình tác nghiệp, kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp như triển khai các ứng dụng để đáp ứng từng lĩnh vực tác nghiệp và sẵn sàng mở rộng theo yêu cầu kinh doanh; chương trình tài chính-kế toán, quản lý nhân sự-tiền lương, quản lý bán hàng; các ứng dụng mang tính rời rạc, hướng tới tác nghiệp và thống kê, *CNTT tác động trực tiếp đến phòng ban khai thác ứng dụng.*


Giai đoạn 3: Ứng dụng toàn diện nâng cao năng lực quản lý và sản xuất

Nếu coi giai đoạn 2 là giai đoạn *số hóa cục bộ*, thì giai đoạn 3 là giai đoạn *số hóa toàn thể doanh nghiệp*, chuyển từ cục bộ sang toàn thể là vấn đề lớn nhất của giai đoạn 3 này. Về cơ sở hạ tầng CNTT cần có mạng diện rộng phủ khắp doanh nghiệp, đảm bảo cho các luồng thông tin lưu chuyển thông suốt giữa các bộ phận; các phần mềm tích hợp và các CSDL cấp toàn công ty là những công cụ chủ đạo hỗ trợ cho hoạt động quản lý và tác nghiệp; triển khai các giải pháp đồng bộ giúp DN thay đổi chất lượng quản lý nội tại, nâng cao năng lực điều hành, tăng hiệu quả và tăng năng lực cạnh tranh như ERP, SCM, CRM,... *Văn hóa số* – được khởi đầu xây dựng và phát triển dần dần trong hai giai đoạn trước nay đã trở nên chín muồi, góp phần tạo nên văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp, mà nền tảng là các chuẩn mực làm việc, các thước đo công việc mới, cùng hệ thống các quy định và công cụ đảm bảo cho việc thực thi đầy đủ các chuẩn mực đó trong toàn doanh nghiệp.



Giai đoạn 4: Đầu tư để biến đổi doanh nghiệp, tạo lợi thế cạnh tranh quốc tế

Đây là giai đoạn đầu tư CNTT nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hiện đại, tức là đầu tư CNTT vào các sản phẩm và dịch vụ để tạo nên ưu thế về giá, tạo nên sự khác biệt, và các sản phẩm khác, phù hợp với chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Hiện nay, các vấn đề kinh doanh trong thời đại Internet, cụ thể hơn là sử dụng công nghệ và các dịch vụ của Internet trong kinh doanh, có vai trò quyết định: xây dựng Intranet để chia sẻ thông tin trong doanh nghiệp, extranet để kết nối và chia sẻ có lựa chọn các nguồn thông tin với các đối tác, nhà cung cấp, khách hàng,... Sử dụng Internet để hình thành các quan hệ TMĐT như B2B, B2C và B2G. Kế thừa phát huy sức mạnh trên nền tảng dữ liệu và các quy trình nghiệp vụ đã hình thành trong DN đưa DN lên tầm cao mới, kinh doanh toàn cầu, *CNTT là công cụ đắc lực trong việc thực thi các chiến lược kinh doanh.*



CÁC ĐẶC ĐIỂM ỨNG DỤNG CNTT

Công nghệ thông tin có thể đưa lại những thay đổi có tính cải tổ đối với doanh nghiệp. Tuy vậy, không phải bao giờ và ở đâu, các HTTT được áp dụng cũng đưa lại hiệu năng cao cho doanh nghiệp. CNTT có thể không được ứng dụng một cách thực sự, hiệu quả và kinh tế. Một trong các biện pháp cải thiện tình hình đó là lôi kéo được sự tham gia thực sự và có hiệu quả các cấp lãnh đạo doanh nghiệp vào hoạch định, phát triển và vận hành các HTTT doanh nghiệp.

CÁC ĐẶC ĐIỂM ỨNG DỤNG CNTT

Tác động của CNTT lên doanh nghiệp cần được nhìn nhận dưới góc độ "xã hội - kỹ thuật", coi doanh nghiệp là một tổ chức gồm các thành phần tương tác với nhau sau đây: con người, nhiệm vụ, công nghệ, văn hóa và cấu trúc. Tính đến một cách thực sự các đặc trưng đó cùng các mối quan hệ giữa chúng trong việc xây dựng và triển khai các HTTT doanh nghiệp là một đảm bảo thành công cho các hệ thống đó.

CÁC ĐẶC ĐIỂM ỨNG DỤNG CNTT

Việc quản lý CNTT của một doanh nghiệp cần bắt đầu từ việc hoạch định các hệ thống thông tin. Công việc này phải được đặt trong mối quan hệ với các kế hoạch chiến lược và cấu trúc doanh nghiệp. Việc hoạch định HTTT được tiến hành từ trên xuống, nhằm đảm bảo kế hoạch HTTT phục vụ cho các kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp.

Hỏi: *Quản trị dự án HTTT bao gồm các hoạt động gì?*

Đáp: Quản trị dự án là triển khai các hoạt động nhằm đảm bảo thành công của dự án đó, cụ thể làm cho dự án:

- Đạt được các mục đích (mục tiêu dự án) đã đặt ra,
- Được thực hiện và hoàn thành trong thời gian đã định hoặc cho phép, và
- Tổng chi phí không vượt quá giá trị đã định.

Bốn yếu tố quan trọng quyết định thành công của một dự án là:

- Có kế hoạch tốt, khả thi, được chọn lọc và hoạch định chi tiết.
- Giám sát có hiệu quả. Có khả năng kiểm soát và điều khiển kịp thời mọi sai lệch so với kế hoạch đã đặt ra.
- Có kế hoạch đề phòng rủi ro. Xác định được các yếu tố rủi ro chủ yếu và các giải pháp phòng ngừa, giảm thiểu ảnh hưởng cụ thể.
- Đánh giá dự án đúng, đầy đủ và chuẩn xác.

Hỏi: *Các công việc cơ bản của quản trị dự án là gì?*

Đáp: Nói chung, quản trị dự án bao gồm các quá trình:

- Lập kế hoạch,
- Giám sát việc thực hiện dự án,
- Đánh giá dự án.

Trong đó:

- Lập kế hoạch dự án (căn cứ theo quy hoạch ứng dụng CNTT của doanh nghiệp), gồm hai công đoạn chính: phân tích / chuẩn bị lập kế hoạch và lập kế hoạch chi tiết.
- Giám sát thực hiện dự án bao gồm xác định phương thức thực hiện giám sát / phát hiện vấn đề và biện pháp điều chỉnh, tổ chức việc giám sát (phân công, cách thức thông tin, lịch trình,...) và thực hiện giám sát thực tế (ghi nhận, thực hiện các biện pháp điều chỉnh).
- Đánh giá dự án bao gồm xác định phương pháp đánh giá (hiệu quả kinh tế, kết quả thực hiện so với kế hoạch, v.v.) và tổ chức công việc đánh giá.

Hỏi: Trong khi phân tích để lập kế hoạch dự án, cần quan tâm đến các yếu tố nào?

Đáp: Có năm yếu tố cần quan tâm, đó là: con người, vấn đề của dự án, mục tiêu dự án, các giải pháp, và các yếu tố rủi ro.

Về con người:

Con người luôn là yếu tố rất quan trọng của dự án. Các đối tượng con người ở đây được hiểu là tất cả các cá nhân, nhóm người hay tổ chức v.v. có liên quan dưới mọi hình thức tới dự án. Để phân tích, các đối tượng này nên được phân chia thành các nhóm tùy theo đặc điểm mối liên quan của họ với dự án, chẳng hạn: nhóm đối tượng mục tiêu của dự án, nhóm những người thực hiện dự án, nhóm những người được hưởng lợi nhờ dự án, v.v... Phải làm rõ sự phân nhóm này và mối liên quan của các nhóm cũng như cá nhân đối với dự án.

Về các vấn đề:

Bất cứ dự án nào được thực hiện cũng nhằm giải quyết một (hay nhiều) vấn đề đang tồn tại của một thực trạng nào đó. Phân tích vấn đề nhằm đánh giá được đúng đắn và đầy đủ các vấn đề của dự án, đặt trong mối quan hệ nhân quả với tình hình thực tại, để xác định được chính xác mục tiêu mà dự án định đạt tới cũng như giải pháp thực hiện. Mặt khác, trong phân tích vấn đề cũng cần làm rõ các hạn chế về thời gian, nhân lực và ngân sách thực hiện dự án.

Sơ đồ phân tích vấn đề như vậy bao gồm:

- Phân tích thực trạng, là nơi tồn tại các vấn đề phải được giải quyết,
- Xác định các vấn đề quan trọng trong số đó,
- Tìm ra vấn đề cốt lõi,
- Xác định quan hệ nguyên nhân - hậu quả và biểu diễn nó dưới dạng sơ đồ hệ thống các vấn đề.

Về các mục tiêu dự án cần đạt được:

Phân tích những mục tiêu phải đạt được của dự án được thực hiện dựa trên sơ đồ hệ thống các vấn đề đã được lập trước đó, và gồm các việc:

- Mô tả tình hình tương lai một khi mọi vấn đề đã được giải quyết,
- Những trạng thái mong muốn và khả thi của các trạng thái có vấn đề trước đây,
- Từ đó, lập sơ đồ phân cấp hệ thống các mục đích.

Về các giải pháp:

- Xác định các giải pháp tổng thể khác nhau thỏa mãn:
 - có thể tạo nên một chiến lược của dự án,
 - cho phép đạt được các mục đích đã đề ra.
- Lựa chọn ra giải pháp có thể coi là tốt nhất.

Các giải pháp thay thế hiện trạng được xác lập dựa trên sơ đồ hệ thống các vấn đề và sơ đồ hệ thống các mục đích của dự án vừa xây dựng nên. Việc lựa chọn ra giải pháp tối ưu được thực hiện bằng cách so sánh chúng về một số phương diện.

Một giải pháp tổng thể phải chứa đựng:

- Nội dung kỹ thuật của giải pháp, đảm bảo:
 - Mang tính khả thi cao,
 - Giải quyết mọi vấn đề mà dự án dự định giải quyết,
 - Đạt được mọi mục đích mà dự án dự định đạt được.
- Mọi yêu cầu cần thiết để thực hiện giải pháp, về:
 - Thời gian
 - Các yếu tố của hoạt động sản xuất (tư bản, lao động và hạ tầng).
- Giả định về những yếu tố bên ngoài quan trọng của dự án, nếu có.

Tiêu chuẩn để lựa chọn giải pháp

Tiêu chí

1. Chi phí
2. Khả năng dẫn đến thành công
3. Tính khả thi trong chính sách và cơ chế hiện tại
4. Tương quan chi phí - lợi ích
5. Rủi ro về mặt xã hội
6. Khả năng duy trì các thành tựu của dự án
7. Bình diện thời gian
8. Những mặt khác

Về các yếu tố có thể gây rủi ro cho dự án:

Mục đích:

- Chỉ ra những tác động mà sự thay đổi các thông số đầu vào của dự án sẽ gây ra.
- Cho biết sự thay đổi của những thông số nào sẽ làm cho các chỉ số kinh tế của dự án biến đổi đặc biệt mạnh. Các thông số này gọi là các thông số "nhạy cảm", có thể là yếu tố gây rủi ro.

Nội dung:

- Xác định các chỉ số kinh tế tài chính có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với giải pháp của dự án,
- Xác định các thông số đầu vào để tính các chỉ số đó,
- Tính mức thay đổi tương đối (%) của các chỉ số kinh tế đã chọn đối với mức thay đổi tương đối của các thông số đầu vào,
- Tính khoảng dao động được phép tối đa của từng thông số,
- Xác định thông số có nguy cơ gây rủi ro cho dự án (thông số nhạy cảm).

Hỏi: *Giám sát dự án gồm những việc gì và ai sẽ đảm nhận việc giám sát thực hiện dự án?*

Đáp: Giám sát việc thực hiện dự án là một khâu rất quan trọng của quá trình quản trị dự án. Có thể nói, nó có ảnh hưởng và tác dụng trực tiếp nhất tới sự thành công của dự án. Vì vậy, nó đòi hỏi sự tham gia không chỉ của những người ở cương vị quản lý, mà còn của những người thực hiện công việc trong dự án, thậm chí có thể của tất cả mọi thành viên tham gia thực hiện dự án.

Ba điểm mấu chốt nhất để công việc giám sát dự án thực hiện được hiệu quả là:

- Thống nhất được phương thức thực hiện công việc giám sát và trao đổi thông tin thích hợp và thực tế, sao cho mọi thành viên tham gia công việc này có thể thực hiện được dễ dàng, nhanh chóng và chính xác nhất.
- Phát hiện được càng sớm càng tốt sai lệch so với kế hoạch của những nhiệm vụ quan trọng chủ chốt (đối với sự thành công của dự án trong từng giai đoạn và toàn cục) và tìm ra đúng các nguyên nhân của những sai lệch đó.
- Có biện pháp điều chỉnh thích hợp và khả thi để đảm bảo đạt được các mục tiêu của dự án.

Hỏi: Nội dung và trình tự đánh giá dự án như thế nào?

Đáp: Mục đích của đánh giá dự án nhằm đánh giá một cách định lượng về:

- Hiệu quả của dự án, được quy ra hiệu quả kinh tế,
- Mức độ thành công / thất bại của dự án.

Đánh giá dự án là xác định mức độ "tốt - xấu" của bản thân nó, và tạo một cơ sở chung để so sánh các dự án với nhau. Như vậy, đánh giá dự án có thể được thực hiện đối với:

- Một kế hoạch dự án, nhằm lựa chọn được giải pháp tối ưu, hoặc
- Một dự án đã hoàn thành, nhằm đánh giá bản thân dự án và so sánh với các dự án tương tự.

Nội dung công việc đánh giá dự án:

- Đánh giá hiệu quả kinh tế của dự án,
- Đánh giá kết quả đạt được so với kế hoạch của dự án,
- Đánh giá toàn diện về các mặt khác.

Quá trình đánh giá dự án:

- Xác định các chỉ tiêu và chỉ số cần đánh giá,
- Xác định các phương pháp đánh giá sẽ được sử dụng,
- Kiểm tra nguồn cung cấp các dữ liệu đầu vào cần thiết,
- Thu thập dữ liệu và thực hiện tính toán,
- Đánh giá kết quả thu được và rút ra kết luận cần thiết,
- Bổ sung thêm các chỉ số đánh giá khác, nếu cần.

QUẢN LÝ DỰ ÁN HTTT TRONG DOANH NGHIỆP

Bức tranh vui sau đây minh họa chuyện kết quả thực hiện một dự án có thể bị sai lạc đến như thế nào, nếu không được triển khai tốt (trong trường hợp cụ thể ở đây là không lôi kéo được sự tham gia tích cực của khách hàng)



Mô tả trong đặc tả yêu cầu



Mô tả trong đặc tả thiết kế



Thiết kế của phân tích viên



Kết quả cài đặt



Thao tác của người dùng



Đây mới chính là cái người dùng yêu cầu

CÁC ĐẶC ĐIỂM QUẢN LÝ DỰ ÁN HTTT

Quản lý dự án HTTT là việc áp dụng các biện pháp để đảm bảo thành công cao nhất cho dự án, cả về chất lượng, thời hạn và kinh phí. Quản lý dự án gồm các công việc như lập kế hoạch, giám sát và đánh giá dự án.

Lập kế hoạch cho dự án hệ thống thông tin bao gồm việc phân tích các nhân tố như con người, vấn đề, giải pháp và các yếu tố rủi ro. Từ các phân tích trên, xây dựng kế hoạch tổng thể và kế hoạch chi tiết cho thực hiện.

Việc giám sát dự án cần được quan tâm đặc biệt, vì có ảnh hưởng quyết định đến thành công của dự án. Đánh giá dự án giúp cho việc quản lý dự án được dựa trên các căn cứ về hiệu quả kinh tế.

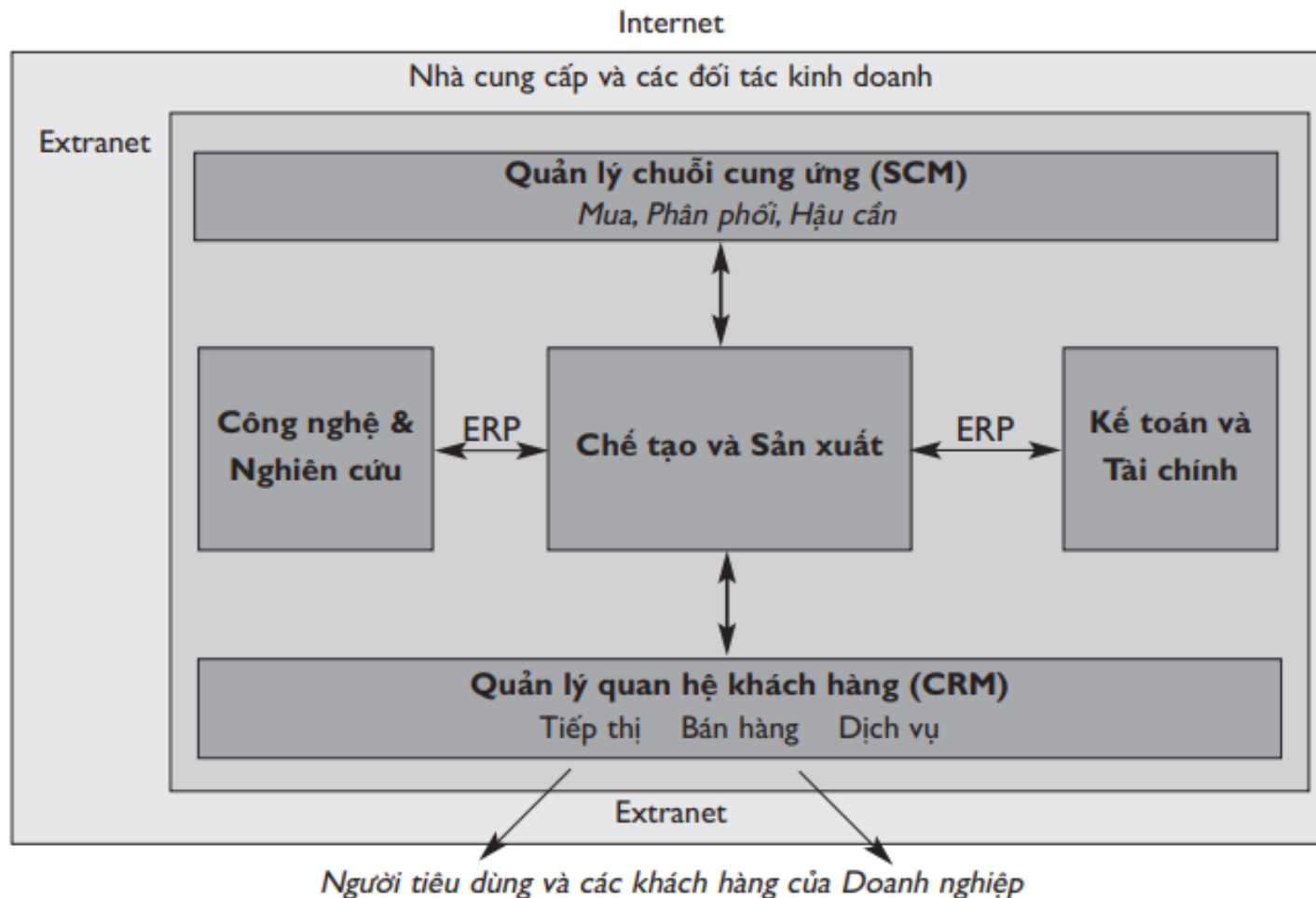
CÁC ĐẶC ĐIỂM QUẢN LÝ DỰ ÁN HTTT

Một dự án được quản lý tốt, nhưng cũng cần được triển khai tốt mới đảm bảo thành công. Dự án được triển khai theo các tiến trình phù hợp. Có nhiều mô hình triển khai, sự tham gia của doanh nghiệp với tư cách khách hàng và người dùng cuối có vai trò rất quan trọng trong việc triển khai thành công một dự án.

Việc chuyển đổi từ các hệ thống hiện hành sang hệ thống mới xây dựng là một quá trình cần được thực hiện có kế hoạch, tính đến các đặc điểm cụ thể của doanh nghiệp và của các hệ thống được xây dựng. Các vấn đề liên quan đến con người, sự chấp nhận hệ thống mới, các phản ứng, v.v. là các vấn đề phải được quan tâm xử lý phù hợp.

Để khắc phục sự kém hiệu quả của các phần mềm hiện có, hãy mua thêm một phần mềm!

Trong kỳ suy thoái kinh tế toàn cầu hiện tại, nhiều công ty đã rà soát lại và phát hiện ra rằng nhiều phần mềm chưa được khai thác thực sự, một số phần mềm khác thì không thể tích hợp được với nhau, kết quả là bộ phận tin học cứ phình ra và tiêu tốn ngân sách, trong khi năng suất lao động chung không tăng lên bao nhiêu.



Mô hình môi trường hoạt động của doanh nghiệp trong "thời đại" Internet.

Về ERP: ERP là một hệ thống quản lý tích hợp các nguồn lực của doanh nghiệp, bao trùm lên toàn bộ các hoạt động chức năng chính của doanh nghiệp như kế toán, quản trị nhân lực, quản lý sản xuất, quản trị hệ thống hậu cần, và quản trị hệ thống bán hàng. ERP trên thực tế có nhiều loại, trải rộng từ các hệ thống ERP dùng cho các tập đoàn đa quốc gia, đến các hệ thống ERP được thiết kế cho các doanh nghiệp nhỏ hơn.

Về CRM: CRM là khái niệm mới được phổ dụng rất gần đây. CRM đặt trọng tâm vào khả năng giao tiếp với bên ngoài (khách hàng, nhà cung cấp) của một hệ thống quản lý, do đó có tên gọi Quản trị quan hệ khách hàng. CRM quản lý từ phân tích thị trường, lập kế hoạch tiếp thị và bán hàng, đến các hoạt động tiếp thị như chiến dịch tiếp thị trực tiếp qua thư, email...; quản lý các đơn đặt hàng; và quản lý hoạt động chăm sóc khách hàng, như các trung tâm dịch vụ khách hàng, hỗ trợ qua Internet, hỗ trợ tự động... CRM còn phân tích nhiều chiều về khách hàng để giúp doanh nghiệp định hướng các hoạt động phát triển sản phẩm và bán hàng. CRM hiện nay chủ yếu dùng công nghệ web và Internet, dựa trên nhận định những công cụ này tạo diện tiếp xúc rộng nhất cho hệ thống, với khả năng truy cập bất kỳ từ điểm nào.

Về *SCM*: Khái niệm về Dây chuyền cung cấp được định nghĩa là quá trình từ khi doanh nghiệp tìm kiếm và mua nguyên vật liệu cần thiết, sản xuất ra sản phẩm, và đưa sản phẩm đó đến tay khách hàng. Nói chung hệ thống phần mềm SCM sẽ phục vụ các công việc từ lập kế hoạch mua nguyên vật liệu, lựa chọn nhà cung cấp, đưa ra các quy trình theo đó nhà cung cấp sẽ phải tuân thủ trong việc cung cấp nguyên vật liệu cho doanh nghiệp, lập kế hoạch cho lượng hàng sản xuất, quản lý quá trình giao hàng bao gồm quản lý kho và lịch giao hàng, cho đến quản lý hàng trả lại và hỗ trợ khách hàng trong việc nhận hàng.

SCM là họ phần mềm khó chuẩn hoá và định nghĩa nhất trong các hệ phần mềm quản lý. Một phần mềm SCM có thể chỉ nhắm vào một khâu trong cả dây chuyền cung cấp, như hệ thống quản lý bưu kiện của United Parcel Services Inc. (UPS) hoặc Federal Express (FedEx) tập trung theo dõi bưu kiện khi chúng đi từ điểm trung chuyển này qua điểm trung chuyển khác, trong khi phần mềm mua hàng của General Electric (GE) tập trung vào việc đưa các yêu cầu về phụ kiện của GE lên mạng và tổ chức cho các nhà cung cấp trên khắp thế giới đấu thầu cung cấp. Các nhà sản xuất phần mềm SCM cũng phân tán và thường tập trung xây dựng sản phẩm chuyên sâu cho một khâu nào đó trong dây chuyền cung cấp.

Hỏi: ERP cụ thể bao gồm những gì?

Đáp: Có nhiều cách miêu tả chức năng và thành phần của một hệ ERP. Theo tài liệu chính thức của CIBRES²⁸, một ERP tiêu chuẩn sẽ gồm các chức năng, với các phân hệ kèm theo, sau đây:

1. Kế toán tài chính

- Sổ cái
- Sổ phụ tiền mặt, sổ phụ ngân hàng
- Bán hàng và các khoản phải thu
- Mua hàng và các khoản phải trả

2. Lương

3. Tài sản cố định

4. Hậu cần

- Quản lý kho và tồn kho
- Quản lý giao nhận
- Quản lý nhà cung cấp

5. Sản xuất

- Lập kế hoạch sản xuất
- Lập kế hoạch nguyên vật liệu
- Lập kế hoạch phân phối
- Lập kế hoạch điều phối năng lực

Hỏi: ERP cụ thể bao gồm những gì?

- Công thức sản phẩm
- Quản lý luồng sản xuất
- Quản lý mã vạch
- Quản lý lệnh sản xuất

6. Dự báo và lập kế hoạch

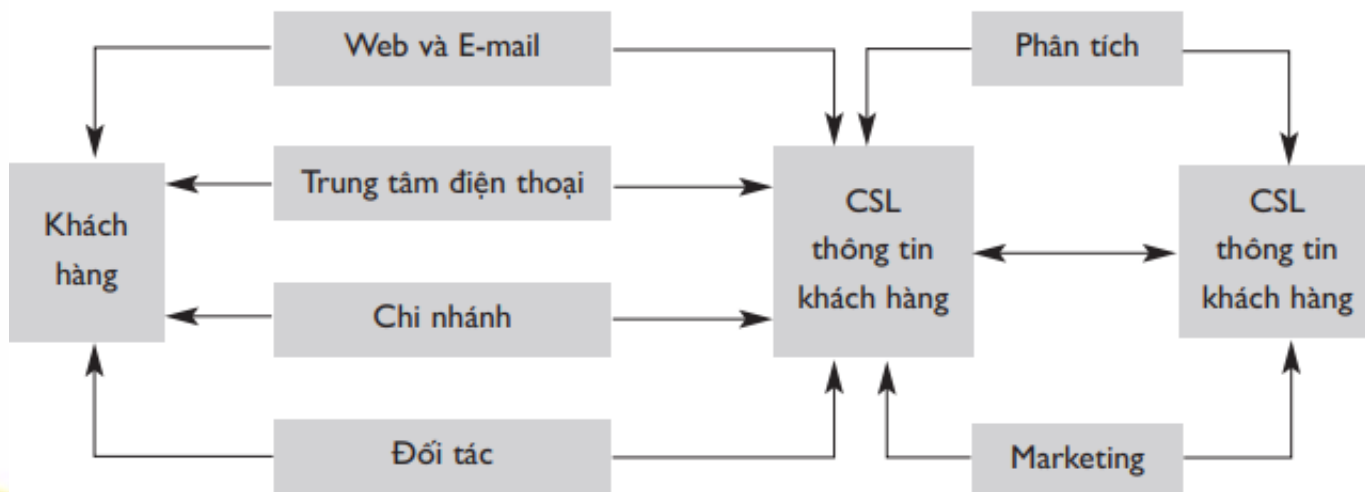
7. Công cụ lập báo cáo

Như vậy, ERP là một tổ hợp các thành phần dành cho các phòng ban chức năng trong một doanh nghiệp như kế toán, bán hàng, vật tư, sản xuất...

Các hệ ERP cụ thể có thể gồm không đầy đủ các thành phần trên. Nhưng, như đã nói, "tích hợp" mới là điều chính yếu nhất của ERP. Tích hợp ở đây hiểu là mọi phân hệ trong ERP cuối cùng đều đưa dữ liệu về một CSDL chung và duy nhất, sau đó dữ liệu sẽ tự tìm đường đi để có mặt trong các bước xử lý tiếp theo ở những bộ phận liên quan, cũng như trên các báo cáo tài chính và quản trị.

Hỏi: Còn hệ thống quản trị quan hệ với khách hàng (CRM) cụ thể là một hệ thống như thế nào?

Đáp: Một cách tổng quát, CRM là hệ thống nhằm phát hiện các đối tượng tiềm năng, biến họ thành khách hàng, và sau đó giữ các khách hàng này ở lại với công ty. Như vậy CRM là một tổng hợp của nhiều kỹ thuật từ marketing đến quản lý thông tin hai chiều với khách hàng, cũng như rất nhiều công cụ phân tích hành vi của từng phân khúc thị trường đối với hành vi mua sắm của từng khách hàng.



Hình 5.2: Mô tả hoạt động của hệ thống CRM

Hạt nhân của hệ thống CRM là một CSDL tổng hợp về khách hàng, thu thập về từ các bộ phận trong công ty (Hình 5.2). Hàng loạt công cụ phân tích được áp dụng trên dữ liệu của CSDL này, và đưa ra báo cáo cho các đối tượng khác nhau. Qua việc tối ưu hóa các chu trình dịch vụ, cung cấp cho các nhân viên bán hàng và dịch vụ khách hàng các thông tin đầy đủ về khách hàng, CRM cho phép các công ty thiết lập các quan hệ có lợi hơn với khách hàng, trong khi vẫn giảm được chi phí hoạt động. Cụ thể:

- Bộ phận bán hàng có thể rút ngắn chu kỳ bán hàng và nâng cao các định mức quan trọng như doanh thu trung bình theo nhân viên, giá trị trung bình đơn hàng và doanh thu trung bình theo khách hàng.
- Bộ phận tiếp thị có thể nâng cao tỷ số phản hồi của các chiến dịch tiếp thị đồng thời giảm chi phí liên quan đến việc tìm ra đối tượng tiềm năng và biến họ thành khách hàng.
- Bộ phận chăm sóc khách hàng có thể nâng cao năng suất phục vụ khách hàng của từng nhân viên, nâng cao hệ số thỏa mãn, đồng thời giảm thời gian phản hồi và thời gian giải quyết mỗi yêu cầu từ khách hàng .

Hỏi: Cấu trúc chức năng cụ thể của một hệ CRM như thế nào?

Đáp: Không có định nghĩa duy nhất về cấu trúc một hệ thống CRM, vì quản lý và khai thác quan hệ khách hàng (gồm thông tin về khách hàng) biến đổi nhiều theo từng công ty cụ thể. Một hệ thống CRM thực tế có thể bao gồm một hoặc nhiều tính năng như liệt kê dưới đây:

Tiếp thị

- Quản trị chiến dịch tiếp thị: các công cụ giúp lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch và đánh giá hiệu quả các chiến dịch quảng cáo. Công cụ này còn giúp xác định các phân khúc thị trường, chọn các mẫu đối tượng, lập kế hoạch nhiều bước và nhiều kênh về thông tin quảng bá, theo vết các phản hồi và phân tích kết quả thu được.
- E-marketing (tiếp thị điện tử): tạo công cụ tiếp thị trực tuyến thiết yếu trong hoạt động thương mại điện tử, tiếp thị số hóa trực tiếp và các giao tiếp khác trên web. Công cụ này có thể gồm các phân hệ thực hiện việc quảng cáo trên Internet, thực hiện các chiến dịch phát phiếu giảm giá và những việc tương tự.
- Các công cụ tự động hóa tiếp thị khác: giúp lập kế hoạch tiếp thị, nghiên cứu tiếp thị, quản trị thương hiệu, giúp làm việc nhóm, và quản lý các tài sản liên quan đến tiếp thị (ví dụ như các tủ làm mát mà hãng Coca Cola cho các đại lý mượn để đựng sản phẩm nước ngọt của hãng).

Bán hàng

- Tự động hóa lực lượng bán hàng: cung cấp cho nhân viên bán hàng các thông tin liên quan đến khách hàng và các công cụ trợ giúp việc bán hàng, tăng hiệu suất sử dụng thời gian của nhân viên bán hàng. Có thể gồm các phân hệ quản trị các mối liên hệ và đối tượng tiềm năng, phân hệ tạo các bản chào hàng, phân hệ thực hiện việc bán hàng, theo vết hành vi của khách hàng, phân tích hiệu suất làm việc của nhân viên bán hàng và phân hệ dự đoán doanh số.
- Trung tâm trả lời khách hàng: các phân hệ quản lý việc hỗ trợ các khách hàng hiện có cũng như cung cấp thông tin sản phẩm / dịch vụ cho khách hàng tiềm năng. Công cụ này thông thường gắn liền với hệ thống mạng điện thoại hoặc các hệ thống trao đổi đa kênh. Có thể có thêm các phân hệ đào tạo trực tuyến (từ xa) cho đội ngũ bán hàng, phân hệ tạo các bản trình diễn trên Power Point, hoặc tự sinh ra các thư chào hàng.
- Quản trị dây chuyền cung ứng: mở rộng dây chuyền cung cấp đến tận khách hàng, bao gồm các phân hệ quản lý về thông tin sản phẩm, tạo các catalô trực tuyến, dự đoán yêu cầu và tối ưu hóa việc làm giá;
- Quản trị quan hệ với các đại lý/đối tác: quản trị mạng lưới đối tác, quản lý việc phân chia thị trường cho đại lý, quản lý hoa hồng cho đại lý và dự đoán doanh số.

Dịch vụ khách hàng

- Quản trị dịch vụ hỗ trợ: các công cụ được đưa vào các trung tâm trả lời hoặc các trung tâm hỗ trợ qua Internet, gồm các phân hệ: quản trị trao đổi khách hàng, trợ giúp liên lạc nhiều kênh web-email, theo vết cuộc gọi, cho phép khách hàng tự phục vụ (tự tìm kiếm các hỗ trợ cho sản phẩm / dịch vụ trên mạng extranet của công ty).
- Đường dây nóng: các phương tiện và phần mềm cho phép khách hàng có thể gọi điện trực tiếp đến bộ phận dịch vụ 24/7 (24 giờ mỗi ngày, 7 ngày mỗi tuần). Thường bao gồm tiện ích trả lời tự động giúp khách hàng tự tìm câu trả lời cho một số câu hỏi thường gặp liên quan đến sản phẩm / dịch vụ họ đang sử dụng.
- Quản trị các dịch vụ tại chỗ: trợ giúp tại hiện trường (địa điểm của khách hàng), như quản lý về hậu cần, xếp hàng các yêu cầu từ khách hàng và đặt lịch cho đội hỗ trợ, quản lý kho vật tư liên quan đến dịch vụ cho khách hàng...

Hỏi: Với các ứng dụng lớn như vậy, vai trò của CIO trong giai đoạn này như thế nào?

Đáp: Rõ ràng, với các ứng dụng CNTT ở giai đoạn này, doanh nghiệp phải có một Giám đốc về CNTT, hay CIO. Vị giám đốc này là người hoạch định chiến lược đầu tư cho CNTT của doanh nghiệp, đồng thời cũng là người tổ chức các Dự án tầm cỡ như ERP, CRM, quản lý một ngân sách rất lớn của Công ty. CIO do vậy đương nhiên có vai trò quyết định trong sự phát triển của doanh nghiệp nói chung. Sự có mặt của CIO và vai trò của CIO trong doanh nghiệp chính là biểu trưng cho giai đoạn phát triển cao về ứng dụng CNTT-TT trong doanh nghiệp.



CÁC ĐẶC ĐIỂM

Yêu cầu về thông tin quản lý doanh nghiệp giai đoạn này đòi hỏi một cách tiếp cận toàn thể trong xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý. Đó là các hệ thống dựa trên việc tích hợp thông tin, phân tích các dữ liệu có sự nhất quán cao được tập trung trong các cơ sở dữ liệu toàn doanh nghiệp. Đầu tư cho các hệ thống quản lý tổng hợp như ERP, CRM là đòi hỏi khách quan đối với doanh nghiệp, và chúng đem lại hiệu quả quản lý rất cao, là sức mạnh cạnh tranh vượt trội của các doanh nghiệp nếu áp dụng thành công.

ERP là các hệ thống lớn, bao trùm lên gần như toàn bộ các chức năng hoạt động doanh nghiệp, từ tài chính - kế toán, quản lý vật tư - kho vận, đến quản lý sản xuất. Các hệ thống này có nhiều loại, phù hợp với các quy mô và đặc thù doanh nghiệp khác nhau, chia thành nhiều phân hệ, có thể triển khai từng phần. Các phân hệ theo kiến trúc của ERP sẽ tự tích hợp với nhau trong quá trình triển khai.

CÁC ĐẶC ĐIỂM

Triển khai các hệ thống như ERP là vấn đề rất phức tạp, phải được tiến hành có phương pháp, kế hoạch cụ thể, với sự tham gia của nhiều chuyên gia có các trách nhiệm và trình độ khác nhau. Chi phí triển khai ERP cao, cũng như vai trò không thể thiếu của nhà tư vấn, là những điểm khác biệt chính so với việc triển khai các hệ thống chức năng riêng biệt trong giai đoạn trước.

Triển khai ERP tại các doanh nghiệp Việt Nam đang trở thành một nhu cầu thực tế, và đã được bắt đầu tại nhiều doanh nghiệp. Hiện đã có mặt tại Việt Nam nhiều hệ thống ERP, với các quy mô khác nhau, cả của các hãng nổi tiếng của nước ngoài và các sản phẩm nội địa. Việc triển khai ERP tại Việt Nam cần làm từng bước, và nói chung đang trong giai đoạn đầu, phải vừa làm vừa rút kinh nghiệm.

CÁC ĐẶC ĐIỂM

Các sản phẩm ERP và đội ngũ triển khai ERP tại Việt Nam hiện nay còn ít và mỏng, tập trung vào một số công ty tin học, nhưng đã có được các ưu thế nhất định so với sản phẩm và lực lượng nước ngoài. Lựa chọn giải pháp triển khai, phần mềm và nhà tư vấn triển khai là bài toán còn cần được tiếp tục nghiên cứu một cách thận trọng.

Các hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM) là một công cụ cạnh tranh rất hiệu quả của các doanh nghiệp. Đây là hệ thống bao trùm tất cả các hoạt động liên quan đến khách hàng, và cũng như ERP, có thể triển khai và tích hợp dần dần theo nhu cầu.

Vai trò của CIO tại doanh nghiệp trong giai đoạn này trở nên vô cùng quan trọng.

THANK YOU